



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم الإدارة التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة
الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر: فحص الرضا الوظيفي
كمتغير وسيط

نبال جبران سليم حماتي

202012803

أسماء لجنة الإشراف:

أ.د. محمد حاج يحيى

د. سامي عدوان

أ.د. مجدي زامل

د. خالد أبو عصبه

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في برنامج الإدارة التربوية

فلسطين، آب / 2024

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

صفحة إجازة الأطروحة

المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية

العربية العامة في الداخل الفلسطيني: فحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

نبال جبران سليم حماتي

202012803

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 27/8/2024 من لجنة الأطروحة التالية أسماؤهم

وتواقيعهم:

التوقيع

الاسم

Muhammad Haj-Yahia

المشرف الرئيس

1. أ.د. محمد حاج يحيى

عضو لجنة الأطروحة

2. د. سامي عدوان

عضو لجنة الأطروحة

3. أ.د. مجدي زامل

عضو لجنة الأطروحة

4. د. خالد أبو عصبه

فلسطين، آب / 2024

الإقرار

أقر بأن هذه الأطروحة هي نسخة أصيلة لإنتاجي البحثي ولم يُقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالبة: نبال جبران سليم حماتي

الرقم الجامعي: 202012803

التوقيع: نبال حماتي

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 2024/10/29م

الإهداء

إلى مَنْ كلَّه الله بالهيبة والوقار، وعَلَّمَنِي الصبر والإصرار، وأنَّ مشوار "الألف ميل يبدأ بخطوة واحدة" والدي الحبيب "جبران"، وإلى من عَلَّمَنِي حبَّ الخير والعطاء.. ملاكي الطاهر، أغلى الحبايب، أُمِّي "ليلى".. أطل الله في عمركما.

وإلى أفراد أسرتي الحبيبة: رفيق دربي "أسعد" الغالي.. دمت خير سند، وأبنائي الأحباء: كرستين، لورين، جريس، وفرنسيس، الى اختي نرمين الواحدة والوحيدة، وجميع أحفادي حفظهم الله.. أُهدي هذه الدراسة المتواضعة.

".. الله قادر أن يزيدهم كلّ نعمة، لكي تكونوا ولكم كلّ اكتفاء، كلّ حين في كلّ شيء، تزدادون كلّ عمل صالح..". (رسالة كورنثوس الثانية الإصحاح 9: آية 8).

نبال جبران سليم حماتي

الشكر والتقدير

أبدأ القول بشكر الله على نعمه وفضله في تيسير الظروف لإنجاز هذا العمل المتواضع، واعتراضاً بالفضل والعرفان، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة المحترمين: الدكتور/ مجدي الزامل، الدكتور/ سامي عدوان، والدكتور/ خالد أبو عصبه. على تفضلهم بقبول تحكيم هذا العمل.

وأزجي خالص شكري وامتناني لأستاذي القدير البروفيسور محمد حاج يحيى لإشرافه على هذه الأطروحة، وما رافقها من توجيه وإرشاد.

كما أشكر رئيس قسم الإدارة التربوية الدكتور غسان سرحان على دعمه وتوجيهه خلال مسيرتي التعليمية، والشكر موصول لكل من مدّ لي يدّ العون والدعم في إتمام هذا العمل "فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله".

المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر: فحص الرضا الوظيفي كمتغيّر وسيط

نبال جبران سليم حماتي

أسماء لجنة الإشراف:

أ.د. محمد حاج يحيى

د. سامي عدوان

أ.د. مجدي زامل

د. خالد أبو عصبه

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى بحث واقع المناخ التنظيمي السائد بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي)، وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، وفحص الرضا الوظيفي كمتغيّر وسيط من وجهة نظرهم. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها إلكترونياً. تكوّن مجتمع البحث من جميع معلّمي ومعلّمات المدارس العربية الثانوية العامة في داخل الخط الأخضر التي يبلغ عددها (110) مدارس ويبلغ عدد المعلمين (4190) معلّم ومعلّمة وطُبقت على عيّنة عشوائية مكونة من (466) معلّم ومعلّمة من مجتمع الدراسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن غالبية معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر لديهم توجّهات إيجابية مرتفعة نحو عناصر المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية العربية العامة كالتالي: مجال التكنولوجيا، نمط الاتصال بالمدارس، والهيكل التنظيمي بالمدارس، بالإضافة إلى أنّ أكثرية المعلمين بعيّنة الدراسة لديهم أيضاً توجّهات إيجابية متوسطة نحو كلّ من طبيعة العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة والصراع التنظيمي. وجاء "مجال التكنولوجيا" بالمرتبة الأولى بمستوى مرتفع، بينما جاء "مجال الصراع التنظيمي" في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط.

كما أظهرت النتائج مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، وجاءت توجّهات عيّنة البحث نحو الأداء الوظيفي مرتفعة في جميع الفقرات، وهذا يشير إلى مدى التزام المعلم نحو مهنته ونحو طلابه في المدارس الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.

بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) على الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والعمر، بينما تبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس، وذلك على المجال الكلي، وكانت الفروق جوهرية لصالح الإناث على الذكور، كذلك، أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين بكالوريوس (لقب أول أكاديمي)، ودكتوراه (لقب ثالث أكاديمي)، لصالح بكالوريوس (لقب أول أكاديمي)؛ وبين ماجستير (لقب ثاني أكاديمي) ودكتوراه (لقب ثالث أكاديمي) لصالح ماجستير (لقب ثاني أكاديمي).

وكشفت نتيجة التحليل عن وجود مسار غير مباشر دالّ إحصائياً بين المناخ التنظيمي (المتغير المستقل) والأداء الوظيفي (المتغير التابع) وذلك من خلال الرضا الوظيفي، وهذا يعني وجود تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط جزئياً بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.

في ضوء هذا، أوصت الدراسة ضرورة أن تتولّى الإدارة العليا - بالمؤسسات في وزارة التربية والتعليم - المناخ التنظيمي بجميع مكوناته الأساسية والفرعية، والاهتمام بجميع مجالاته وأبعاده المختلفة، وذلك لأهمية هذا المتغير ومساهمة في التأثير على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للمعلمين، ممّا يساعد في تحقيق المدارس لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي (متغير وسيط). معلّمو المرحلة الثانوية العربية العامة، داخل الخط الأخضر.

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
الإقرار	أ	
الإهداء.....	ب	
الشكر والتقدير	ج	
ملخص	و	
قائمة الجداول	ي	
قائمة الأشكال	ن	
قائمة الملحقات	س	
الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها	1	
1.1 المقدمة.....	1	
2.1. مشكلة الدراسة.....	4	
3.1. فرضيات الدراسة	8	
4.1. أهداف الدراسة.....	9	
5.1. أهمية الدراسة ومبرراتها	10	
1.5.1. أهمية البحث النظرية	11	
2.5.1. الأهمية التطبيقية	12	
6.1. حدود الدراسة	13	
7.1. التعريفات اللغوية والإجرائية لمصطلحات الدراسة	14	

17	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
17	1.2. الإطار النظري.....
17	1.1.2. المناخ التنظيمي.....
43	2.1.2. الأداء الوظيفي.....
55	3.1.2. الرضا الوظيفي.....
73	4.1.2. الخلاصة.....
75	2.2. الدراسات السابقة.....
75	1.2.2. القسم الثاني الدراسات التي تتعلق بالمناخ التنظيمي.....
91	2.2.2. الدراسات التي تتعلق بالأداء الوظيفي.....
99	3.2.2. الدراسات التي تتعلق بالرضا الوظيفي.....
115	4.2.2. الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.....
119	5.2.2. تعقيب على الدراسات السابقة.....
142	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
142	1.3. منهج الدراسة.....
143	2.3. مجتمع الدراسة وعينتها.....
151	3.3. أدوات الدراسة وخصائصها
151	1.3.3. آلية بناء أداة الدراسة.....
151	2.3.3. تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين.....
152	4.3. مقياس المتغيرات.....
153	5.3. الخصائص السيكمومترية لمقاييس الدراسة.....

153	1.5.3. صدق المقياس.....
155	2.5.3. ثبات مقياس المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي.....
155	6.3. متغيرات الدراسة.....
156	7.3. الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة.....
156	1.7.3. الخصائص السيكومترية لمقياس المناخ التنظيمي.....
160	2.7.3. الخصائص السيكومترية لمقياس الرضا الوظيفي.....
163	3.7.3. الخصائص السيكومترية لمقياس الأداء الوظيفي.....
166	8.3. إجراءات تنفيذ الدراسة.....
167	9.3. المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
168	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
168	مقدمة.....
168	1.4. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
180	2.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
185	3.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
188	4.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والخامس والفرضية التي انبثقت عنهما
191	2.4. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
198	3.4. النتائج المتعلقة بالسؤال السابع.....
202	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات.....
202	مقدمة.....
202	1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....

202	1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
218	2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومجالاته
228	3.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومجالاته
230	4.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والخامس والفرضيات المنبثقة عنهما
237	2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
253	3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
258	4.5 مقترحات للدراسات مستقبلية
259	5.5 محددات الدراسة
260	6.5 توصيات الدراسة
263	المراجع
277	الملحقات
295	Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
143.....	جدول (1.3): مجتمع الدراسة للمدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر	
144.....	جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغيراتها التصنيفية	
148....	جدول (3.3): توزيع العينة الميدانية (عينة الدراسة الأصلية) حسب متغيراتها الديموغرافية	
	جدول (4.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس المناخ التنظيمي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس على العينة الاستطلاعية (ن=40)	
157.....	جدول (5.3): معاملات ثبات مقياس المناخ التنظيمي بطريقة كرونباخ ألفا (ن=40)	
158.....	جدول (6.3): معاملات ثبات مقياس المناخ التنظيمي بطريقة كرونباخ ألفا على العينة الأصلية (ن=458)	
159.....	جدول (7.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الرضا الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=40)	
160.....	جدول (8.3): معاملات ثبات مقياس الرضا الوظيفي بطريقة كرونباخ ألفا (ن=40)	
162.....	جدول (9.3): معاملات ثبات مقياس الرضا الوظيفي بطريقة كرونباخ ألفا على العينة الأصلية (ن=458)	
162.....	جدول (10.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات	
163.....	جدول (11.3): معاملات ثبات مقياس الأداء الوظيفي بطريقة كرونباخ ألفا (ن=40)	

جدول (12.3): معاملات ثبات مقياس الاداء الوظيفي بطريقة كرونباخ ألفا على العينة الاصلية	
(ن=458).....	165
جدول (13.3): درجات احتساب مستوى شيوع فعالية المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي	
والرضا الوظيفي.....	166
جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس المناخ	
التنظيمي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً.....	168
جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الهيكل التنظيمي مرتبة	
تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	169
جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط القيادة مرتبة تنازلياً	
حسب المتوسطات الحسابية.....	170
جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مدى مشاركة العاملين في	
اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	171
الجدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط الاتصال مرتبة	
تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	172
جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال طبيعة العمل مرتبة تنازلياً	
حسب المتوسطات الحسابية.....	173
جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التكنولوجيا مرتبة تنازلياً	
حسب المتوسطات الحسابية.....	174
جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصراع التنظيمي مرتبة	
تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	175

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة في سلك التعليم، المؤهل العلمي،	176.....
جدول (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس الرضا الوظيفي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	180.....
جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن مهام العمل وواجباته مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	181.....
جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	182.....
جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن أسلوب القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	183.....
جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن أسلوب الترقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	184.....
جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن النواحي الاجتماعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	185.....
جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	186.....

