

النجاح التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى
مديري المدارس الابتدائية في تربية محافظة كربلاء
المقدسة

م.م علاء صافي جلوب

ملخص البحث :

تضمن الفصل الأول التعريف بالبحث من مشكلة البحث واهميته واهداف البحث وحدود البحث وتحديد المصطلحات ، فيما تضمن الفصل الثاني الاطار النظري وتضمن اهم الادبيات والنظريات والدراسات العربية والاجنبية السابقة للمتغير الاول (النجاح التنظيمي) والمتغير الثاني (المناخ التنظيمي) ، اما الفصل الثالث تضمن منهجية البحث من مجتمع البحث من مديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة لتربية كربلاء وعينة البحث البالغة (٦٠) من مديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة لتربية كربلاء تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الاولى البسيطة. واداة البحث التي تبناها الباحث من مقياسين (الدليمي ،٢٠١٤) ومقياس(الربيعي ، ٢٠٠٦) وبلغ عدد الفقرات (٤٠) فقرة لكل مقياس(٢٠) فقرة . اما ثبات المقياس فتم التوصل اليه بطريقة اعادة الاختبار فكانت قيمة ثبات المقياس الاول (٠,٨٣) و(٠,٨٦) قيمة ثبات المقياس الثاني. وهي قيم مقبولة لثبات المقياسين. فيما تضمن الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها، والتي توصل اليها الباحث ، والتي من خلالها يسعى الباحث إلى تحقيق اهداف بحثها، والتي ضمت قياس مستوى (النجاح التنظيمي) لدى مديري المدارس الابتدائية وقياس مستوى (المناخ التنظيمي) لدى مديري المدارس الابتدائية وكذلك معرفة مستوى العلاقة الارتباطية بين (النجاح التنظيمي والمناخ التنظيمي) اما الفصل الخامس عرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات. ولقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ١- أن عينة البحث الحالي من مديري المدارس الابتدائية لديها مستوى عال من النجاح التنظيمي.
- ٢- أن عينة البحث الحالي من مديري المدارس الابتدائية يتمتعون بالمناخ التنظيمي .
- ٣- وجود علاقة ارتباطية بين النجاح التنظيمي والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية.

الفصل الاول

اولا: مشكلة البحث

نعيش اليوم معظم وقتنا في منظمات معينة ونجد أن رفاهية المجتمع وتقدمه يتوقفان على نجاح وكفاءة المنظمات في توفير الإنتاج المستمر من السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع. لكن نمو المنظمات وانتشارها المضطرب وتغلغلها في جميع نواحي وأنشطة حياة الفرد والشعوب ، كل ذلك دفع الباحثين والكتاب وغيرهم من المعنيين إلى مزيد من الاهتمام بإنتاجية و أداء هذه المنظمات وفعاليتها (حريم ، ٢٠٠٩:ص ١٨) ، فالإنسان اليوم مرتبط ارتباطا وثيقا بعدد هذه المنظمات مثل الجامعة والمدرسة، وبذلك تعد المدرسة من أهم المؤسسات الاجتماعية وأخطرها فهي التي تتولى تربية الناشئ وإعداده جسميا وفسولوجيا وعقليا ووجدانيا وهي التي تحفظ تراث الأمة وتصون فكرها وعقيدها والمجتمع ينظر إليها وللمعلمين فيها بعين الاعتبار والاحترام فهم الأقر على الإصلاح والتغيير والتوجيه لأنها القوة المفكرة التي تحرك المجتمع لذا كان علينا أن نولي المدرسة جل اهتمامنا ونسعى إلى تطويرها وتحسينها وتقديمها (المومني،٢٠٠٨:ص ١٩) أن للمدرسة إسهامات كبيرة في تربية الفرد وإعداده للحياة من خلال ما تقوم به من تنشئة للأجيال بوصفها إحدى القوى الرئيسة في المجتمع

وهي التي تمده بركائز نهضته وبدعائم ثباته لذلك يجب دعم الإدارات المدرسية من خلال الإشراف على إدارة النظام التعليمي (مديري المدارس) ورفع مهارات النجاح التنظيمي المتمثلة بـ (القيادة ، اتخاذ القرار ، الرؤية و التخطيط الاستراتيجي ، الاتصال ، الثقافة التنظيمية ، الرقابة ، تقسيم العمل ، النمو المهني) (السنجري، ٢٠٠٥: ص١) .

وقد شخصت عدد من المؤتمرات والبحوث والندوات ومواطن الضعف في عمل الإدارات التربوية فقد بينت ندوة النهوض التربوي (١٩٩٤) الاهتمام بالإدارة التربوية من أجل ترصين العملية التربوية والنهوض بها الأمر الذي دفع إلى ضرورة امتلاك من يتبوأ هذه المناصب مواصفات وخصائص مميزة تمكنه من أن يؤدي دورا في مجال الإدارة وقد برزت مشكلة حقيقية في هذا المجال تتمثل في انخفاض كفاءة بعض المدراء في هذه المواقع وعزوف ذوي الخبرة والكفاءة العالية عن اشغالها لذلك افترضت وضع ضوابط واختبارات لمن يشغلها ممن يمتلك القدرة على تسيير العملية التربوية بنجاح .فالمدير الذي يشغل منصب الإدارة يجب أن تتوفر فيه خصائص مميزة تميزه عن غيره وتمكنه من إدارة المدرسة. أما دراسة أبي حصيرة (٢٠٠٨) فقد عد عملية التطوير في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات الحديثة من أهم المراحل التعليمية التي تسعى لإعداد الكوادر العلمية المؤهلة والمدرية والقادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة في النواحي الحياتية كافة وقيادة المؤسسات وتوجيهها بالشكل العلمي القادر على إحداث التنمية الشاملة والسليمة ، ومن ثم تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة العلمية والتربوية إلى تحقيقها قدرة المنظمات على التطور والبقاء يرتبط بالاستجابة والتكيف مع متطلبات الظروف والتغيرات البيئية التي تواجهها، وإن ظروف البيئة وعواملها هي المحدد الأساس لبقاء المنظمة ونجاحها ، ويأتي ذلك من خلال تبني قرارات إدارية ناجحة الذي يستوجب القيام بتحليل استراتيجي لرصد الفرص والتهديدات وتحديدتها في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية الذي من خلاله تستطيع المنظمة الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها (سعد، ٢٠١٠: ص٦) إذ إن المستقبل سيكون لمن لديه القدرة على إنتاج الافكار واستثمارها بما هو مفيد . اذ اشار (جليفورد Guilford) الى الحاجة الكبيرة لكوادر تمتلك القدرات المبدعة بتأكيده على القيمة الاقتصادية الضخمة للأفكار الجديدة فالمجتمعات المعاصرة المتسارعة في التقدم، والتغير تحتاج الى افراد مبدعين لتطوير مناحي الحياة في مجالاتها العلمية، والحياتية المختلفة . لذا انصب الاهتمام على دراسة هذه القدرات وتحديد المناخ الملائم والمناسب للذين تنشأ وتتطور فيهما الجامعة ولكي تنشأ مناخا تنظيميا مناسباً وصحياً لا بد ان تكون هناك علاقات تنظيمية داخل الجهاز الاداري يتمثل بنمط الاشراف واسس الترقية ونظم التقييم والحوافز . فمن الغريب ان يوجد الابداع في مناخ تنظيمي غير صحي يبطئ طاقات الانسان ويحجمها. (القريوتي، ١٩٩٣، ص٢٦٧) لذا يمكن القول إن الإدارة التربوية الناجحة هي التي بإمكانها الاستجابة للتطور السريع لحاجة المجتمع للتعليم، وإدخال التقنيات الإدارية الحديثة ومواجهة متطلبات المستقبل التربوي ، وتلبية متطلبات التوسع المتوقع في شتى مراحل التعليم العام، وتهيئة الكفاءات الإدارية التربوية التي لها القدرة على تحقيق التكامل في بنية مقومات الإدارة التربوية بالشكل الذي ينسجم ومتطلبات تطوير النظام التربوي وتنظيمه وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية ويمكن ان نلخص مشكلة الدراسة كما يأتي : لكي نتمكن الإدارة المدرسية من مواكبة التغير