- جدول (17.4): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقاييس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر (ن=458).....189
- جدول (18.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical multiple regression) لمعرفة مدى إسهام المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.....191
- جدول (19.4): تحليل التباين الرباعي المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر.....194
- جدول (20.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....196
- جدول (21.4): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية.....200

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل (1.4):	نموذج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للنموذج.....	199

قائمة الملحقات

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق رقم (1)	أسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة.....	277
ملحق رقم (2)	الاستبانة في صورتها الأولية.....	287
الملحق رقم (3)	الاستبانة في صورتها النهائية.....	286

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

1.1 المقدمة

تزداد أهمية المؤسسات التربوية والتعليمية في العقد الأخير حيث في عصر العولمة، وتلعب المؤسسات التربوية دورًا حيويًا في المحافظة على القيم الثقافية والتقاليد المحلية مع تعزيز التطور والتنافسية على المستوى العالمي. تبرز أهمية هذه المؤسسات من خلال عدة جوانب الحفاظ على الهوية الثقافية، تعزيز التفكير النقدي والإبداعي، تعليم القيم الإنسانية، التنافسية العالمية، تساعد المؤسسات التربوية في إعداد أفراد قادرين على المنافسة في سوق العمل العالمي من خلال توفير تعليم عالي الجودة وتطوير المهارات التقنية والمعرفية التي يتطلبها الاقتصاد العالمي. من خلال هذه الأدوار، تسهم المؤسسات التربوية في خلق مجتمع قادر على الحفاظ على قيمه التقليدية وفي نفس الوقت متطور ومؤهل لمواكبة العولمة والمنافسة على المستوى الدولي.

ويُعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة، فتُعتبر المنظمات من المواضيع التي تثير الجدل في الدراسات الإدارية والسلوكية، ورغم تناول العديد من الدراسات التنظيمية موضوع المنظمات والمناخ التنظيمي، إلا أن هناك اختلافًا في وجهات النظر بالنسبة لمفاهيمه، عناصره، أبعاده ومداخل دراسته، حيث تختلف المنظمات في صفاتها، بيئاتها الداخلية والخارجية. تمتاز كل منظمة بسمات خاصة بها، ويُعتبر العنصر البشري من العناصر المركزية في المناخ التنظيمي، إذ أن التناغم بينهما، يُمكن من استغلال الموارد البشرية بكفاءة عالية، ويُؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وتطوير أداء العاملين بها وتحقيق أهدافها.

تلعب المؤسسات التربوية دورًا هامًا في تطوير مفاهيم البشر وإدراكهم للتطورات الاجتماعية والتكنولوجية، وعليه من المهم الاهتمام بالمناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم التربوية عامة وفي داخل الخط الأخضر خاصة، والعمل على تطوير الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في هذه المؤسسات

من أجل رفع مستوى مُخرجاتها، كونها ركيزة أساسية في نمو وتطور الأقلية العربية في داخل الخط الأخضر (أبو عصبه، 2022).

يهتم الفكر التربوي المعاصر في تطوير الجهاز التعليمي وإجراء الإصلاحات الضرورية في جميع جوانبه، والاهتمام بدور المعلم كعنصر مركزي وهام في عملية التحديث والتطوير. كما تواجه الأقلية العربية في داخل الخط الأخضر تحديات اجتماعية وتربوية، مما يستدعي إلقاء الضوء على دور المدرسة في مواكبة هذه التغيرات والتعامل مع كافة المُستجدات التعليميّة والتقنيّة (خطيب، 2006).

وتعمل العديد من المنظمات على تحديد أبعاد المناخ التنظيمي السائد لديها من أجل تطويره، ولتتمكن من الصمود والاستمرارية أمام جميع التحديات التي تواجهها. يُعتبر المورد البشري عُنصرًا أساسيًا ومهمًا داخل المؤسسات التعليمية، ولتحقيق أهدافها يجب توفير ظروف إيجابية تدفعها للعمل والعطاء (مجارسة، 2020).

يؤثر نوع الإدارة في المدارس في المراحل التعليمية العليا على جودة التعليم، فالإدارة الضعيفة يُمكن أن تمس بمُخرجاتها، بينما الإدارة القوية تعمل على دعم عملية التعليم من خلال توفير ظروف وبيئة اجتماعية تدعم العملية التعليمية فيها (Hanza, 2019).

يتم بناء المناخ التنظيمي داخل المؤسسات من خلال طبيعة المنظمة وعلاقة العاملين مع بعضهم ومع الإدارة العليا، وتتحدد هذه العلاقة من خلال التفاعل بين الأهداف المرسومة، الهيكل التنظيمي، وعمليات الإدارة، وأساليب القيادة وسلوك العاملين (Nabella et al., 2022).

تُعتبر دراسة المناخ التنظيمي عنصر مهم لنجاح المنظمات ولتحقيق أهدافها ولتُبدع وتتميز عن غيرها من المنظمات من خلال فهم البيئة الداخلية للعمل والتعرّف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوكيات وتصرفات العنصر البشري ودوافعه وأدائه، كما يُعدّ وسيلة أساسية لتطوير

الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية، وإيجاد نقطة التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها. تهتم الأقلية العربية في داخل الخط الأخضر، بالتعليم بدرجة كبيرة على مستوى الفرد والمجتمع، ولكنه يُعاني من تمييز متواصل مصحوب بفجوات في تخصيص الموارد المادية والتنظيمية، ومن نقص في غرف التعليم، وفي مستلزمات المدارس، بما في ذلك مستلزمات تكنولوجية، مضامين رقمية ومختبرات بالإضافة إلى مشاكل البنى التحتية في المدارس.

يشعر المعلمون بالغضب تجاه مؤسسات التعليم، نتيجة سياسة تعيينات المعلمين والمدراء في المدارس، والتي تكون أحيانا لاعتبارات غير مهنية بل سياسية وأمنية، مما يولد شعور عدم الانتماء، غياب المبادرة من جانب العاملين في التربية ومن جانب المدارس والتركيز على تجاوز الاختبارات وليس على سيرورة التعلم. وهناك مضامين لا تلائم الطلاب في المجتمع العربي بحيث لا يتعلم عن نفسه، بل يتعلم عن المجتمع اليهودي فقط وبموجب الرواية الصهيونية، كذلك مناهج ومهارات التعليم لا تلائم احتياجات المجتمع العربي، ولا تكسبهم مهارات القرن ال 21، ويتم استعمال جهاز التعليم لتحقيق أهداف سياسية، مما يمس بثقة المجتمع العربي بجهاز التعليم (حسان وحاج يحيى، 2021). يشكّل التعليم عنصراً أساسياً في تطوير المجتمع والنهوض به نحو التقدم والتنمية، وتتسم أهمية التعليم في جميع المجتمعات، خاصة في مجتمع الأقلية، كما هو الأمر بما يتعلق بالمجتمع العربي في داخل الخط الأخضر، فهو وسيلة للنهوض بالمجتمع اجتماعياً، وثقافياً، واقتصادياً، كما أنّه وسيلة لحفظ الهوية الوطنية والانتماء القومي والديني، ويُعتبر التعليم عاملاً مهماً للحراك الاجتماعي، وخاصة حراك الفئة المهمشة من المستضعفين في المجتمع (أبو عصبه، 2022).

تهتم الأقلية العربية في داخل الخط الأخضر في تعليم أبنائها وتطوير مهاراتهم العلمية والفكرية في جميع مراحل التعليم في المؤسسات التربوية، وخصوصاً في المرحلة الثانوية وذلك ليتمكنوا من الحصول على تحصيل علمي مُتميّز، وبدرجات مرتفعة، تُتيح لهم فرص الالتحاق بالمؤسسات الأكاديمية المختلفة داخل البلاد وخارجها وتحقيق طموحاتهم الأكاديمية، وهناك تنافس شديد بين أبنائها للالتحاق بكلّيات الطب، الهندسة، والمهن الأخرى التي تتميز بمركز اجتماعي واقتصادي مرتفع. ومن خلال تجربة الباحثة كمعلمة في سلك التعليم لأكثر من 30 سنة، وجدت هناك ضرورة لدراسة واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية العربيّة العامّة في داخل الخط الأخضر، حيث تختلف المدارس من ناحية البيئة المدرسية التي تُؤثر على أداء المعلم، وهناك شعور لدى المعلمين في عدم الرضا من ناحية الصراع التنظيمي، القيادة، والشللية، أو المهام المُتعددة التي يجب على المعلم أن يقوم بها، بالإضافة الى البيروقراطية الإدارية والوزارية التي يتوجب على المعلم أن يمر من خلالها من أجل إتمام واجباته، مما يؤثر على الرضا والأداء الوظيفي لديه.

2.1. مشكلة الدراسة

يعمل التعليم في جميع مراحله على تطوير المجتمع، ويعتمد في الدرجة الأولى على تنمية العامل البشري، ويحتاج إلى كوادر علمية مؤهلة في مجالات متعددة وقادرة على اكتساب العلوم والمعارف، والعمل على تنميتها، والمجتمع العربي في داخل الخط الأخضر بحاجة ماسة إلى الاعتماد على نفسه من أجل تنشئة أبنائه بأفضل صورة، لأنه لا يتلقى الدعم الكافي من مؤسسات الدولة من أجل التنمية البشرية والتعليم وتطوير الأقلية العربية.

أبدت العديد من المؤسسات التعليمية ومنها المدارس اهتماماً خاصاً بإيجاد ظروف عمل ملائمة، تُهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين فيها، ودفعهم لتحقيق أهدافها المرسومة. فالعنصر

البشري أساسي لأداء كافة المهام، لذا فإن كفاءة وفعالية أداء المؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية أداء هذا العنصر، مما يتطلب العناية بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له. وبما أن المناخ العام داخل المؤسسة يؤثر بشكل فعال في السلوك الإنساني وأداء العاملين فيها، فكان لا بد من الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي ملائم في المدارس والذي بدوره يساعد على تحفيز المعلمين وزيادة فاعليتهم وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية وبالتالي رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي.

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، وهي التي تميزها عن غيرها من المؤسسات باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، النمط القيادي، أسلوب اتخاذ القرارات، طبيعة وظروف العمل، بيئة العمل الخارجية، وجماعات العمل، حيث أن كل واحدة من هذه الأبعاد تُشكّل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المؤسسات، وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية.

يؤثر المناخ التنظيمي على السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية، وتشكيل وتعديل القيم، العادات، الاتجاهات، والسلوك، من ناحية أخرى، ويؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في العديد من الأبعاد التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وخصائص العاملين، وطبيعة العمل داخل المنظمات. تشير الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة، أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي، ومن هذه الدراسات، دراسة (بحر وأبو سويرح، 2010)، والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات.

وبذلك يقع على المؤسسة التربوية المسؤولية في إعادة النظر في المناخ التنظيمي السائد وخلق جو من الانسجام والعلاقات الإنسانية التي من شأنها أن تجعل المؤسسة تمنح العاملين الشعور

بأهمية أدائهم الوظيفي، باعتبار المناخ التنظيمي نظامًا اجتماعيًا له سمة الاستقرار النسبي، الأمر الذي يُساهم في تحقيق الأهداف التربوية (الصيرفي، 2009).

يؤثر المناخ التنظيمي بشكل كبير على حياة المنظمات، اتجاهات العاملين، سلوكهم، وأدائهم فيها. وتظهر تلك الأهمية واضحة من خلال تأثيره المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية، والقيم التنظيمية، والهيكل التنظيمي، خصائص العاملين، وطبيعة العمل داخل المنظمات، كما توجد علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي وبين الدافع للعمل، حيث أن الشعور بالرضا أثناء العمل والدوافع للعمل، يتأثران بالمناخ التنظيمي ونوعيته ينعكس ارتفاع شعور العمال بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورتين: ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية، وارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع (الفريحات، 2009). ولا تنشأ احتياجات الفرد العامل ودوافعه، بمعزل عن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية، لذلك لا بد من التعرف على المعوقات والتغلب عليها، تدعيم المناخ التنظيمي، وبحث انعكاساته على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، الذي من شأنه أن يعمل على إشباع بعض حاجات الفرد، ويمكن القول بأن هناك علاقة مباشرة بين الدافع للعمل والمناخ التنظيمي (أحمد، 2008; سعود، 2007; حجي، 1998).

يُعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات الحيويّة التي تستحق الدراسة بصفة عامة، وبصفة خاصة توضيح تأثيره على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للمعلمين. لذلك فإن التعرف على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية هو أحد الرسائل الهامة، التي تستطيع بها الإدارة تحديد المشكلات التي تواجهها في سبيل الوصول إلى الحلول المناسبة، ومن ثم رفع درجة التزام المعلمين، انتمائهم لها، وزيادة درجة رضاهم عن العمل، مما يُحسن مستويات الأداء الوظيفي لديهم (فرحات، 2017).

على ضوء ما ذكر، ومن أجل رفع مستوى التحصيل، وتحسين سيرورة التعليم، ترسيخ التربية للقيم، ومواجهة الإشكاليات التي تعيق أداء المعلم في المدارس العربية الثانوية في داخل الخط الأخضر، ولأهمية الموضوع، ارتأت الباحثة أن تقوم بتحليل واقع المناخ التنظيمي، وفحص علاقته بالأداء الوظيفي للمعلم، باعتباره الركيزة الأساسية في المدرسة، وفحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في هذه المدارس، والعمل على الارتقاء بالتعليم الثانوي، الذي يُعتبر مرحلة مفصلية هامة في مستقبل الطالب والمجتمع العربي في داخل الخط الأخضر. ويمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما علاقة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي)، بالأداء الوظيفي، وفحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، لدى معلمي المدارس العربية الثانوية العامة في داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع المناخ التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟

2. ما واقع الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟

3. ما واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟

4. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) بين واقع ممارسة

أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) ودرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم.

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين واقع ممارسة

أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم.

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) في متوسطات المناخ

التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر

7. هل يُعد الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى

معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر؟

3.1. فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.

- توجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) في متوسطات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر.

4.1. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الهدف الرئيس الآتي: على العلاقة بين ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) وبين الأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية في داخل الخط الأخضر، وفحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وتنبثق منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.5$) بين واقع ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) وواقع الرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.
2. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.5$) بين واقع ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) وواقع الأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.
3. التعرف على واقع المناخ التنظيمي لمعلّمي المرحلة الثانوية في داخل الخط الأخضر (كمتغير تابع) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: الجنس، العمر المؤهل العلمي، وسنوات

الخبرة الوظيفية للمبحوث، من خلال ممارسة المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط الاتصال، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي).

4. التعرف على واقع الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في داخل الخط الأخضر (كمتغير تابع) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة التالية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية للمبحوث، من خلال ممارسة المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط الاتصال، نمط وإجراءات العمل التكنولوجيا، الصراع التنظيمي).
5. التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر (كمتغير وسيط) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: الجنس، العمر المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية للمبحوث، من خلال ممارسة المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط الاتصال، نمط وإجراءات العمل التكنولوجيا، الصراع التنظيمي).

5.1. أهمية الدراسة ومبرراتها

بالرغم من وجود العديد من الأبحاث والدراسات حول موضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وفعالية الأداء الوظيفي، إلا أن هذه الأبحاث ما زالت قليلة بشكل عام وفي داخل الخط الأخضر بشكل خاص (في حدود علم الباحثة). ونظرا لأهمية الموضوع ارتأت الباحثة دراسة الموضوع بطريقة علمية من خلال تحليل المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في صفوف المعلمين. يُعتبر التعليم عاملاً هاماً للحراك الاجتماعي، وسيلة للنهوض بالمجتمع اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً، كما أنه وسيلة لحفظ الهوية

الوطنية والانتماء القومي والديني. هناك حاجة لتطوير مناخ تنظيمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، من أجل رفع جودة المخرجات وملاءمته لواقع المدارس الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، وخصوصاً في مجتمع يشكل أقلية عربية مهمشة ضعيفة تعيش في داخل الخط الأخضر ضمن أكثرية يهودية مهيمنة صاحبة الكلمة الأخيرة في جميع مجالات الحياة.

وتعتبر هذه الدراسة (في حدود علم الباحثة) هي الأولى التي تبحث أبعاد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) وعلاقته بالأداء الوظيفي وفحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لدى معلمي المدارس الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين ، لذا آمل أن تكون هذه الدراسة، نواة لدراسات لاحقة في هذا الموضوع الهام.

يمكن تصنيف أهمية هذا البحث في مجموعتين: نظرية وتطبيقية

1.5.1. أهمية البحث النظرية:

1. الكشف عن علاقة بعض المتغيرات المادية والمعنوية بموضوع المناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي

في النظام التعليمي في المدارس الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.

2. المساهمة في توفير مادة دراسية تُستخدم بواسطة أساتذة الإدارة التربوية، على مستوى الدراسات

الجامعية العربية، وكلليات التربية والتعليم في داخل الخط الأخضر من خلال نشرها في مجلات

دورية معتمدة.

3. تسليط الضوء على أهمية الرضا الوظيفي ودوره كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي

والأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.

2.5.1. الأهمية التطبيقية:

1. المساهمة في توفير مادة دراسية تُستخدم بواسطة أساتذة الإدارة التربوية، على مستوى الدراسات الجامعية العربية، وكليات التربية والتعليم في داخل الخط الأخضر من خلال نشرها في مجلات دورية معتمدة.

2. مساعدة المدارس الثانوية العربية في داخل الخط الأخضر في التعرف على بعض جوانب الأداء الوظيفي، ومحاولة معالجة تلك الجوانب.

3. التقييم بصورة مباشرة وغير مباشرة لنجاح سياسات التعليم في داخل الخط الأخضر والمتعلقة بخلق المناخ المناسب لتحسين الاداء الوظيفي وسط قطاع هام من العاملين في تلك المؤسسات، وهم أعضاء هيئة التدريس فيها.

4. تحديد نقاط مستقبلية ومواضيع بحوث في نفس المجال للباحثة في مجال الإدارة التربوية في داخل الخط الأخضر.

5. رفع مستوى المدارس الثانوية العربية في داخل الخط الأخضر، باعتبارها مرحلة تعليمية مهمة للطلاب العربي داعمة لنموه وتطوره ومسؤولة عن إعداد طلاب المدارس الثانوية لمرحلة متقدمة في تعليمهم الجامعي، الذين يطمحون للانتماء إلى المؤسسات الأكاديمية داخل البلاد أو خارجها، ومن ثم الانخراط في سوق العمل بجميع احتياجاته البشرية مسلحين بشهادات أكاديمية، ومؤهلين للعمل في جميع المجالات الحياتية والمؤسسات المختلفة، من خلال تحسين المناخ التنظيمي داخل هذه المدارس سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وذلك سيؤثر إيجابياً على المجتمع العربي في داخل الخط الأخضر وسيزيد من مستوى الخريجين وكفاءتهم ويرفع من مستوى حياتهم الاقتصادية والاجتماعية.

6. الموضوع المطروح يضيف لسلة الأبحاث في الإدارة المدرسية بحثاً جديداً مميزاً يعالج جانباً هاماً في الحياة المدرسية لم يُدرّس سابقاً في داخل الخط الأخضر حسب اطلاع الباحثة ومعرفتها، وقد يفتح هذا البحث باباً لأبحاث مستقبلية تتناول الجانب المطروح وتطوره.

6.1. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) لدى معلمي المدارس العربية الثانوية العامة في داخل الخط الأخضر والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للمعلمين.

وتقتصر هذه الدراسة عن بحث العلاقة بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي وفحص الرضا الوظيفي كمتغير بسيط، وفحص أثر كل من المتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، بأبعاد المتغيرات المذكورة أعلاه.

- المساهمة في توفير مادة دراسية تُستخدم بواسطة أساتذة الإدارة التربوية، على مستوى الدراسات الجامعية العربية، وكلّيات التربية والتعليم في داخل الخط الأخضر من خلال نشرها في مجلات دورية معتمدة.

- الحدود البشرية: تمثلت الحدود الدراسية في هذه الدراسة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.

- المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على المدارس الثانوية العربية العامّة في داخل الخط الأخضر (لواء الشمال وحيفا و الجنوب والمركز).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2023-2024).
- الحد الاجرائي: تحددت بالأداة التي تم استخدامها، وهي الاستبانة لقياس العلاقة بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي وفحصة لأفراد الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وفحص أثر كل من المتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، بأبعاد المتغيرات المذكورة أعلاه، وبتقيد تعميم نتائج الدراسة بدلالات صدق الأدوات المستخدمة وثباتها، ومدى الاستجابة الموضوعية الافراد عينة الدراسة على هذه الأداة من جهة وعلى مُجتمعات مُشابهة لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

7.1. التعريفات اللغوية والإجرائية لمصطلحات الدراسة المناخ التنظيمي:

التعريف اللغوي: يتضمن المناخ التنظيمي وصف لبيئة العمل الداخلية بكافة أبعادها وعناصرها المادية والاجتماعية، فهو وفقاً لذلك يشمل طبيعة السلطة، أنماط القيادة، الاتصال الإداري، البيئة الاجتماعية المتمثلة في الثقافة، والقيم والأعراف السلوكية، وترجع جذور مفهوم المناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية في الإدارة والتي أكّدت على أثر المناخ الاجتماعي السائد في المنظمة على إنتاجية العاملين (Robbins & Coulter, 2007).