السريع الحاصل في مجتمعنا اليوم ونستطيع تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع فلا بد أن تكون هناك إدارة مدرسية واعية، يقوم عليها إداري يصل بفكره وإبداعه وتأهيله إلى مرتبة القائد التربوي الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها، ولما كان المدير هو المسؤول الأول عن تربية ناشئة المجتمع في مراحل أعمارهم المختلفة فإنه بقدر كفايته في عمله وتوافقه فيه بقدر ما ينجح في أداء رسالته حيث يمثل المدير الكفاء حجر الزاوية لإنجاح المنظومة التربوية عامة والتعليمية خاصة بما يحمله من اتجاه موجب نحو مهنة التدريس يتوقف على مدى أدائه في نقل المعرفة والخبرات وتنمية المواهب والقدرات والكفاءة في العمل والرضى عن تلك المهنة لذا وجب علينا العمل على نشر برامج لتنمية النجاح التنظيمي. لذلك تكمن مشكلة الدراسة في ضرورة التعرف على النجاح التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية.

ثانيا : أهمية البحث

يعد عصرنا اليوم عصر المنظمات لكون المنظمات تهيمن على مختلف نواحي الحياة فالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والشبابية والرياضية والمسرحية والفنية التي يتمتع بها ويستفيد منها الأفراد كلها تقدم من خلال المنظمات هذا فضلا عن أن نسبة عالية من أبناء المجتمع يعملون في هذه المنظمات المختلفة وهكذا تتغلغل المنظمات في شتى نواحي حياة الفرد والمجتمع ،فما كان الإنسان لينعم بهذه النعم كلها من دون وجود هذه المنظمات ، حيث تعد المنظمات المستخدم الأساس لقوة العمل في المجتمع فهي قادرة على خلق فرص لاستخدام المجال وإتاحته أمام أعداد متزايدة من طالبي العلم والعمل(علي والدليمي، ٢٠٠٩:ص ٢٤). فالمدرسة وحدة أساسية من وحدات النظام التعليمي ولا بد أن تتوفر فيها شروط العمل المناسب لكي تحقق الرضا لجميع العاملين في المدرسة والدور الذي يلعبه مدير المدرسة في قيادة المؤسسة دوراً رئيساً في نجاح رسالتها أو فشلها ولذا يجب على مدير المدرسة أن يمتلك المهارات الضرورية لكي يستطيع ممارسة دوره الإداري ويهيئ مناحات تنظيمية قد تساعد في انجاز العمل المدرسي وهو الغاية الأساسية للمدرسة حيث تنوع المهارات لدى المدراء تساعد على تكوين اتجاهات ايجابية لدى المرؤوسين ويصبح لديهم وضوح في العمل الذي يؤدونه (الأوسي والماشي، .. ٢٠٠: ص ٣٢). إن التطور الهائل في هذا العصر الذي نحيا فيه من تقدم منهل في مجال التربية والتعليم ، الأمر الذي جعل وزارة التربية والتعليم تولي اهتماما كبيرا في إعداد مديريها ومعلميها من جهة والاهتمام بمدارسها التعليمية من جهة أخرى ، وهنا تبرز أهمية المدرسة في الحياة التعليمية ، كونها النواة الرئيسة في تخريج الأجيال وإعدادهم ليكونوا أكفاء في ميدان التعلم والتعليم ، وبناء على ذلك تأتي مسؤولية مديري المدارس ، فبقدر فعالية مدير أي مدرسة تكمن فعالية المدرسة من حيث الإداريين والمعلمين والتلاميذ فيها وعلاقتهم مع المجتمع المحلي ، والعكس صحيح ، فالمدير هو المحور الأساس في نجاح المدرسة التي يديرها أو إخفاقها ، لذلك كان لازما على المدير أن يكون متسلحا بمجموعة من الصفات والخصائص التي تجعله من القادة المتميزين ، وهذه الصفات والخصائص منها ما يكون مرده إلى التجارب والخبرات التي يكتسبها من الخبرة العملية(الأخرس، ٢٠٠٨: ص ١٩). ولذلك يتوقف نجاح المدرسة في

تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية على وظيفة المدير في تحقيق الانسجام والتقارب بين أهداف أفراد الجماعة والعمل على إزالة التناقض بينهما حيث تعتبر الكفاءة في انجاز الأعمال وما يتعلق بها من علاقات إنسانية من المؤشرات التي تدل على النجاح في الإدارة المدرسية (العادلي وعلاهن، ٢٠٠٩:ص٢١٤) و تظهر أهمية الدراسة من حيث ارتباط المنظمة المدرسية بالمجتمع الذي نعيش فيه ، حيث تعد جزء أساسيا وضروريا من المجتمع الحديث ولها تركيبها البنائي وكيانها الوظيفي وتخضع للدوافع والمواقف السائدة في المجتمع والمدرسة مثل التنظيمات الاجتماعية تتميز بديناميكية متفاعلة

تحدد لنا أنماط السلوك الاجتماعي التي يتبعها أفراد المجتمع في علاقتهم وتفاعلهم ،وعلى هذا الأساس تعد المدرسة من أول الأمور التي اهتم بها ديوي وأوضح أن المدرسة جزء لا يتجزأ من المجتمع وانه ينبغي أن تكون مجتمعا مصغرا مشدبا من الشوائب التي نجدها في المجتمع الكبير وفضلا عن ذلك فان دور المدرسة في المجتمع هو النظر في الثقافة بمعناها الواسع أي بأبياتها وعلومها وفنونها وعاداتها وتقاليدها ونواحيها المادية لذا نجد أن المدرسة تلعب دورين أساسيين في خدمة المجتمع الذي تنشأ فيه أولهما، نقل التراث بعد تخليصه من الشوائب وثانيهما إضافة ما ينبغي أضافته أي تجديد المجتمع بشكل مستمر. ومن خلال ما سبق يظهر أن المدرسة تشغل مساحة واسعة من مجتمعا الذي نعيش فيه، كمنظمة تربوية تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعمالها ويشرف على المعلمين فيها وهذا لا يتم إلا من خلال وجود إدارة تربوية جيدة تسعى إلى تحقيق اهدافها التربوية، حيث أنشأ المجتمع المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء ، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، واضعة في اعتبارها خصائص هذا المجتمع وإمكاناته، ومدى طموحه وتطلعانه، وما يتوقعه المجتمع منها.

(الجبوري، ٢٠١٠:ص٥٤)

ويعد المناخ التنظيمي احدها. فالجو السائد داخل العمل له اثر مباشر في تحقيق الاهداف النهائية التي تصبو اليها أي منظمة كانت، حيث اكدت العديد من الدراسات القديمة، وتتفق معها الدراسات الحديثة حول موضوع المناخ التنظيمي حول عدد من المعايير، التي تربط فاعلية تنفيذ التنظيمات لمخرجاتها بالجو السائد سلبا او ايجابا ومن الامور التي تحقق مناخا تنظيميا جيدا هو ترسيخ التعاون الايجابي والتفاعل الاجتماعي، بما يظهر عملية تكامل الجهود وتناسقها بدلا من تضاربه وتباعدها. وشهدت مرحلة الستينيات من القرن الماضي دراسات مكثفة حول هذا الموضوع حيث يؤكد (الهييتي، ١٩٨٧) جانبيين هما:-

- ١- يؤثر المناخ التنظيمي بشكل مباشر وفعال في عملية التطور الاداري من خلال تأثيره في الاداء الاداري، ويتجسد هذا التأثير في وصف العلاقات والسلوك في مكان العمل وتحديدها .
- ٢- كون المناخ التنظيمي موضوعا متصلا بعدد كبير من المتغيرات التي توضح ماهيته، لذا لا يخضع لمقاييس قاطعة، مما يعترى المفهوم غالبا نوع من الغموض لمدى علاقته بالجوانب التنظيمية الاخرى (الهييتي، ١٩٨٧ ، ص٥) .