وعرفه المغربي (2010، 303): بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي".

المناخ التنظيمي إجرائياً: هو الدرجة التي تقيس بها أداة الدراسة مجموعة الممارسات والسلوكيات التي تميز بيئة العمل بالمدارس الثانوية وتتمثل في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا) وتؤثر في المعلمين مما يكون له انعكاس على دوافعهم وسلوكياتهم.

الرضا الوظيفي:

التعريف اللغوي: مصطلح الرضا في اللغة ضد السخط، وارتضاه رآه له أهلاً ورضي عنه أحبه وأقبل عليه (ابن منظور، 1993).

يُعرف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من المشاعر التي يمتلكها الأشخاص عن عملهم الحالي. وقد تتراوح مستويات الرضا الوظيفي عند الأشخاص بين الرضا الشديد وعدمه. بالإضافة لمواقفهم اتجاه أعمالهم ككل. قد يمتلك بعض الأشخاص توجهات متنوعة اتجاه أعمالهم ككل. قد يمتلك بعض الأشخاص توجهات متنوعة اتجاه بعض المفاهيم في أعمالهم مثل نوع العمل الذي يقومون به، أو زملائهم في العمل، ومشرفيهم ورؤسائهم في العمل (George & Jones, 2008). كما ويُعرف الرضا بأنه: "مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدّمه الوظيفة إليه، لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة" (فليه وعبد المجيد، 2014، 259).

تُعرّف الباحثة الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه: مشاعر المعلمين بالمرحلة الثانوية في المدارس العربية في داخل الخط الأخضر تجاه وظائفهم، والتي تحقق لهم إشباعاً لحاجاتهم الأساسية، والتي من شأنها أن تشعرهم بتحقيق ذاتهم، والتي سيعبر عنها في فقرات الاستبانة.

الأداء الوظيفي:

التعريف اللغوي: عرفه الخليفة (2003، 34) بأنه "جهد منسق يتضمن القيام بمهام تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقصر وقت وأقل تكلفة".

وأضاف صليحة (2010) أن الأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الفرد من خلال التفاعل بين الجهد والقدرات وإدراك الدور، ويربط معظم الباحثين مفهوم الأداء والفاعلية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال الإنجاز الذي يفي به الموظف بمهامه التنظيمية الموكلة اليه من قبل المنظمة (Alharbi & Alyhya, 2013).

الأداء الوظيفي اجرائياً:

مقدار الجهد والنشاطات أو المسؤوليات أو الخدمات التي يتم إنجازها من قبل المعلمين لتحقيق الأهداف في ضوء الموارد المتاحة والبيئة السائدة في العمل.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة (مراجعة الأدبيات)

يُعتبر الإطار النظري العامود الفقري للدراسة، وينقسم الإطار النظري إلى قسمين: القسم الأول ويتشكّل من ثلاثة أجزاء: الأول يتعلق بمحور المناخ التنظيمي، أمّا القسم الثاني يتناول الأداء الوظيفي، والثالث يتعلق بمحور الرضا الوظيفي. أما القسم الثاني، يشمل الدراسات السابقة المتعلقة بهذه المحاور والتعقيب عليها.

1.2. الإطار النظري

يتناول هذا الفصل عرض مُفصل لمحاور الدراسة كالآتي: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وعرض مفاهيم مصطلحات الدراسة، أهميتها، العوامل المؤثرة بها، أنواعها، نماذجها، مُتطلباتها، النظريات المُتعلقة بها، طُرق قياسها، والنتائج المترتبة على عدم توفر مناخ إيجابي يوفر الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للفرد العامل بشكل عام، وبشكل خاص في المنظمات التربوية المختلفة وفي المدارس بشكل خاص. حيث تواجه المجتمعات في العصر الحاضر العديد من التحديات في ظل التطورات التكنولوجية، ثورة المعلومات والتنافس الفردي والجماعي على الموارد، مما يستوجب السعي المُستمر للبحث عن الأسباب الكامنة وراء تلك التّحديات وانعكاسها على النظام التربوي، هناك اهتمامات كبيرة في الفكر التربوي، وفي أحداث التطوير والإصلاح للواقع التعليمي من كافة جوانبه.

1.1.2. المناخ التنظيمي

يتناول هذا القسم عرض مفهوم المناخ التنظيمي، خصائصه، أهميته، العوامل المؤثرة عليه أنواعه، نماذجها، أيعاده وعناصر المُتعلقة بالمناخ التنظيمي وطُرق قياسه.

1.1.1.2. مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي

توافر المفهوم التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، كما أنّ توفير أبعاد المناخ التنظيمي في المنظمة، يُسهم في تطوير أدائها وتحقيق أهدافها من خلال تفاعل الجهد البشري فيها وما يتوفر عندها من موارد متاحة، يُمكن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تُميز البيئة الداخلية للمنظمة، دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المنظمة، أو التطرُّق للبيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، التنظيمي بالعوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، ويتأثر أيضاً بالعوامل المادية داخل المنظمة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها.

مفهوم المناخ التنظيمي

هو مفهوم مهم في مجال إدارة المؤسسات والمنظمات. يشير المصطلح إلى البيئة الداخلية للمؤسسة وكيفية تأثيرها على سلوك الأفراد داخل المنظمة، يتأثر المناخ التنظيمي بالعلاقات الاجتماعية والنفسية داخل المنظمة، التي تخلق جو نفسياً له من الأثر في العمليات الإنتاجية ما يفوق تأثير الجو المادي للعمل (محارمه، 1993). والمناخ التنظيمي هو الذي يحدد نجاح وفاعلية المنظمة بشكل كبير، حيث توجد علاقة وطيدة بين فاعلية وكفاءة المنظمة والمناخ السائد فيها سواء كان سلباً أو إيجاباً، وأن المنظمة التي يسودها مناخ سلبي سيصيبها الفشل في الأمد الطويل، حتى وأن أبدعت في وظائفها الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والمتابعة، حيث أن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى ملائمة بنائها التنظيمي للبيئة المحيطة (أحمد، 2008؛ العميان، 2005).

يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه البيئة الاجتماعية والنفسية داخل المؤسسة أو المنظمة، والتي تتأثر بها سلوكيات وأداء أفراد المؤسسة. تبلور مفهوم المناخ التنظيمي بظهور نظرية النظم الاجتماعية التي تنظر إلى المؤسسات كنظام متكامل، تتكوّن من العاملين، وبيئة العمل، والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وهو نتيجة ديناميكية التفاعل بين هذه العناصر مع بعضها البعض. تُعتبر

العملية التربوية نظامًا متكاملًا من العلاقات المتبادلة بين عناصرها، والمناخ التنظيمي من المدخلات الرئيسة التي لها أثر كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويؤثر بشكل كبير على سلوك الرئيس والمرؤوسين (Hoy & Miskel, 1978).

المناخ التنظيمي في اللغة يُستخدم كمصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ. أما تعريفه في الأدب الإداري فهو النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي حيث أنه يُعد كائنًا عضويًا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بالإنسان (جاد الكريم، 2018). وكما ذكر الخالدي (2011) أن مصطلح المناخ "هو تعبير مجازي، ذلك أن المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الجو من حيث الحرارة والرطوبة في أوقات أو فصول السنة المختلفة، ويُدرّس المناخ في هذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أم حيوانية". كما عرفه بحر (2005، 260) على أنه "مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأُطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف".

تستنتج الباحثة أنه لا يوجد إجماع بين الباحثين حول خصائص البيئة الداخلية والخارجية والمادية التي تتفاعل مع المناخ التنظيمي، ولكن هناك تأثير لهذه الخصائص على سلوك العاملين داخل المنظمة وهناك أهمية لإدراك الفرد الحسي وتفاعله مع قوانين المنظمة وخصائصها التي تؤثر على سلوكياته وإنتاجه داخل المنظمة وأنه يمكن قياس هذه الخصائص نتيجة تطور مفهوم المناخ التنظيمي من ناحية علمية ومن ناحية الدراسات الحديثة.

ويمكن التمييز بين ثلاثة مفاهيم للمناخ التنظيمي:

1. مفهوم المناخ التنظيمي الذي اهتم بخصائص المؤسسات التربوية: المناخ التنظيمي هو عبارة

عن خصائص تميز بيئة العمل الداخلية والتي تتسم بالثبات النسبي وتؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم، أي هو عبارة عن لوائح وإجراءات وأنظمة العمل داخل المنظمة التي تحدد سيرورة العمل واستمراريته والتي تؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، بالإضافة إلى عوامل إضافية تتعلق في القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، اتخاذ القرارات ووسائل تنمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

2. مفهوم المناخ الذي اهتم بتصورات المناخ: تعددت مفاهيم المناخ التنظيمي، هناك من عرفه على

أنه تصورات لخصائص الثقافة في بيئة العمل للأفراد والتي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم، بينما عرفه كل من فيليه وعبد المجيد (2014، 49) على أنه "الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظماتهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها"، وفسّروه آخرون على أنه البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر في مشاعر العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وفي غلق أو فتح قنوات الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات، وعليه فإنّ المناخ التنظيمي هو تلك الصورة الذهنية للأفراد التي تؤثر في سلوكياتهم داخل المنظمة، لأنهم اكتسبوا من خلال تجاربهم الخاصة.

3. مفهوم المناخ التنظيمي الذي اهتم بالتفاعلات والعلاقات بين الفرد والمؤسسة التربوية:

يعرف ليكرت (Likert, 1967, 113) المناخ التنظيمي أنه "أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد" بينما رأى فيليه وعبد المجيد (2014) أنه يُعبر عن شخصية المنظمة، ويُشير إلى الظروف الإدارية والاجتماعية والنفسية والمادية والبيئية السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر في سلوكه، وتُشكل اتجاهاته نحو المؤسسة التي يعمل بها، كما وتحدد مستوى الرضا الوظيفي لديه.

تعددت المفاهيم لتعريف المناخ التنظيمي فاعتبره البعض أنه عبارة عن عوامل وظروف تتفاعل مع بعضها وتعمل على نجاح تحقيق أهداف المنظمة، أو تعطيل وجود هذه الظروف. هناك من أشار أيضا أنّ المناخ التنظيمي عبارة عن العلاقة الشخصية والوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين وتفاعلها مع أنظمة العمل التي تحدد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة بأعلى درجة مع الأخذ بعين الاعتبار خلفياتهم وقيمهم وتوقعاتهم.