لذا فقد حظي مفهوم المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي

(Organizational Behavior) الذين كثفوا جهودهم لتطوير الاساس الفكري (Conceptual) الخاص بتحديد المناخ التنظيمي الاساسي والمتغيرات الرئيسة المرتبطة به ، فضلا عن نوعية المناخ التنظيمي في الكلية او القسم وتوضح مدى امكانية الاعتماد على هذا المفهوم في تفسير الظواهر السلوكية كدرجة الرضا الوظيفي.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تناولت النجاح التنظيمي ومكوناته فكل مكون أهمية خاصة في حياة أي مدير يسعى من خلالها إلى نجاح منظمته المدرسية ومناخها التنظيمي الأداة الرئيسة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها ، وهي القدرة على تنسيق عناصر الإنتاج لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها ، والبشرية والمعنوية على المستويين السياسي والاقتصادي إضافة إلى التربوي فنجاح المجتمع ووصوله إلى طريق التقدم مرتبط بقدرة مؤسساته المختلفة على تحقيق أهداف المجتمع (الشناق ، ٢٠٠١ :ص ٢١). وكذلك تظهر أهمية الدراسة من حيث ارتباط المنظمة المدرسية بالمجتمع الذي نعيش فيه ، حيث تعد جزء أساسيا وضروريا من المجتمع الحديث ولها تركيبها البنائي وكيانها الوظيفي وتخضع للدوافع والمواقف السائدة في المجتمع والمدرسة مثل التنظيمات الاجتماعية تتميز بديناميكية متفاعلة تحدد لنا أنماط السلوك الاجتماعي التي يتبعها أفراد المجتمع في علاقتهم وتفاعلهم (احمد وعدلي، ١٩٩٦ :٨٠)،

وتبرز أهمية البحث الحالي من

١-أهمية المرحلة الابتدائية باعتبارها القاعدة الأساسية لإعداد وتنشئة الجيل الذي تطمح إليه الفلسفة التربوية للدولة فالتربية تعد أداة بناء الإنسان وتنمية أفكاره فهي تعد من المؤسسات التربوية الرائدة في بناء الأمة وإيصال أبنائها إلى سلم النجاح والتطور الحضاري .

٢-يتأمل الباحث التوصل الى عامل مهم وضروري يؤثر في النجاح التنظيمي ألا وهو المناخ التنظيمي

ثالثا : أهداف البحث Objectives Research :-

١- معرفة مستوى النجاح التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية.

٢- معرفة مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية .

٣- معرفة العلاقة الارتباطية بين النجاح التنظيمي والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية.

رابعا : حدود Research Limits -

يقتصر البحث الحالي على مديري ومديريات المدارس الابتدائية في مديرية تربية محافظة كربلاء المقدسة للعام الدراسي (٢٠١٥ - ٢٠١٦) .

خامسا : تحديد المصطلحات

أولا : النجاح التنظيمي ' Orga nizational Successful وعرفه كل من :

١- لندزي (١٩٧١) lindzey.

هو قدرة الفرد على أداء مهمته عند مستوى معين من الكفاءة.

(lindzey, ١٩٧١ :٥١٤)

٢- وعرفه كولسن - توماس (٢٠٠٥) Thomas Coulson

هو النجاح المستدام من خلال القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال وتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح (Thomas ,٢٠٠٥:٣, Coulson).

٣- وعرفه دهام (٢٠٠٩)

هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرارها في الحفاظ على ميزة مستدامة في الرؤية والتخطيط والعمليات والتطوير المستمر والثقافة المفتوحة والقيادة المتفاعلة واليات فعالة للمراجعة والتقييم (دهام، ٢٠٠٩، ص٧) . ويعرف النجاح التنظيمي اجرائيا بأنه الدرجة الكلية التي سيحصل عليها المستجيب على مقياس النجاح التنظيمي .

ثانيا : المناخ التنظيمي Organizational Climate عرفه :

١- (عثامنة ١٩٩٦):

مجموعة الخصائص التي تميز مكان العمل التي يمكن ادراكها بشكل مباشر، او غير مباشر من السلوك الفردي والجماعي، والتنظيمي عن طريق تأثيرها في مسببات السلوك" (عثامنة، ١٩٩٦، ص١٣)

٢- وعرفه (القيوتي ١٩٩٧):

ان المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الانسانية التي يعمل من خلالها الموظفون ". (القيوتي، ١٩٩٧، ص٧٢)

٣- وعرفه (الذنيبات ١٩٩٩):

مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والاساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الافراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات (الذنيبات، ١٩٩٩، ص٣٧) .

٤- وعرفه (الجوفي ٢٠٠٠) :

الانطباع العام الناتج من العلاقات والتفاعلات بين عناصر المناخ التنظيمي في الجامعة الذي يمكن ادراكه من خلال الرضا العام للأفراد العاملين داخل الجامعة وخارجها حيال تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية. (الجوفي ٢٠٠٤، ص١٣)

٥- تعريف (السامرائي ٢٠٠٣) :

مجموعة القواعد والاساليب المتبعة في الاقسام العلمية في جامعة بغداد التي يتمتع بها عضو هيئة التدريس في العمل من خلال خصائص الجو العلمي الذي يساعد على النتاج العلمي " (السامرائي، ٢٠٠٣، ص١٣) .

ويعرف المناخ التنظيمي اجرائيا بأنه الدرجة الكلية التي سيحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس المناخ التنظيمي .

الفصل الثاني

خلفية نظرية ودراسات سابقة

المحور الاول: خلفية نظرية

أولا : النجاح التنظيمي

يعد التنظيم ظاهرة تنظيمية فهي تنصرف إلى العائلة والمجتمع والدولة وكذلك المرافق العامة والخاصة فهي مجموعة قواعد واتساق تدير بشر أو أموال عديدة فان المؤسسة الخاصة هي شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مالي لمدة معينة لعمل ذي صبغة إنسانية او دينية أو علمية أو رياضية أو لأي عمل آخر من أعمال البر أو الرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد مادي ويكون إنشاء المؤسسة بسند رسمي أو بوصية أما التنظيم العام فهو مصالح عامة نات شخصية مستقلة عن شخصية الدولة أو فروعها ويغلب أن تكون مصالح إدارية اقتطعت من السلطة التنفيذية ومنحت الشخصية القانونية فصارت لها ذاتية مستقلة، وتتألف المؤسسة من عناصر تنظيمية نات صبغة رسمية بالنسبة للخاضعين لها (الدولة ، أو القطاع الخاص) اذ تتضمن سلطة وضع القواعد التنظيمية وأخرى تقوم بالإجراءات التنفيذية وثمة رقابة ومساءلة ويتفاوت حجمها ومداهها وتمويلها وفق طبيعة المؤسسة (رسمية أم أهلية) (الشيخلي ، ٢٠٠٣ :ص ٢).

ومهما اختلفت المنظمات في أحجامها أو أنشطتها أو فترات حياتها فإنها ليست سوى أداة (tool) يستخدمها الأفراد لتنسيق أفعالهم من اجل الحصول على شيء يرغبون فيه (شنة، ٢٠٠٧:ص١٧)، وهذا يتفق مع التعريف الذي جاء به كاشك (١٩٩٩) بأنه مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات التي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من اجل تحقيق أهداف محددة، ويعرف تشسير برنارد Chster Barnard التنظيم على انه التنسيق بين الأنشطة المنسقة شعوريا أو انه قوى منظمة من شخصين أو أكثر يقومون بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري . (كاشك، ١٩٩٩:ص١١٥)

وعرفه بن نوار (٢٠٠٥) فيعرفه بانه عبارة عن وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأنشطة أو إطار محدد، وهو أيضا مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة(بن نوار، ٢٠٠٥:ص٢٢٧) ويعرف التنظيم بأنه كيان اجتماعي بشري يتفاعل فيه الأفراد مع بعضهم البعض وذلك من اجل تحقيق هدف أو أهداف محددة (حجازي واخرون ، ٢٠٠٨:ص١٧). وعرفه علي والدليمي (٢٠٠٩) بأنه تعاقد أو اتفاق بين شخصين أو أكثر على تحقيق هدف معين مشترك، ويقصد به كل جماعة أو وحدة اجتماعية يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات و اتصالات تنظمها وتسهر على استمرارها مجموعة من المعايير والقيم الاجتماعية (علي والدليمي، ٢٠٠٩:ص٢٣). اما إبراهيم فعره (٢٠١١) بأنه مجموعة من الأفراد يعملون معا بشكل منسق لتحقيق أهداف معينة تتبعها نتائج مرغوب تحقيقها عند نقطة معينة في المستقبل (ابراهيم، ٢٠١٠:ص١). ويتبين من خلال التعريفات السابقة أن:

١- التنظيم مهما تعددت أشكاله أو حجمه ، فهو كيان بشري يتكون من مجموعة أفراد تعمل على إدارة أعمال ذلك التنظيم سواء كان (مدرسة أو جامعة أو منظمات اقتصادية...الخ).

٢- الغرض من وجود التنظيم هو تحقيق تلك الاهداف التي وضعتها المجموعة.

٣- تفاعل أفراد المجموعة مع بعضهم البعض يؤدي إلى استمرار التنظيم وبقائه .

٤- ولما كانت هناك أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها فان هذا الأمر يعني وجود تخطيط لتجنب المخاطر في المستقبل ، اتصال بين أعضاء المجموعة ، رقابة للتأكد من إتمام العمليات الإدارية.

اهتمت التعاريف بأربعة جوانب هي الفرد، المجموعة، بين المجموعات و المنظمة باعتبارها تتكون من هذه المراجع البشرية فمن دون القوى البشرية لا يمكن استمرار أي تنظيم، فهي القوى المحركة له .

اذن النجاح التنظيمي يعني نجاح التنظيم المدرسي(الإدارة المدرسية) ويتم من خلال المدير الناجح الذي يمتلك المهارات الإدارية

ثانياً: خصائص النجاح التنظيمي :

الإدارة فن ومهارة، حجج وإقناع، رسالة وضمير، مبادرات وخطط ، وبرامج تطوير عدل وإنصاف، تنظيم وتنسيق، متابعة وتقويم، عقلانية وموضوعية، إنسانية وأخلاق، مرونة ولباقة، إخلاص وانتماء ، عمل شاق ومعقد، اكتفاء ذاتي وتحقيق الذات ، آفاق واسعة وعميقة، تجديد وإبداع، هدف وأمانة واستقامة. عوامل تحديد نجاح التنظيم المدرسي:

١- أن تكون إدارة هادفة : أي أن الإدارة تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام وتبتعد عن العشوائية في تحقيق أهدافها .

٢- أن تكون إدارة ايجابية : أي يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه وتبتعد عن السلبيات.

٣- أن تكون إدارة اجتماعية : أي لا ينفرد القائد بصنع القرار لوحده وإنما يشرك جميع أعضاء التنظيم المدرسي ، لكي لا يشعر المرؤوسين داخل المنظمة بالعنصرية .

٤- أن تكون إدارة انسانية : والتنظيم المدرسي يصبح إدارة إنسانية من خلال المعاملة الحسنة وتقدير المرؤوسين والاستماع إلى وجه نظرهم وحل مشاكلهم .

٥- أن تكون إدارة ديمقراطية : وهي أشبه ما تكون بالإدارة الاجتماعية أي تكون بعيدة عن التسلط وتشجيع مشاركة المرؤوسين في وضع سياسات التنظيم .

(أبو الوفا وحسين، ٢٠٠٠: ص ٢٠).

ثالثاً : مميزات التخطيط المدرسي

أ- يساعد التخطيط على التنبؤ بالمشكلات التي قد تصادف عملية التنفيذ ووضع الحلول لها مقدماً قبل الوقوع في المشكلة .

ب- يساعد على بقاء المنظمة ونحوها واستمرارها ذلك أن التخطيط للمستقبل يمكن المنظمة من ان تتماشى مع الظروف المستقبلية وهذا يضمن بقاءها واستمرارها ونموها (القيسي ، ٢٠١٠: ص ٥٨).

ج- يساعد التخطيط في رسم أهداف واضحة للعمل على اعتبارات الأهداف في الغايات والنتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل .

د- يشترك التخطيط مع الرقابة فالرقابة لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود التخطيط حيث تعمل الرقابة على التأكد من أن الأنشطة نطاق الخطط (بن نوار، ٢٠٠٥ :ص ٨٠)

المحور الثاني : المناخ التنظيمي:

أولاً : خلفية تاريخية عن المناخ التنظيمي

تناولت العديد من النظريات الادارية والتنظيمية فكرة المناخ التنظيمي في مجال العمل ، حيث اكدت عدد من الدراسات الادارية في النصف الثاني من القرن الماضي وفي مطلع الستينات على اهمية بناء اساس نظري لموضوع المناخ التنظيمي ، قبل الدخول في تفصيلاته. ((Payne & Pugh , ١٩٧٦, P ١١٢٥) ان استخدام مصطلح المناخ (Climate) مع المنظمات، على الرغم من ان هذا المصطلح قد استعمل مجازياً، لان المناخ بالمعنى الحرفي هو مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو، الا ان (Keith، ١٩٧٧) استخدم مصطلح المناخ مع المنظمات والاجهزة الادارية (ويقصد به التعبير عن التنظيم) ككيان مؤسسي او عضوي (Organic) لإضفاء صبغة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً، وهو بهذا المعنى يشير الى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الادارية او السلوك الاداري للموظفين بالتحديد . (Keith, ١٩٧٧, P. ١٠٤). ومع بداية السبعينيات من القرن الماضي اتجه العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال الادارة لدراسة مكونات النظام ؛ اذ وجدوا ان تلك المكونات لا بد وان تتفاعل مع بعضها بعضاً من جهة، وبينها وبين الانظمة الاجتماعية الاخرى في البيئة المحيطة من جهة اخرى، وان التفاعلات بين تلك المكونات قد تتأثر بالأجواء السائدة داخل النظام جراء مجموعة الخصائص النفسية والبيولوجية للأفراد العاملين ، بما في ذلك مشاعرهم واتجاهاتهم، مما ينعكس سلباً وإيجاباً على ادائهم وفعاليتهم نشاطاتهم (قانع ، ١٩٨٩ ، ص ١٧). وفي مطلع الثمانينيات وبالرغم من هذا التباين في التسمية ، فأن هناك اتفاقاً كبيراً لدى الباحثين حيث أكد (١٩٨٠، Ansari) ان ما يقصد بالمناخ التنظيمي هو " مجموعة الخصائص التي تميز مكان العمل، التي يمكن ادراكها بشكل مباشر او غير مباشر من السلوك الفردي، الجماعي، التنظيمي، عن طريق تأثيرها في مسببات السلوك " وبمعنى اخر، ان المناخ التنظيمي انما هو مجموعة القواعد والانظمة والاساليب والسياسات التي تحكم سلوك الافراد في تنظيم معين ، وتميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الاخرى . كأن يقال بان تنظيم ما يتمتع بمناخ ديمقراطي واخر بيروقراطي، لنوع الخصائص المتوفرة في كل تنظيم . (الهييتي ويونس، ١٩٨٧، ص ٧) وقد اسفرت هذه الجهود عن ظهور عدة دراسات وبحوث وتناولت توضيح علاقة او مدى امكانية الاعتماد على هذا المفهوم في تفسير مثل هذه الظواهر، كدرجة الرضا الوظيفي ومستوى اداء العاملين وتعرضت هذه الدراسات لتحديد نوعية المناخ التنظيمي الملائم لزيادة فعالية تطبيق مثل هذه الانظمة والبرامج ، كأظمة الادارة بالأهداف ، والاختبار والتعنين ، وبرامج التدريب لتنمية العلاقات الانسانية في المنظمة . كما انصرف البعض منها الى تحديد علاقة المناخ التنظيمي بأنماط القيادة (الشربيني، ١٩٨٧، ص ٢٠).