2.1.1.2. خصائص المناخ التنظيمي

من خلال مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي والعوامل التي تؤثر عليه يمكن أن نستخلص خصائصه وسماته كالآتي (العبري، 2021؛ شغلة، 2019؛ فرحات، 2017؛ زكري، 2016؛ ابان وناجي، 2012؛ العميان، 2002؛ حريم، 2002):

المناخ التنظيمي يعكس البيئة الداخلية للمنظمة كما يدركها الموظفون، وهو يتشكل بناءً على تفاعل مجموعة من الخصائص والعوامل التي تؤثر على سلوكيات الموظفين وأدائهم. فيما يلي ملخص لأهم النقاط المتعلقة بخصائص المناخ التنظيمي وتأثيره:

1. إدراك الموظفين: المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يراها الموظفون، مما يؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم. هذه التصورات قد لا تتطابق دائماً مع الواقع الفعلي للمنظمة.
2. دور الإدارة العليا: الإدارة العليا تلعب دوراً حاسماً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال الخطط والسياسات والفلسفة التي تضعها. تأثيرها يكون واضحاً في تحديد التوجهات والقيم التي تسود المنظمة.

3. صعوبة التجزئة: على الرغم من أن المناخ التنظيمي يشترك فيه العديد من الأشخاص، إلا أنه من الصعب تجزئته لأنه يمثل نسيجًا متكاملًا يشبه شخصية الإنسان، حيث تختلف العناصر المكونة له لكن هوية المناخ تبقى واحدة.
4. تأثير مشترك: يعمل المناخ كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد، مما يجعله حساسًا لطبيعة القوى البشرية العاملة، ويؤثر على سلوك الأفراد بشكل جماعي، فهو يشكل توقعاتهم واتجاهاتهم وحالات الإثارة لديهم، وكلها تعد من المحددات الأساسية للسلوك داخل المنظمة.
5. الثبات والاستقرار: تحدث تغييرات مع مرور الزمن داخل المنظمة، نتيجة التفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ويعكس شخصيتها، ويتطلب بناء مناخ تنظيمي إيجابي جهدًا ووقتًا طويلاً، ويتميز بالثبات والاستقرار. ومع ذلك، يمكن هدمه بسرعة إذا ارتكبت الإدارة أخطاء استراتيجية.
6. تمييز المنظمة: المناخ التنظيمي يمنح المنظمة هوية فريدة تعكس مميزات بيئتها الداخلية وتفرقها عن المنظمات الأخرى، مما يجعلها تتمتع بشخصية مميزة.
7. التحسين والتطوير: عملية تحسين وتطوير المناخ التنظيمي هي عملية مستمرة. تهدف هذه العملية إلى تعزيز كفاءة الأداء والحفاظ على ولاء الموظفين وانتمائهم للمنظمة، خاصة في ظل الظروف المتغيرة.
8. التأثير على السلوكيات: المناخ التنظيمي يلعب دورًا مهمًا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين، من خلال تعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، كما أنه يؤثر على فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.
9. تأثير القرارات: القرارات المتخذة داخل المنظمة تؤثر بشكل مباشر على المناخ التنظيمي، وبالتالي على سلوك واتجاهات الأفراد نحو المنظمة، من خلال إدراك الفرد للبيئة المحيطة به، واتجاهاته نحو تلك البيئة يلعب دورًا كبيرًا في تحديد سلوكه.

يتضح للباحثة أن خصائص المناخ التنظيمي للمنظمة تتعلق بمدى إدراك الأفراد ومشاعرهم وتوقعاتهم واتجاهاتهم السلوكية نحو المنظمة، وبالرغم من أنها تتكون من عدة أشخاص إلى أنها تحمل هوية واحدة ولا يمكن تجزئتها، واستقرارها ليس ثابت ويتعلق بعدة عوامل ذات صلة.

3.1.1.2. أهمية المناخ التنظيمي

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من حيث مميزاته، وتأثيره على سلوك العامل كفرد وكجماعة، وعلى إنتاجية المنظمة من خلال تفاعل الفرد وإدراكه الحسي مع أنظمة العمل وأهداف المنظمة، بحيث تتلاءم مع أهدافه وتحفز فيه روح الابداع والمبادرة، وترفع من مستوى الرضا الوظيفي، وتحسن أدائه وترفع نسبة إنتاج المنظمة، وتعمل على تحقيق أهدافها المرجوة.

هناك أهمية كبيرة لدراسة المناخ التنظيمي ويُعد من أهم المتغيرات التنظيمية، لأنه يعبر عن جو العمل العام ويعتبر حلقة الوصل بين المنظمة وبين البيئة الخارجية ويؤثر نفسياً واجتماعياً على سلوك العاملين، وعلى درجة دعم المناخ التنظيمي لرغباتهم داخلها (فرحات، 2017).

يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

– يؤثر المناخ التنظيمي على التطوير التنظيمي من خلال المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، التي تؤثر على سلوكيات الفرد الذي يبقى لساعات طويلة في العمل ويتأثر من مرؤوسيه ويتفاعل معهم على كافة المستويات ويتأثر بأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة (الحاج، 2011).

– يعتبر المناخ التنظيمي العمود الفقري والأساس لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك لارتباطه الوثيق بالموارد البشري، فلا يمكن تحقيق مناخ تنظيمي إيجابي بدون تحقيق الاحتياجات المعنوية والمادية للموظفين وعلى المنظمة أن تغرس القيم الإيجابية لديهم باعتبارهم المحرك الأساسي للإبداع والتطور، من خلال توفير مناخ إيجابي داعم يعمل على تحفيز قدرات العمال (العبري، 2021).

- يمكن تطوير المناخ التنظيمي من خلال قياس مدى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة التي ينتمون إليها (تيسير، 2012; زكري، 2016).
- يمكن اعتبار المناخ التنظيمي كعامل وسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، من خلال دوره في تحفيز العاملين وتحقيق توازن بين رغبات المنظمة والأفراد، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وزيادة الناتج القومي، وبالتالي يرتفع دخل الفرد الذي من شأنه أن يحقق الرضا الوظيفي للعامل وتحسين الأداء الوظيفي لديه (المحاسنة، 2001).
- اهتمام الأدبيات بموضوع المناخ التنظيمي، يرجع إلى أهمية دوره في تحقيق أهداف المنظمة والسعي نحو التجديد والابتكار وملاءمة نفسها للمتغيرات البيئية المستمرة والمتسارعة (تيسير، 2012).

4.1.1.2. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

هناك عدة عوامل تؤثر على المناخ التنظيمي منها: عوامل خارجية، عوامل داخلية، عوامل تنظيمية، وعوامل شخصية ونفسية:

1. العوامل الخارجية:

- تشمل البيئة الخارجية مجموعة من الأسس الخارجية التي تؤثر على العمل داخل المنظمة، كالظروف السياسية، والاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية (المومني، 2011):
- البيئة الاقتصادية: يؤثر الوضع الاقتصادي السائد، بشكل إيجابي أو سلبي على العاملين، وعند حدوث أزمات اقتصادية، التي تؤدي إلى فصل العمال والموظفين، قد تؤثر سلباً على نفسياتهم وتؤثر على مستوى أدائهم الوظيفي (المغربي، 2009).
- البيئة الاسرية: وهي المشاكل العائلية والمادية التي يتعرض لها بعض الأفراد مما تسبب لهم ضغوطات نفسية قد تنعكس على أدائهم الوظيفي (الصيرفي، 2009).

ويمكن إدراج هذه العوامل في نموذج ستيرز (Steers,1977) الذي اعتبر البيئة الخارجية

للمنظمة من أهم العناصر المؤثرة فيها، وتشمل العوامل الاقتصادية السياسية والاجتماعية.

2. العوامل التنظيمية:

تلعب العوامل التنظيمية دورًا محوريًا في التأثير على سلوكيات العاملين وأدائهم في المنظمة.

فيما يلي توضيح لأهم هذه العوامل:

- القيم المهنية: هناك أهمية كبيرة للقيم التي تحكم أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين، إذا كان مبني على أساس قيم الاحترام سيشعر العامل بالأمان ويحسن من أدائه، أمّا إذا كان مبني على أساس الاستغلال والقيم المادية وفق الربح والخسارة وعدم الاحترام المتبادل قد يؤثر على نفسية العامل وأدائه سلبيًا.
- النمط القيادي المتبع: يؤثر نوع القيادة على سلوك العاملين سلبيًا أو إيجابيًا، لذلك تحتاج المنظمات لقيادة حكيمة تعمل على استثمار الموارد البشرية وتحفز الأفراد على العمل لرفع إنتاج المنظمة وتحقيق أهدافها.
- نظام الأجور والحوافز: يُعتبر عامل الأجر عنصرًا مهمًا في حياة العامل، فالمنظمات التي تهتم بدفع أجر عالٍ ومُرضٍ للعمال، تُحفّزهم على العمل وزيادة الإنتاج والاستمرارية في مكان العمل.
- غموض التعليمات: ينتج عن نقص المعلومات المتاحة من قبل المنظمة للعاملين بالنسبة لسلوكيات العمال والنتائج المترتبة عن عدم الالتزام ببعض هذه السلوكيات مما قد يؤدي إلى الإحباط واللامبالاة والتوتر لديهم (المومني، 2011).
- البيئة التكنولوجية: وهي عبارة عن الأساليب التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة التي تعمل على تحقيق المرونة والسهولة في إنجاز العمل. وينعكس استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة،

ومواكبة التطورات العالمية السريعة على تطوير قدرات العاملين وإكسابهم مهارات جديدة، تساهم في زيادة الإنتاج في المنظمة (الصيريفي، 2009).

هذه العوامل التنظيمية تتربط بشكل مباشر مع أداء العاملين وتعتبر أساسية في تشكيل بيئة عمل صحية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

3. العوامل الشخصية:

وهي العوامل المحيطة ببيئة العامل، والتي تؤثر على قدرات الفرد على القيام بواجباته تجاه عمله، ومدى ملاءمة طبيعة العمل مع قيمه وأخلاقه (سيد، 2005).

4. العوامل النفسية

تتأثر هذه العوامل بمدى توفير بيئة عمل ملائمة، تلبي حاجات العامل وتهتم بأحاسيسه، وتساهم في خلق شعور للفرد يُقوي ارتباطه ببيئة العمل، ويسعى لتحقيق أهدافها المعلنة، الأمر الذي يدفعه للعمل برضا وحب، ويشعر بالانتماء والولاء لها (المغربي، 2007).

5.1.1.2. أنواع وأنماط المناخ التنظيمي

تتعدد أنواع وأنماط المناخ التنظيمي، حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى وجود مناخ تنظيمي يميز منظمة عن الأخرى، وقد اختلفت وجهات النظر حول أنواع المناخ التنظيمي: أشار السلمي (2012) إلى ستة أنواع من المناخ التنظيمي وهي: المناخ المفتوح، مناخ الإدارة الذاتية، المناخ الموجه، المناخ العائلي، المناخ الأبوي، المناخ المغلق.