ثانياً : مؤشرات قياس المناخ التنظيمي :

توضح الدراسات في مجال المناخ التنظيمي نوعين من المقاييس، احدهما كمية وتسمى بالمقاييس الموضوعية، حيث تعتمد الحقائق التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً، والمتمثلة بالمعلومات عن حجم التنظيم، عدد

المستويات الادارية، حجم القوى العاملة من فنيين وغيرهم، معدل الانتاجية، عمر التنظيم، عدد الاقسام، وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية للمنظمة . والاخري نوعية وتسمى بالمقاييس الوظيفية ، والتي تعتمد استمارات الاستبيان التي توصف عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الافراد العاملين في التنظيم. (الهييتي، ١٩٨٧، ص٦) ومن خلال المحاولات بهذا الشأن طورت ادوات قياس ووسائل عديدة لقياس المناخ التنظيمي بالاعتماد على عدد من العناصر ، بحيث يقوم المستخدمون بقياس هذه العناصر من خلال اسس عديدة ومن ثم جمع المعلومات والدرجات المتحققة وتفسيرها وتقديمها للإدارة. (Davis & Newstrom, ١٩٨٥, P. ٢٣-٢٤) وفي الواقع فان هناك مقاييس عدة يمكن لأي باحث استخدام أي منها للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي ، وبشكل عام فان هذه المقاييس انما تحاول قياس البيئة النفسية Psychological environment التي يعمل فيها العاملين. (سليمان ، ١٩٨٧، ص٤٣) واعد الباحثان (Halpin & Groft , ١٩٦٣) اداة لقياس المناخ التنظيمي في المدارس، كما استخدم الباحثان (Likert Rensis & Likert Rensis) متغيرات انماط النظم الادارية (Rensis Likert) لأعداد اداة عن المناخ التنظيمي في المدرسة تستخدم مع المدرسين والطلبة والاداريين . (Halpin & Groft , ١٩٦٣ , P. ٥٥).

ثالثاً : انواع المناخ التنظيمي

١-المناخ المفتوح : Open Climate

يتصف العاملون في هذا المناخ بالروح المعنوية العالية حيث يعملون معا فريقا واحدا متكاملا ومتجانسا بلا مشاكل وتسود بينهم علاقات ودية حميمة . ويعمل مدير المدرسة على تسهيل انجاز المعلمين لأعمالهم دون ضجر او ملل.

٢-المناخ الاستقلالي - الادارة الذاتية : (Autonomous Climate)

يتميز هذا المناخ بالحرية شبه الكاملة التي يمنحها المدير للعاملين في تنفيذ اعمالهم واشباع حاجاتهم الاجتماعية. وتظهر الاعمال القيادية اساسا من بين العاملين . (الشيخ وزاهر، ١٩٨٤، ص ٥٠)

٣-المناخ الموجه " Controlled Climate "

يتصف هذا المناخ بالاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب اشباع الحاجات الاجتماعية، فالكل يعمل بجهد، وليس هناك متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية وثيقة والروح المعنوية للعاملين مرتفعة نوعا ما (محمود ، ١٩٨٧ ، ص٥٢) .

٤-المناخ المألوف Famillar Climate

يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين جميعا حيث توجه كل جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق اهداف المؤسسة وانجاز العمل . ويرجع ذلك الى ان المدير لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، مما يؤدي الى ظهور قيادات متعددة. ومع ذلك فان المدير لا يرهق المعلمين بالأعمال الروتينية.

٥- المناخ الابوي "Parental Climate"

يشير هذا المناخ بأن المدير في المؤسسة التربوية يركز على السلطة، فهو يحول دون ظهور اية مبادرات قيادية من بين العاملين معه. الا ان سلوكه هذا لا يحقق التوجيه الكافي بالنسبة للعاملين ، مما يؤدي الى عدم ترابطهم مما يكونون منقسمين الى جماعات، تاركيين المبادرة للمدير الذي يأخذ دور الاب في المؤسسة.

٦- المناخ المغلق "Closed Climate"

في هذا المناخ يسود الفئور جميع الاعضاء العاملين في المؤسسة التعليمية، نظرا لعدم تمكنهم من اشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يتوافر عنصر الرضا عن انجازاتهم في العمل، فالمدير غير فعال في توجيه نشاط العاملين نحو الانجاز، وانه لا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية . حيث ان معظم وقت العاملين موجه نحو الاهتمام بالأمر الشكليه مثل كتابة التقارير واداء الاعمال الروتينية الاخرى (شحادة ، ١٩٩٤ ، ص٧) .
الدراسات العربية والاجنبية:

أولا: النجاح التنظيمي : الدراسة العربية :

١-دراسة سليم (٢٠٠٩) فلسطين

(السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميه .

استهدفت الدراسة التعرف على السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها من خلال الإجابة على السؤال الآتي ما السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميه ، بلغت عينة الدراسة من (٦٥٦) معلما واستخدم الباحث مقياس السلوك القيادي المعد من قبل (شحادة ، ٢٠٠٨) ومقياس المناخ المنظمي المعد من قبل (احمد،٢٠٠٨) وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تبعا لمتغيري (التخصص ، المؤهل العلمي) .

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المدرسة). (سليم، ٢٠٠٩) .
الدراسة الاجنبية :

١-دراسة كنباي Gunbayi (٢٠٠٧) تركيا

(توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم)

استهدفت الدراسة فحص توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم ، وفيما إذا كانت هذه التوقعات تختلف عند المعلمين سواء في المدارس الأساسية أو المدارس الثانوية ، بلغت عينة الدراسة من (٣٣٤) معلما واستخدم مقياس الاتصال التنظيمي أداتا للدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى :

- ١- أن معدلات المعلمين في فاعلية الاتصال التنظيمي مرتفعة.
- ٢- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين إبعاد فاعلية الاتصال التنظيمي لدى معلمي دارس (Gunbayi, ٢٠٠٧)

ثانيا: المناخ التنظيمي: الدراسة العربية

١- دراسة (الحمداني ١٩٩٧)

(تقويم المناخ التنظيمي في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين) ،

هدفت الدراسة الى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ، وهل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين التدريسيين الذكور والاناث فيما يتعلق بطبيعة المناخ التنظيمي في الجامعة المستنصرية واختارت الباحثة عينة من التدريسيين من الجامعة والبالغ عددهم (٧١٥) تدريسيا يمثلون مجتمع البحث ، ومن ستة كليات هي كلية الآداب ، كلية التربية ، والعلوم ، والادارة والاقتصاد ، والطب والهندسة . وقد بلغت عينة البحث (٢١٥) تدريسيا . واستخدمت الباحثة وسائل احصائية منها درجة الحدة ، والوزن المنوي ، والاختبار التائي . وتوصلت الباحثة الى النتائج الاتية:-

١- ان الذكور من التدريسيين اكثر معاناة للظروف والاجواء التي لا تعمل على تحقيق الاهداف التربوية الجامعية من الاناث .

٢-ضعف المناخ التنظيمي في مجال القيادة الادارية.

٣-معاناة اعضاء الهيئة التدريسية من ضعف او قلة مشاركتهم في المؤتمرات العربية والعالمية

٤-ضعف اشراك الاستاذ الجامعي في اتخاذ القرار

٥-وجود ضعف في العلاقات الاجتماعية الانسانية بين اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.
(الحمداني، ١٩٩٧، ص٢-٤) الدراسة الاجنبية:

٢- دراسة (Smith , ١٩٩٠)

An investigation of Communication Satis faction organizational climate in state community and colleges .

هدفت الدراسة الى تحليل كيفية ادراك اعضاء الهيئة التدريسية الذين يعملون بدوام كامل لمناخاتهم التنظيمية في كليات المجتمع في ولاية تنسى الامريكية، لتعرف مستوى رضا اعضاء الهيئة التدريسية عن الاتصال، وبحث العلاقة ما بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى اعضاء الهيئة التدريسية .

الفصل الثالث

(إجراءات البحث)

يتضمن هذا الفصل تحديد مجتمع البحث واختيار عينة ممثلة منه لغرض تطبيق مقياس البحث ، كما يتضمن اختيار أداة البحث والوسائل الاحصائية المتبعة التي استعملت في معالجة البيانات وهي إجراءات اساسية تتبعها الباحثة في تحقيق اهداف بحثها.

اولا: منهج البحث: يتطلب تحقيق اهداف هذا البحث اعتماد المنهج الوصفي الذي يكشف عن (النجاح التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية) كما توجد في الواقع بوصفها وصفا دقيقا ، وان دراسة أية ظاهرة أو مشكلة تتطلب وقبل كل شيء وصفا وتحديد كمي او كيفيا للمنهج او الأسلوب الذي سوف يعالج تلك المشكلة.

ثانيا: مجتمع البحث : يتألف مجتمع البحث الحالي من مديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة لتربية كربلاء للعام الدراسي (٢٠١٥-٢٠١٦م) ولكلا الجنسين بواقع (٢١٥) مدير ومديرة

ثالثا: عينة البحث : تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة اذ بلغ عدد افرادها (٦٠) مدير ومديرة من مديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة لتربية كربلاء وبواقع (٣٠) مديرا و(٣٠) ومديرة والجدول (١) يوضح ذلك

الجدول (١) يوضح توزيع عينة البحث الحالي وفق الجنس .

المجموع	الجنس		المديرية
	أناث	نكور	
٦٠	٣٠	٣٠	مديرية المديرية العامة لتربية كربلاء

رابعا: تصميم اداتي البحث :

ولغرض تحقيق أهداف البحث الحالي المتمثلة بقياس (النجاح التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية) في المديرية العامة لتربية كربلاء وقد تبني الباحث مقياسين هما: - مقياس النجاح التنظيمي :

وتبنى الباحث مقياس (الدليمي، ٢٠١٣) عن رسالتها الموسومة (النجاح التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الابتدائية وبلغت عدد فقراته (٨٥) فقرة ، وبدائل (تنطبق علي دائما، تنطبق علي كثيرا، تنطبق علي غالبا، تنطبق علي قليلا، لا تنطبق علي ابدأ) وقد تبنت الباحثة (٢٠) فقرة مع اجراء بعض التعديلات الطفيفة.

٢- مقياس المناخ التنظيمي: تبني الباحث مقياس(الريعي، ٢٠٠٦) عن رسالته الموسومة (المناخ التنظيمي

السائد في الاقسام العلمية وعلاقته بالعمل الابداعي لدى التدريسيين في جامعة ديالى) وبلغت عدد فقراته (٧٧) فقرة، وبدائل (وافق بشدة، وافق، لا رأي لي، لا وافق بشدة ، لا وافق) وقد تبني الباحث (٢٠) فقرة مع اجراء بعض التعديلات الطفيفة المناسبة لعينة البحث .

أ-صدق الأداتين:

وللتأكد من صدق اداتي البحث اعتمد الباحث الصدق الظاهري ، وذلك بعرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين الخبراء في التربية وعلم النفس . وقد عد الباحث موافقة المحكمين على الاستبانة بدرجة (٨٠%) (دلالة الصدق وقد حصلت الفقرات على نسبة ١٠ % من الصدق وهذا يدل على ان فقرات المقياس صادقة فيما وضعت من أجل قياسه.

ب- ثبات المقياس:

وللتأكد من ثبات الاداتين قام الباحث بحساب معامل الثبات لعينة عشوائية وعددها (٢٠) مدير ومديرة من عينة التطبيق، حيث تم تطبيق المقياسين على أفراد العينة ،وبعد مرور أسبوعين على اجراء الاختبار الاول فقد تم إعادة تطبيق المقياسين من قبل الباحث مرة ثانية وعلى نفس العينة ،ثم صححت أجابتهم وباستعمال معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات التطبيقين (١) و(٢) للمقياسين ، وقد بلغ معامل الثبات لمقياس (الاول) (٠,٨٣) فيما بلغ معامل الثبات للمقياس (الثاني) (٠,٨٦) وتعد هذه القيمة مقبولة.

ج-وصف المقياس :

بعد ان اصبح المقياس بصورته النهائية والذي تضمن (٤٠) فقرة للمقياسين وتوزعت ب (٢٠) فقرة على المقياس الاول النجاح التنظيمي (الدليمي ،٢٠١٣) وكانت الدرجة العليا (١٠٠) درجة والدرجة الدنيا(٢٠) درجة، اما المتوسط الفرضي قد بلغ (٦٠) درجة واعتمد الباحث المقياس الخماسي وبدائل الاجابة المتمثلة كما هو موضح في جدول (٢) .

جدول (٢) يوضح المقياس الخماسي وبدائل الاجابة لقياس النجاح التنظيمي.

وافق بشدة	وافق	لا رأي لي	لا وافق	لا وافق بشدة

اما المقياس الثاني :المناخ التنظيمي (الربيعي، ٢٠٠٦) فقد تكون من (٢٠) فقرة وكانت الدرجة العليا (١٠٠) درجة والدرجة الدنيا (٢٠) درجة ، والمتوسط الفرضي قد بلغ (٦٠) درجة واعتمدت الباحثة المقياس الخماسي وبدائل الاجابة كما هو موضح في جدول (٣). جدول (٣) يوضح المقياس الخماسي وبدائل الاجابة لقياس المناخ التنظيمي .

لا اتفق ابدا	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

د-التطبيق النهائي للمقياسين :

بعد استكمال اجراءات المقياسين والتأكد من صدقهما وثباتهم قام الباحث بتطبيق البحث بصورته النهائية والملحق رقم (١) يوضح ذلك، وقد تم تطبيق البحث على عينة الدراسة البالغة (٦٠) مدير ومديرة) من المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة وقد قام الباحث لإفراد العينة بشرح تعليمات وطريقة الاجابة على المقياسين ، ولقد استغرق فترة التطبيق (٢٠١٦/١/١٣ - ٢٠١٦/٢ /٢٧) .

رابعا : الوسائل الاحصائية والحسابية:

١-الاختبار التائي (T-test) لعينة واحدة.

٢- معامل ارتباط بيرسون.

٣-الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين.

٤- المتوسط الحسابي.

٥- الانحراف المعياري.

الفصل الرابع

(عرض النتائج)

الهدف الاول : التعرف على مستوى النجاح التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية.

لغرض تحقيق هذا البحث قام الباحث باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة لحساب متوسط درجات لمديري المدارس الابتدائية على مقياس النجاح التنظيمي وقد بلغ المتوسط الحسابي لعينة (١٢٢,٨) وانحراف معياري قدره (٧,٨٧) وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس الذي بلغ (٦٠) درجة وباستخدام معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة ، تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت(٣٥,٢٤) درجة وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (٥٩) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدى مديري المدارس الابتدائية على مقياس النجاح التنظيمي .

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة
				المحسوبة	الجدولية			
٦٠	١٢٢,٨	٧,٨٧	٦٠	٣٥,٢٤	١,٩٦	٥٩	٠.٠٥	دالة احصائية

ومن خلال مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٥٩) درجة فتبين بان القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية مما يدل على ان عينة البحث لديها مستوى عال من النجاح التنظيمي .