1. المناخ المفتوح: يتميز هذا المناخ بنشاطات تتبع من القيادة التي تعمل على تحقيق حاجات الأفراد الشخصية والاجتماعية، ويتميز سلوكهم بالإبداع والابتكار، يشعرون بالرضا ويعملون على تحقيق أهداف المنظمة المعلنة ونجاحها، وبخلاف المناخ المغلق، الذي لا يعمل على تلبية احتياجات العاملين والذي قد يُصيب العاملين بعدم الرضا، وقد يؤثر على سلوكهم وأدائهم

في العمل ويؤدي إلى عدم استقرار المنظمة (عمران، 2020). تتميز الإدارة في المناخ المفتوح في الليونة بالتعامل مع عاملها، وتعمل على تسهيل أداء المهام، ارتفاع مستوى الود، وتوليد شعور الانتماء والرضا لدى أفرادها. يهتم المدير في هذا المناخ في العلاقات الإنسانية التي تعتبر أحد المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، ويعمل على تسهيل عملية الاتصال في جميع الاتجاهات، المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتميز بالمرونة في التعامل في كافة المجالات، ويمتلك القدرة على التحكم في معظم المواقف من خلال وجود قيادة ديمقراطية داعمة (العبري، 2022). وأشار هالبين وكروفت (Halpin&Croft, 1962) في هذا المضمّن أنّ الروح المعنوية تكون مرتفعة هذا المناخ، ويتمتع المدير بطاقة عالية ولا يحمل العاملين فوق طاقتهم، بل يتعاون معهم من أجل تطوير المنظمة.

2. المناخ المغلق: وهو نقيض المناخ المفتوح، يسود هذا المناخ الفتور، نتيجة سلوك المدير الذي يتسم بالسيطرة دون الاعتماد على الأفراد، أعماله روتينية لا يتمتع بالمرونة ويركّز على الإنتاج، لا يشكل قدوة حسنة للعاملين، وترتفع درجة التباعد بينه وبينهم، وتنخفض الروح المعنوية بينهم بدرجة كبيرة، بينما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير (هواين، 2014).

3. مناخ الإدارة الذاتية: يتميز هذا المناخ بالحرية الكبيرة التي يمنحها المدير للعاملين والتي تخدم مصلحة العمل، بالتوافق مع التزامه بتطبيق قوانين ولوائح العمل، ويأتي إنجاز العمل في الدرجة الثانية بعد إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية، ولا يتميز بالمرونة في حالة تغيّر الظروف (الطيب، 2008).

4. المناخ الموجّه: يتميز العاملين في هذا المناخ بروح معنوية عالية واهتمام شديد في الإنجاز بالعمل، على حساب إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. يتميز سلوك المدير بالتوجيه والإشراف

والسيطرة، ويهتم في الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد، مما قد يسبب ارتفاع مستوى المعوقات في المنظمة ويؤدي إلى تفككها (رسمي، 2004).

5. المناخ العائلي: يتميز بالألفة والمودة والعلاقات الطيبة بين الأفراد داخل هذا التنظيم، ويهتم المدير بإشباع رغباتهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يولد لديهم الإحساس بالرضا، على حساب الاهتمام في العمل، والسعي نحو تحقيق أهداف المنظمة، يكون مستوى الأداء منخفض لدى العاملين، وروحهم المعنوية منخفضة، ولا يتمتعون بالانتماء بسبب ظروف العمل غير المرضية (شغلة، 2020).

6. المناخ الأبوي: يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة بيد المدير، الذي يهتم بالإنتاج بالدرجة الأولى، لا يعطي المجال لمبادرات فردية بين العاملين، لا يعمل على إشباع احتياجاتهم الاجتماعية، يسود هذا المناخ عدم التماسك بين الجماعة، وترتفع درجة التفكك فيه (زكري، 2016).

يتضح للباحثة أن هناك عدة أنماط للمناخ التنظيمي في المؤسسات، ويُعتبر المناخ التنظيمي عنصراً مهماً من حيث أبعاده المختلفة وأنواعه، في تحقيق أهداف المنظمة، ويؤثر في العاملين وكيفية حل مشكلاتهم بأنفسهم بطريقة فعالة، يتميز نمط المناخ المفتوح عن المناخات الأخرى بتمتع العاملين بحرية السلوك، ووجود علاقات أفضل تربط بين العاملين، حيث يشعر العاملون في التجانس والألفة وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، مما ينتج عنه شعور بالرضا الوظيفي، ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

6.1.1.2 نماذج المناخ التنظيمي

هناك العديد من نماذج المناخ التنظيمي ومن أهمها:

1. نموذج هالبن وكروفت (Halpin & Croft 1962): الذي أشار إلى ثمانية أبعاد للمناخ التنظيمي، أربعة أبعاد تتعلق بخصائص سلوك الأفراد (التحرر من العمل، الإعاقة، الروح

المعنوية، والألفة)، والأربعة الأخرى تتعلق بخصائص سلوك المدير (العزلة، التأكد على الإنتاج، الدفع، والاعتبار).

أ. الأبعاد التي تتعلق بسلوك المدير:

– التبعاد (التحرر من العمل): Disengagement ويشير إلى أن المعلمين يعملون كأفراد بشكل مستقل، كل في اتجاه مختلف عن الآخر، ولا يعملون كفريق واحد من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

– العرقلة (Hindrane): ويشير إلى شعور المعلمين بالثقل والعبء بسبب الأعمال الروتينية التي تطلبها الإدارة مثل أعمال اللجان المختلفة والتي تأتي على حساب أمور أكثر أهمية تتعلق بعملية التعليم، مما قد يولد عندهم الشعور أن هذه الأعمال تعطلهم عن أداء الأعمال الأكثر أهمية من وجهة نظرهم والتي يتوجب عليهم إنجازها.

– المعنوية (Esprit): ويشير إلى شعور معلمي المدرسة بالرضا، الانتماء، الروح المعنوية المرتفعة والاستمتاع أثناء تأديتهم لمهامهم داخل المدرسة، نتيجة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية.

– الألفة: Intimacy ويشير إلى العلاقات الطيبة بين معلمي المدرسة التي تسودها المحبة والألفة، والتي تؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية.

ب. الأبعاد التي تتعلق بسلوك مدير المدرسة:

– الشكلية (الانعزال) في العمل: Aloofness ويشير إلى سلوك المدير الذي يتسم بالرسميات، ويهتم برسم حدود في تعامله مع المعلمين العاملين، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية، فهو يهتم بتطبيق القوانين واللوائح حرفياً دون الأخذ بعين الاعتبار الظروف المتغيرة داخل منظمته التي قد تؤثر على نفسية العاملين.

– التركيز على الإنتاج Production Emphasis: ويشير إلى سلوك المدير الذي يركز اهتمامه بالإشراف على عمل معلمي المدرسة، والتوجيه نحو إنجاز العمل، وقنوات الاتصال بينه وبينهم تعمل باتجاه واحد، بدون أن يقوم بتغذية راجعة من قبل المعلمين لتحسين ظروف العمل والاستفادة من خبراتهم.

– القدوة في العمل (الدافع المحرك): Thrust ويشير إلى سلوك المدير، الذي يوجه المعلمين نحو الإنجاز كونه قدوة لهم بسلوكه وعطاءه، ويصبح مثلاً يُحتذى به، فيلقى القبول والرضا من قبلهم.

– النزعة الإنسانية (المراعي للآخرين): Consideration ويشير إلى سلوك المدير الذي يهتم بالمعلمين بشكل كبير، يعاملهم بطريقة حسنة وإنسانية، ويقدم لهم مساعدات شخصية، يلمس من خلالها المعلم الاهتمام والتقدير من قبل المدير.

2. نموذج ليتون وسترنجر (1968): هدف إلى تقييم مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في المنظمة على دوافع وسلوك العاملين فيها من خلال تسعة أبعاد تشمل: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الصراع، الدفء، موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد، الانتماء، والهوية. وتوصل إلى نتيجة مفادها، نمط القيادة المتنوع، وعناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الأداء والانجاز وتعمل على تطوير مناخ تنظيمي فعال (1968، ليتون وسترنجر ما ورد في الصيرفي، 2009).

3. نموذج ليكرت (1976): اهتم ليكرت بدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بكفاءة وإنتاجية المنظمة، وتوصل إلى أن هناك أثر لمدخلات المناخ التنظيمي على نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه ميّز بين العوامل الباطنية والظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي. حدد ليكرت سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي كالآتي: الأنماط القيادية، أساليب التحفيز، أنماط الاتصالات، عمليات التفاعل والتأثير، اتخاذ القرارات، وضع الأهداف، وأسلوب الرقابة. وتقاس هذه الأبعاد مدى هذا المناخ

وايجابيته، إنسانيته ومعاملته الحسنة للعاملين، وتوجهاته نحو القيادة الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرارات. يتميز هذا المناخ بإنتاجية عالية، تكاليف أقل، ودورات عمل وغياب أقل، بعكس النمط القيادي الاستبدادي الذي يعبر عن مناخ سلبي، يُؤثر بشكل سلبي على إنتاجية المنظمة (Likert, 1976)، كما ورد في فيليه وعبد المجيد، (2014). بينما انتقدت احمد (2008) نموذج ليكرت، بأنه يفتقر إلى أبعاد هامة مثل: الصراع، والدفع، ويعطي أهمية كبيرة لبعد النمط القيادي.

4. نموذج مايلنز (Mullinis,1988): وضح هذا النموذج خصائص المناخ التنظيمي والصحة التنظيمية، في عشرة أبعاد: وضوح الهدف، كفاية الاتصال، التوزيع الجيد للسلطة، الاستخدام الأمثل للموارد، التلاحم، الروح المعنوية، التجديد والإبداع، الاستقلالية والحكم الذاتي، التكيف، والقدرة على حل المشكلات) وهي كالاتي:

- وضوح الهدف: مدى وضوح الأهداف للأفراد وإدراكهم لها، وملاءمتها لواقع البيئة التنظيمية، من حيث الموارد المتاحة، وإمكانية تحقيقها.
- جودة الاتصال: وجود قنوات اتصال تعمل بشكل أفقي ورأسي التي تؤثر بشكل كبير على جودة الاتصال وفعاليته، وذلك من خلال توفير البنية التحتية اللازمة للاتصالات وتوفير البيانات الضرورية للعاملين في المنظمة على جميع المستويات.
- التوزيع الجيد للسلطة: ضمن تحديد الإطار الذي يمكن لكل فرد العمل فيه، وتحديد السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام، ويرتبط بمدى الاستخدام الفعال لمدخلات التنظيم ومدى ملاءمة الدور، ومدى الشعور بتحقيق الذات.
- الاستخدام الأمثل للموارد: الاستغلال الأمثل للموارد أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمة. يتم تحقيق ذلك من خلال التخطيط والتنظيم الجيد للموارد المتاحة، وتوزيعها بطريقة تضمن الحصول

على أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة. ويشمل ذلك استخدام الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية بشكل متزن وفعال، وفقاً للأهداف المحددة.

– التلاحم: التلاحم يشير إلى الروابط الاجتماعية والحضارية المشتركة بين الأفراد في الجماعة، والتي تؤدي إلى توحيد الأفراد وتحقيق الأهداف المشتركة وترتبط بمستوى التفاعل بين أفراد التنظيم، الالتزام، الانتماء للتنظيم أو الاغتراب.