الهدف الثاني : التعرف على مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية :

اظهرت نتائج البحث ان المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس المناخ التنظيمي بلغ (٦٨,٠٠) وبانحراف معياري قدره (٤,٢٨) وعند مقارنة هذا المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للمقياس الذي بلغ (٦٠) درجة وباستخدام معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة ، تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (١٤,٤٧) درجة وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية وهي بذلك ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٥٩) والجدول (٥) يوضح ذلك .

جدول (٥)

الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدى مديري المدارس الابتدائية على مقياس المناخ التنظيمي .

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة
				المحسوبة	الجدولية			
٦٠	٦٨,٠٠	٤,٢٨	٦٠	١٤,٤٧	١,٩٦	٥٩	٠.٠٥	دالة احصائية

ومن النظر إلى الجدول يتبين ان القيمة التائية المحسوبة هي أكبر من القيمة التائية الجدولية مما يعني ان العينة الكلية للبحث لديها مستوى عال من المناخ التنظيمي .

ثالثا : التعرف على العلاقة بين النجاح التنظيمي والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية للتعرف على طبيعة العلاقة بين النجاح التنظيمي والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية قام الباحث باستخراج معاملات كما استخدم الاختبار التائي للتعرف على معاملات الارتباط بين النجاح التنظيمي والمناخ التنظيمي كما استخدم الاختبار التائي للتعرف على دلالة معامل الارتباط والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

القيم التائية لمعاملات الارتباط بين النجاح التنظيمي والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية.

عدد افراد العينة	معامل الارتباط بين النجاح التنظيمي والمناخ التنظيمي	القيمة التائية المحسوبة لمعامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
٦٠	٠,٤٨	٤,١٧	٠,٠٥
			دالة

ومن النظر الى الجدول (٦) يتضح ان القيمة التائية المحسوبة بدلالة معاملات الارتباط هي أكبر من القيمة التائية الجدولية وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية قوية بين النجاح التنظيمي والمناخ التنظيمي لانهم كانوا يتمتعون بمستوى عال من النجاح التنظيمي انعكس على مناخهم التنظيمي.

الفصل الخامس

(الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات)

الاستنتاجات : وفي ضوء ما تقدم لقد توصل الباحث من خلال بحثه الحالي إلى :

- ١- ان مديري المدارس الابتدائية لديهم مستوى عال من النجاح التنظيمي ، اذ جاءت النتائج بمتوسط حسابي أعلى من المتوسط الفرضي للمقياس.
- ٢- ان عينة البحث الحالي يتمتعون بالمناخ التنظيمي.
- ٣- وجود علاقة ارتباطية بين النجاح التنظيمي والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية

التوصيات : في ضوء نتائج البحث الحالي وما توصل اليه الباحث واوصى بالتوصيات الآتية :

- ١- اعتماد مقياس النجاح التنظيمي من قبل التربويين لتطوير عمل مديري المدارس الابتدائية.
- ٢- تعزيز المستوى العالي للنجاح التنظيمي الذي يتمتع به مديرو المدارس الابتدائية بشتى طرق التعزيز وفي المجالات كافة لكي يحافظوا على هذا المستوى من النجاح التنظيمي ومما يعكسه على توفير مناخ تنظيمي.

المقترحات :

- ١- إجراء دراسة حول النجاح التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل مفهوم الذات.
- ٢- إجراء الدراسة نفسها على مديري المدارس الابتدائية في محافظات أخرى وعقد مقارنات مع الدراسة الحالية.

المصادر العربية والاجنبية :

١. إبراهيم، فتحي (٢٠١٠). مبادئ إدارة الأعمال ، مقرر ١٠١ ، (شبكة الانترنت).
٢. أبو الوفا ، جمال محمد - حسنين ، سلامة عبد العظيم (٢٠١٠). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، القاهرة ، ط ١ ، المكتبة التربوية للنشر والتوزيع .
٣. بن نوار ، صالح (٢٠٠٥). الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهات نظر المديرين والمشرفين ، فلسطين ، جامعة منتوري ، علم اجتماع (أطروحة دكتوراه).
٤. الجبوري ، وداد مهدي .(٢٠٠٠)، المناخ التنظيمي السائد في الاقسام العلمية لكليات جامعة القادسية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، ابن الهيثم ، جامعة بغداد
٥. الجوفي ، محمد احمد .(٢٠٠٠)، فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمينية ، صنعاء ، عدن ، اب ، في ضوء انموذج مقترح ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، (اطروحة دكتوراه غير منشورة) .
٦. الحريري، رافدة ، (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
٧. حريم ، حسين (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، عمان ، ط٣ ، دار الحامد للنشر والتوزيع
٨. الحمداني، عاتكة عبد الله .(١٩٩٧)، تقويم المناخ التنظيمي في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية، الجامعة المستنصرية
٩. الدليمي ، هديل حسين فيصل ، (٢٠١٣) . النجاح التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الابتدائية ، الجامعة المستنصرية - كلية التربية الاساسية (رسالة ماجستير) .
١٠. دهام ، عبد الستار إبراهيم (٢٠٠٥). التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في البراق ء البراق، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد (رسالة ماجستير) .
١١. الذنبيات ، محمد محمود . (١٩٩٩) ، المناخ التنظيمي اثره على اداء العاملين في اجهزة الرقابة المالية والادارية في الاردن ، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد (٢٦)، العدد (١١)، الاردن .
١٢. الربيعي ، معن لطيف كشكول . (٢٠٠٦) ، المناخ التنظيمي السائد في الاقسام العلمية وعلاقته بالعمل الابداعي لدى التدريسيين في جامعة ديالى ، جامعة بغداد - كلية التربية ابن رشد (اطروحة دكتوراه غير منشورة) .
١٣. السامرائي ، مهدي صالح مهدي .(٢٠٠٣)، المناخ التنظيمي في جامعة بغداد وعلاقته بالإنتاجية العلمية - لأعضاء الهيئات التدريسية ، (اطروحة دكتوراه غير منشورة) ، كلية التربية ، ابن الهيثم، جامعة بغداد .

١٤. سعد ، خالد سليمان (٢٠١٠) . دور عملية الهدر البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء ديوان وزارة الصناعة والمعادن ، العراق، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد(رسالة ماجستير) .
١٥. سليمان ، مؤيد سعيد . (١٩٨٧)، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر ، المجلة العربية للإدارة ، السنة الحادية عشر ، العدد الاول ، الطبع والنشر جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية
١٦. السنجري ، سميرة يوسف جار الله (٢٠٠٥) . السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالأداء المهني للمعلمين ، العراق ، جامعة الموصل، (رسالة ماجستير)
١٧. شحادة، ابراهيم . (١٩٩٤)، المناخ التنظيمي واثره على اتجاهات الطلبة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الاردنية .
١٨. الشرييني ، عبد الفتاح . (١٩٨٧) ، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الثالث ، العنة (١١) ، الاردن.
١٩. الشناق ، معن سرور (٢٠٠١). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهه نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، العراق، جامعة بغداد ، كلية التربية ابن رشد ، (أطروحة دكتوراه).
٢٠. شنة ، محمد رضا (٢٠٠٧) . استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالأرق الجزائري جامعة منتوري قسنطينية، كلية العلوم الاجتماعية (رسالة ماجستير).
٢١. الشيخ، سليمان الخضري، وفوزي احمد زاهر .(١٩٨٤)، دراسات في الادارة التربوية، " مناخ المؤسسات التعليمية في دولة قطر " ، دراسة استطلاعية، مركز البحوث التربوية، المجلد السادس، مطبعة الشركة الحديثة للطباعة، الدوحة
٢٢. الشيخلي ، عبد القادر (٢٠٠٣) .المؤتمر العربي الثالث للبحوث الإدارية والنشر ، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٢٣. العادلي ، كاظم كريدي خلف ، علاهن محمد علي (٢٠٠٩) .المهارات الإدارية لمديري المدارس الابتدائية، مجلة كلية التربية الأساسية، ع(٨٨)
٢٤. عثمانة ، نوال .(١٩٩٦)، تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، اريد ، جامعة اليرموك، الاردن .
٢٥. علي، كريم ناصر وأحمد، محمد مخلف الدليمي (٢٠٠٩) علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن.
٢٦. قانع، بريوان .(١٩٨٩)، اثر المناخ التنظيمي على المخرجات التنظيمية ، دراسة تطبيقية في معامل الصناعات الصوفية في اربيل، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، بغداد