– الروح المعنوية: والتي تتعلق بدرجة الشعور بالرضا، القلق، الصراع، ومدى الاستقرار النفسي والوجداني لدى الفرد أو الجماعة، التي تدفع الفرد للعمل والإنجاز، أو الوصول إلى غايته، ليقدم أفضل ما عنده في هذا المجال.

– التجديد والإبداع: يتعلق بنسبة انتهاج التنظيم الأساليب الجديدة ونسبة النمو، الاستقرار، والتغيير نحو تحقيق الأهداف.

– الحكم الذاتي والاستقلالية: يتعلق بعلاقة المنظمة مع متطلبات البيئة أو برغبتها في الاستقلال عن التنظيم الأم، أي بالهيكل التنظيمي، الذي يحدد السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد والأقسام المختلفة فيه.

هذه الأبعاد العشرة تشكل معاً إطاراً شاملاً لفهم المناخ التنظيمي والصحة التنظيمية، مما يساعد المنظمات على تعزيز بيئتها الداخلية وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

– التكيف: يشير إلى مدى الاتساق الداخلي بين متطلبات البيئة ومدى قدرة التنظيم على إعادة هيكلة الأنشطة داخل المنظمة، والقدرة على تحمل الضغوط وإدارة المشكلات الناتجة عن التكيف مع البيئة.

– كفاية عملية حل المشكلات: طبيعة عملية اتخاذ القرار والتعامل مع المشكلات وصنع الحلول، وتحديد إجراءات التنفيذ وتقويم مدى فعالية تلك الإجراءات (رسمي، 2004).

5. نموذج كامبل وآخرون (Cample et al., 1974) يعتبر هذا النموذج من الإسهامات الشائعة

في مختلف مجالات تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدّم مقاييس مستقلة نسبياً لعناصر

تنظيمية متعددة، تمّ تحديدها بعشرة أبعاد (في الوناس، 2016؛ زكري، 2016؛ سليمان، 1987؛

شغله، 2020؛ العبري 2021) وهي:

- الهيكل التنظيمي: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات.
- المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.
- مركزية القرارات: نسبة تفويض السلطة.
- التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية.
- المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.
- الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته.
- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.
- تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

6. نموذج داووني وآخرون (Dawney & John, 1975) حدد هذا النموذج ستة أبعاد للمناخ

التنظيمي وهي: المخاطرة، اتخاذ القرار، الدفء الانفتاح، المكافأة، والهيكل التنظيمي، حيث يهتم

بما تتمتع به سياسات المنظمة من وضوح، كما يهتم بنوع علاقة المدير مع مرؤوسيه، وتحفيزه

لهم في اتخاذ القرارات، ويتناول أنماط العلاقات السائدة بين الموظفين.

7. نموذج ستيبرز (Steers, 1977) يتكون المناخ التنظيمي من أربعة أبعاد وهي:

- السياسات والممارسات الإدارية، ويشمل أسلوب القيادة السائد، وسلوك الإدارة نحو العاملين فيما

يتعلق بتطبيق القواعد والإجراءات.

- الهيكل التنظيمي، ويشمل درجة المركزية ونطاق الإشراف، وحجم المنظمة.
- مكانة الفرد في الهيكل التنظيمي.
- تكنولوجيا العمل، والتي تشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا.

7.1.1.2. عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي

يؤثر المناخ التنظيمي في بيئة العمل الداخلية بمتغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، وفي تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من حيث صياغة وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك.

تعددت وجهات النظر حول أبعاد المناخ التنظيمي، ورأى سليمان (1987) أن السبب يعود إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تناولتها الدراسات المختلفة، مثل منظمات أعمال صناعية أو مدارس أو دوائر حكومية، مما أدى إلى صعوبة تحديد هذه الأبعاد التي تصلح لجميع المنظمات، ويعود هذا إلى نوعية المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي، والتي هي متغيرة ومختلفة عبر الزمن.

أشار الطويل (2001) إلى عشرة أبعاد تحدد نوع المناخ التنظيمي وهي: بناء المهمة في النظام، المكافأة في النظام بتحديد أسس العلاوات والمكافآت والرواتب، اتخاذ القرارات، الإنجاز في النظام، التدريب والتطوير في النظام، الأمن الوظيفي، الانفتاح، المعنوية، المكانة والتقدير والدعم، المرونة والقدرة على التكيف.

ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والقيم السائدة لدى العاملين فيها والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها، ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن تجد مناخاً تنظيمياً ملائماً، تستطيع أن

تصل به إلى تحقيق أهدافها، وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء. كل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم، ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، وعلى العكس تمامًا، في المنظمة التي لا توفر مناخًا تنظيميًا جيدًا، بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، تكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال ويقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي، ويؤثر على أداء العاملين، ويشكل عائقًا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها (الطويل، 2001).

كما حدّد بحر (2005) عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي كما يلي:

- متطلبات الأداء الوظيفي للعمل: طبيعة العمل بعيدة عن الروتين ومراقبة العاملين، بل تشجع الابتكار والإبداع في الأداء داخل المنظمات.
- التدريب: يعمل على تنمية المهارات البشرية والاستثمار في الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين: المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة.
- أنماط السلطة الإدارية: اتباع أسلوب الإدارة اللامركزية في التعامل مع الموظفين.
- المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية: تعمل المنظمة على تحقيق التوازن والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية لتحقيق أهدافها.
- أساليب التحفيز: استخدام الإدارة عدة طرق في تحفيز العمال منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي وعلى هذه الحوافز أن تشمل العاملين، لزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

– الاستقرار والأمن الوظيفي: يشمل الضمان الاجتماعي والصحي، الذي يرفع الروح المعنوية للعاملين، ويؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين وزيادة الإنتاج في المنظمة.

تعددت الآراء حول أبعاد المناخ التنظيمي، وهذا نابع من اختلاف الباحثين وتصوراتهم والمداخل التي ينتهجونها في دراساتهم واختلاف بيئات العمل، كما أنّ المقاييس المستخدمة لتحديد طبيعته هي نفسها متغيرة. وفيما يلي توضيح لأهم أبعاد المناخ التنظيمي التي اعتمدتها الباحثة في هذه الدراسة، وهي على النحو الآتي:

1. الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظم (حمود وسعد، 2022).

ويشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، حيث أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدًا وغير مرن ولا يتيح مجالًا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى الخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف (القريوتي، 1993).

تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة في تحقيق الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة، لذا عند تحقيق الهيكل التنظيمي لهذه الأهداف تظهر

اهميته كبعد إيجابي داخل التنظيم، أما إذا ساهم سلباً في تحقيق هذه الاهداف فإنه يُعتبر بعداً سلبياً في تحقيق هذه الأهداف (فيليه وعبد المجيد، 2014).

2. نمط القيادة: إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها. إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء (حمود وسعد، 2002).

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وهي على أنواع، منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع (العميان، 2005).

يحدد النمط القيادي طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرّد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية (حمدي والطويل، 2015).

3. نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت

كفاءة المديرين عالية في الاتصالات، والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور (المغربي، 2010).

وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل، ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث، والخمول في التفكير باعتباره أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء. (العميان، 2005).

أنواع الاتصالات المختلفة يُمكنها المُساهمة في خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار واتخاذ القرارات، فمن خلال الاتصال يتم التفاهم بين الأفراد، فهي بمثابة حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء (الخضير، 2002)

هناك ضرورة كبيرة لوجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة، وذلك من أجل التواصل البناء داخلها، بين العاملين والإدارة، بين العاملين بعضهم مع بعض، بين الدوائر والمعادنات، المنظمات المختلفة، وأيضاً مع البيئة الخارجية، حيث إن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة، ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يُشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي.

وتسهم الاتصالات بتحديد خصائص المناخ التنظيمي، وتؤثر فعالية الاتصالات إيجابياً في المناخ التنظيمي، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها، تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، تؤثر أيضاً الاتصالات بشكل كبير في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي. فوجود اتصالات فعالة يُعتبر مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي إيجابي، فعملية الاتصال تُعتبر ضرورة أساسية لكافة المؤسسات بشكل عام، وللمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص (فليه وعبد المجيد، 2014).

4. المشاركة في اتخاذ القرارات: توصلت إدارة المنظمات الحديثة إلى ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. حيث تُعتبر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، أحد العوامل المهمة، التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتزيد من انتمائهم للمنظمة، ويشعرون بأنهم شركاء في صنع القرار داخل المنظمة، مما يحفزهم على تطوير العمل ورفع مستوى المنظمة، وتساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي يكون سببه التضارب في القرارات، والمركزية في اتخاذها. تتطلب عملية اتخاذ القرار مجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الصحيح، لذلك يتطلب الأمر من المسؤولين، معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، طرح البدائل المختلفة، وإجراء استطلاعات لمعرفة القرار الأفضل الذي يخدم أهداف المنظمة. والاستعداد لتجنب القرار أو تغييره إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وإن جعل أسلوب اتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً يُشكل عائق أمام المبادرات والطاقت الكامنة لدى العاملين، ويولد لديهم الشعور بالظلم، وقد يؤدي إلى ظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً. تهتم المنظمات بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات، في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر الذي يؤثر على النشاطات التي تمارسها المنظمات، مما يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار ومشاركة كافة العاملين في المنظمة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، إذ أن مشاركة الأفراد بالقرارات تجعلهم ملتزمين أكثر بالتنفيذ، ويمثل أعلى صور البناء التنظيمية الناجحة الحديثة (حمود، 2002).

5. طبيعة العمل: يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار. فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو

التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية، بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية، التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يشعر بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في تحفيز أو إحباط العاملين (العميان، 2005).

6. تكنولوجيا العمل: تُساهم التطورات التكنولوجية الحديثة في توفير مناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد في المنظمة، وتؤدي إلى تغيير في حياتهم، وفي حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء، الاستمرارية ومواكبة التغييرات في البيئات المحيطة، (الطويرقي، 2014)، وبما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءاً منها، فإنها تُعد أحد أهم عناصر المناخ التنظيمي لهذه المنظمات، وهي ضرورة من ضروريات العمل في القرن الحادي والعشرين (القحطاني، 2020)، تستثمر المنظمات التكنولوجية، وتُنشئ اتجاهات إيجابية نحوها، وتستفيد منها بدرجة كبيرة، ويظهر تأثير استخدام التكنولوجيا في توفير المعلومات التي تُساعد على تحسين عملية صنع القرار، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وتحسن عملية الاتصال وتنمي مهارات وقدرات العاملين وترفع من درجة أدائهم، مما يؤدي لزيادة في أجورهم، والتخلص من الأعمال الروتينية المتكررة، ورفع درجة الرضا الوظيفي لديهم، ويساهم في قدرة المؤسسة على مواكبة التغييرات البيئية (القرني، 2017).

7. الصراع التنظيمي: وهو سلوك الأفراد والجماعات العلني والصريح، في سعيهم نحو تحقيق أهداف المنظمة أو الحفاظ عليها (فرحات، 2017).