٢٧. القريوتي (١٩٩٣) ، السلوك التنظيمي ، دراسة في السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ، الاردن .
٢٨. القريوتي ، (١٩٩٧) ، السلوك التنظيمي ، دراسة في السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، ط٢ ، المكتبة الوطنية، عمان، دار الشروق.
٢٩. القيسي، هناء محمود (٢٠١٠) الإدارة التربوية، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن .
٣٠. كشك ، محمد بهجت جاد الله (١٩٩٩). المنظمات وأسس أدارتها ، الإسكندرية، ط١ ، المكتب الجامعي الحديث
٣١. محمود ، حسين ياسين محمد .(١٩٨٧)، تحليل انماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في الاردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاردنية .
٣٢. المومني ، كامل ،(١٩٩٥) . السلوك التنظيمي ، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط٢ ، دار الفكر ، عمان .
٣٣. الهيتي، خالد عبد الرحيم، وطارق شريف يونس . (١٩٨٧) ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية ، دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن امريكية، المجلة العربية للإدارة ، السنة (١١)، ع (١٤) .

المصادر الاجنبية :

٣٤. Coulson – Thomas , Colin (٢٠٠٥) .Greating Awinning Board, View Point, Vol ,٢١, No. ٣, ٣٥.
٣٥. Davis , keuth and newstrom , john .w. (١٩٨٥) ,Human Behavior at work , Organizational Behavior ,seventh Edition , Mc–Graw –Hill ,International
٣٦. Gunbayi , Ilhan (٢٠٠٧).The Organizational .Communication Process in Schools Educational ,Sciences : Theory and Practice .
٣٧. Halpin .Androw , and Don B. Groft (١٩٦٣) The organizational climate of school : Chicago : Midwest admintation Center, The university of Chicago.
٣٨. Keith Davis ,. (١٩٧٧) . Human Behavior at work organizational Behavior , (New York : Mc–Graw – Hill Book Co. ,٥th ed .
٣٩. Lindzey , G.arinson A (١٩٧١). The Hand Book of Social Psychology Mass a Chusetts , Addison wesly Publishing company.

ملحق (١)

عزيزي المدير.... عزيزتي المديرية

تحية طيبة

كل منا لديه قناعاته الخاصة التي تولدت من خلال التجارب الكثير التي عايشها في حياته ، وألتي قد تتفق او تختلف مع الاخرين، وقد نستطيع ان نطبقها على ارض الواقع او لا نتمكن من ذلك ، وقد نشاد بها الاخرين بعا لوجه النظر الشخصية التي يحملها كل منا. لذا نطلب منك الاطلاع على الفقرات التالية والإجابة عليها بواحد من الخيارات المتاحة بوضع علامة (√) في المربع المناسب. علما انه لا يوجد خيار صحيح وآخر خاطئ وإنما الخيار الصحيح هو ما يشعر به الفرد بأنه مطابق عليه .

على سبيل المثال :-

ت	الفقرات	البدائل				
		وافق بشدة	وافق	لا رأي لي	وافق	لا اوافق بشدة
		١	٢	٣	٤	٥
١	يعطى المدير للمعلم حرية تنفيذ المنهج واثره بإضافات مفيدة					(√)

يرجى الإجابة بمصادقية لما أنت عليه فعلا والابتعاد عن الإجابة المثالية قدر الإمكان علما ان المعلومات التي سنذكرها ستعامل بسنة تامة ، وتستخدم للأغراض البحث العلمي فقط ، لذا لأحاجه لذكر الاسم في الاستثمار .

أولا مقياس النجاح التنظيمي :

ت	الفقرات	البدائل				
		وافق بشدة	وافق	لا رأي لي	وافق	وافق بشدة
١	أضع خطة استراتيجية طويلة الأمد يفهما جميع المرؤوسين تراعى احتياجات المدرسة ماديا ومعنويا					

					٢	اتابع تنفيذ الخطة بعد اقرارها للتأكد من مدى فاعليتها
					٣	احدد في الخطة ضوابط لتحفيز المرؤوسين إلى العمل
					٤	اعد خطة متوازنة أي لا يطغى هدف ما على حسابا الأهداف الأخرى
					٥	استفيد من خطة العام السابق حين وضع الخطة الحالية
					٦	احدد الأهداف المراد الوصول إليها مسبقا
					٧	اقيم الخطط اثناء التخطيط وبعد الانجاز
					٨	أراعي المرونة في التخطيط لمواجهة الأمور الطارئة
					٩	أراعى المرونة في التخطيط لمواجهة الامور الطارئة
					١٠	اطلع على الخطط الحادثة في مجال مهنتي
					١١	أضع خطط وبرامج تدريبية في مجال التخطيط التربوي
					١٢	اطلع على مكونات وعناصر التخطيط الإداري.
					١٣	اسعى لكسب ثقة المرؤوسين واحفزهم نحو العمل
					١٤	لدى القدرة على التأثير في مشاعر الآخرين
					١٥	أتعامل مع الجميع بصورة متساوية
					١٦	امنح الامتيازات وفق كفاءة المرؤوسين
					١٧	استخدم مركز السلطة في التأثير في المرؤوسين
					١٨	اكشف عن الطاقات الابداعية وأشجعها لدى المرؤوسين
					١٩	احدد الحاجات المهنية للهيئة التعليمية

٢٠ اقنع المعلمين بقيمة الأهداف التي يعملون على تحقيقها

ثانيا: مقياس المناخ التنظيمي :

ت	الفقرات	وافق بشدة	وافق	لا رأي	وافق بشدة
١	يشعر مدير المدرسة بروح الانشاء الى المدرسة				
٢	توزع المواد الدراسية على المعلمين بعد مناقشة الموضوع في اجتماع المعلمين.				
٣	تقوم المدرسة بتنمية سلوكيات جديدة لدى المعلمين .				
٤	يسود المدرسة جو من التفاعل الايجابي بين المعلمين.				
٥	يشعر المعلمين بسلامه القرارات الصادرة عبر الوزارة والدوائر التابعة لها.				
٦	يمنح مدير المدرسة المعلمين فرصا حقيقية لاتخاذ قرارات مناسبة تهم المدرسة.				
٧	تتاح للمعلمين فرصا لمناقشة القرارات الخاصة بعلمهم في المدرسة				
٨	يتبع مديري المدارس منهجية علمية في اعداد القرارات الخاصة بإدارة المدرسة.				
٩	يحاول مدير المدرسة ان يختار العبارات الواضحة عند الاتصال بالمعلمين.				
١٠	يعطى المدير الفرص الكافية للاتصال المعلمين بمشرفيهم لبحث المشاكل التي تعيق عملهم.				
١١	تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين مديري المدارس والمعلمين مما يسمح بتبادل الآراء.				
١٢	يعطى مدير المدرسة الحرية للمعلمين في تقويم التلاميذ.				
١٣	يعطى المدير للمعلم حرية تنفيذ المنهج واثراءه بإضافات مفيدة .				

					١٤	تدافع ادارة المدرسة عن مصالح المعلمين امام الجهات العليا في الوزارة
					١٥	تحرص الوزارة على تلبية احتياجات المعلمين
					١٦	لا يتدخل مدير المدرسة في حرية التعليم اثناء الدرس.
					١٧	تقدم المدرسة تسهيلات مادية وادارية لنشاطات دورات التقوية
					١٨	يضع مدير المدرسة وبمشاركة المعلمين خطة علمية وادارية في بداية كل عام دراسي .
					١٩	تهتم المدرسة بتدريب المعلمين في مجال التدريب والتطوير.
					٢٠	تشجع المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات العلمية