تشير الباحثة إلى أهمية موضوع المناخ التنظيمي حيث نال اهتمام الكثير من الدارسين في العلوم السلوكية والإدارية، ويمثل بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، ويلعب دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل القيم

والعادات والاتجاهات والسلوك وتعديلها وتغييرها، ويمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، لما له من تأثير كبير على الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، والأداء الوظيفي، حيث تناول الباحثين عناصره وأبعاده من خلال أبحاث ودراسات في القطاعين العام والخاص، وارتأت الباحثة أن تفحص تأثير هذه الأبعاد (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) على الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي حيث اتفقت معظم الدراسات على أهميتها وتناولوها في العديد من الأبحاث في مجالات مختلفة.

8.1.1.2. قياس المناخ التنظيمي

اهتم الباحثون في العقد الأخير بتطوير عدة طرق لقياس المناخ التنظيمي بما يتلاءم مع طبيعة البيئة التنظيمية بمختلف أنواعها حيث صمم الباحثين نماذج عديدة تناسب منهج الدراسة وتصوراتهم للمناخ التنظيمي بالنسبة للأبعاد والعناصر الخاصة به.

يُشير جوهانس (كما ورد في محارمه، 1996) إلى عدة مداخل لدراسة المناخ التنظيمي وقسمها إلى قسمين: مداخل الاتجاه الموضوعي ومداخل الاتجاه الإدراكي الحسي، غير أن المداخل المتعارف عليها أكثر، تلك التي حددها كل من جيمس وجون (كما ورد في فيليه وعبد الحميد، 2014) وتم تقسيمها إلى ثلاثة مداخل وهي كالاتي:

1. مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية: يرتبط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية يمكن قياسها مثل: حجم المنظمة، مستويات السلطة، والهيكل التنظيمي، ويتجاهل تصورات الأفراد بالنسبة للمناخ التنظيمي.

2. مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: ويعتبر من أهم المداخل وأكثرها اعتدالاً، فيتم قياس ودراسة المناخ التنظيمي، من خلال دمج مميزات المنظمة، وإدراك الأفراد وتصوراتهم لها.

3. مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال التصورات والإدراكات الخاصة بالأفراد للمناخ التنظيمي للمنظمة التي يعملون فيها، ويركّز على صفات العاملين أكثر من مميزات التنظيم.

هذه المداخل توفر إطارات نظرية متنوعة لدراسة المناخ التنظيمي، كل منها يسلط الضوء على جانب مختلف من العلاقة بين العاملين والمنظمة، مما يتيح للباحثين اختيار المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة والبيئة التنظيمية التي يدرسونها.

1.1.2.9 طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي

تسعى الكثير من المؤسسات إلى إجراء الإصلاحات وإحداث التغيير ولزيادة الكفاءة من خلال الفعالية لإدارتها، حيث أنّ تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد لأية منظمة، يُساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي (الفردية أو الجماعية) وتفسيره والتنبؤ به والسيطرة عليه، حيث إنّ دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على الظروف المحيطة به، يساعد المدارس على تهيئة الظروف الملائمة للأداء الفعال والملائم، وتحقيق بعض المزايا الهامة في المدرسة، ويُعتبر المناخ التنظيمي وأنماطه انعكاس للفلسفة الإدارية السائدة في المنظمة، فعدم إدراك مديري المدارس لماهية المناخ التنظيمي السائد فيها والقيام بمراجعته من وقت لآخر قد ينعكس سلباً على أداء معلميها وتحصيل طلابها (احمد، 2008).

حدد سليمان (1987) عدة عوامل التي تساعد في تحسين المناخ التنظيمي وهي: الثقة في اتخاذ القرارات، صدق الإدارة وصراحتها مع المعلمين، مساءلة المعلمين وتشجيعهم، الإصغاء للاتصالات الصادرة من كافة المستويات، الاهتمام بتحقيق أداء بمستوى مرتفع، والاهتمام في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

وأشار المغربي (1995) إلى مجموعة من العناصر البيئية التي تساهم في تحسين مناخ تنظيمي إيجابي، منها الهيكل التنظيمي الذي يمكن تطويره ليلائم المتغيرات والظروف البيئية المتجددة، السياسات التنظيمية، والعدالة التي تتميز بالثبات والوضوح، تدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين، الاهتمام بفعالية وسائل الاتصال، والعدالة في التعامل مع الموظفين.

وفي ضوء ما تمّ عرضه ونظرًا لتأثير المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية على المعلمين، وتفاعلهم مع بيئة العمل وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمدارس، فقد تعددت الدراسات في هذا المجال، المداخل، والأبحاث على مر العصور، وحظيت باهتمام الباحثين منذ بداية الستينات من القرن الماضي وحتى يومنا هذا. وعليه تم في هذا الفصل عرض جولة من المفاهيم والخصائص من خلال التطرق لمفهوم وأهمية المناخ التنظيمي، خصائصه، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، مناهج قياس المناخ التنظيمي، وطرق تحسينه لتوفير المناخ الفعال في المنظمات بشكل، وفي المؤسسات التربوية بشكل خاص.

2.1.2. الأداء الوظيفي

يتناول هذا القسم المفاهيم المختلفة المتعلقة بالأداء، وعملية قياس وتقييم الأداء في المنظمات، والمؤسسات التربوية، لأهمية هذا المتغير في الموارد البشرية، ولبحث علاقته مع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال المواد النظرية.

1.2.1.2. المفهوم العام للأداء الوظيفي

يُعرّف السميع الأداء الوظيفي على أنه "الإنجاز الذي يتحقق نتيجة لما يبذله الفرد في عمله من مجهود ذهني وبدني، وبالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته" (سميع، 2010، 90).

وعرفه كل من أونيز وفيسويسفاران (Ones & Viswesvaran, 2005 ص؟)، على أنه

"مجموعة سلوكيات الموظف التي من شأنها أن تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية".

يُعبّر الأداء الوظيفي عن درجة تحقيق، وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الأسلوب الذي يتحقق بها، أو يُلبّي الفرد بها متطلبات الوظيفة، ونميّز بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، بينما الأداء فيقاس من خلال النتائج التي حققها الفرد (محمد، 2001). ويُعرف الأداء على أنه تحويل المدخلات التنظيمية، من موارد أولية إلى مخرجات، تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية، ومعدلات محددة من ثلاثة عناصر كما حددها (عكاشة، 2008) كالآتي:

– المدخلات: وهي عبارة عن موارد الفرد الملموسة وغير الملموسة من شخصية وقدرات ومعارف ومهارات.

– الطاقة الإنتاجية للفرد: وهي عبارة عن الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، مثل سلوكيات الفرد أثناء أداء العمل والجهد الذي يبذله في العمل.

– المخرجات: وهي عبارة عن كمية المنتجات والخدمات، التي يُنجزها الفرد في الوقت المحدد ووفقاً للمعايير المحددة.

2.2.1.2. عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها ما أشار إليه الحسيني (1994):

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتضمن المهارات الفنية، المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: مفهوم الفرد للعمل الذي يقوم به وما لديه من رغبة وكفاءة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون أن يحدث أخطاء.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه، وسرعة هذا الإنجاز، في الظروف العادية للعمل.

4. المثابرة والثوق: والمقصود، التفاني في العمل وقدرة الفرد على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاته المحدد.

3.2.1.2 العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي

هذه العوامل تكون خارج نطاق السيطرة وقد تؤثر على مستوى أداء الفرد، ومن الممكن أن تؤخذ كأعذار، إلا أنها حقيقة وموجودة بالفعل، ويجب أن تؤخذ بعين الاعتبار. والمقصود بها، الظروف المادية لبيئة العمل منها: الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات، درجة الحرارة، الدوريات، التعليم، الإشراف، السياسات، والتصميم التنظيمي (محمد، 2001). بالإضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بالحوافز والراتب تؤثر في الأداء الوظيفي (حنا وخوري، 2017) منها:

1. الأجر والأداء: يُعتبر الأجر من ضمن عوامل الوقاية وليس من ضمن عوامل الحفز، وبالتالي فالأجر الزمني الذي يكون معقولاً، وعادلاً يؤثر في الإنتاجية بطريقة أساسية، وهذا البعد قد يؤثر على انخفاض الإنتاجية للفرد نتيجة عدم الرضا الوظيفي.

2. الترقية والأداء: تؤثر الترقية بشكل إيجابي على أداء الفرد، فالترقية التي تعتمد على مقاييس واضحة مثل: الكفاءة والعدالة في التقييم، تؤثر بشكل فعال على الأداء، وتزيد من إنتاجية العامل.

3. الحوافز والأداء: وهو مدى تحكم الإدارة الجيدة في السياسة التحفيزية وإدارة الحوافز الفعالة التي ترفع أداء العاملين وتزيد من إنتاجية المنظمة.

وتضيف عباس (2006) أن هناك عوامل إضافية تؤثر على الرضا الوظيفي وبالتالي على

الأداء الوظيفي منها:

- محتوى العمل وتنوع المهام: درجة التنوع في المهام، ومنح الفرد العامل صلاحيات لأدائها، تمنحه الشعور بالأهمية وترفع من مستوى الرضا الوظيفي لديه، وإعادة تصميم الوظائف يمكن أن يؤثر على مستويات الرضا لديه.
- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: هناك عاملين يؤثران على أداء الفرد وهما: الرغبة في العمل والقدرة على إنجاز المهام الموكلة اليه، يجب أن يكون تناسب بين هذين الأمرين ليتحقق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء.
- نمط القيادة: يؤثر أسلوب القيادة على مشاعر العاملين في المنظمة، فالنمط الديمقراطي ينمي المشاعر الإيجابية لدى الأفراد العاملين بعكس النمط البيروقراطي الذي يؤدي إلى الشعور بالاستياء وعدم الرضا.

4.2.1.2. مقياس الأداء الوظيفي للعنصر البشري

يُمكن تلخيص الأهداف التي يسعى إلى قياسها مقياس أداء العنصر البشري كما يلي (بوسنية

والفارسي، 2003):

- الترقية والنقل: يمكن معرفة قدرة الأفراد على القيام بأعمالهم من خلال هذا المقياس، ويتم ترقيتهم ورفع درجات وظائفهم بما يتلاءم مع كفاءاتهم، كما يساعد على تصميم الوظائف من جديد بما يتناسب مع قدراتهم.
- تقييم المشرفين والمديرين: يساهم مقياس الأداء في تحديد مدى نجاح المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير قدرات العاملين في المنظمة.

- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: يتيح مقياس الأداء من خلال المعلومات التي يكشفها عن مستوى أداء العاملين، تحديد الراتب، نظام الحوافز، والمكافآت المالية المناسبة للعاملين.
- مقياس الأداء: يُمكن اعتبار مقياس الأداء معيارًا أو مقياسًا مقبولا، في تقييم سياسات مختلفة تتعلق بالعاملين وتحديد مدى فاعلية التدريب في المنظمة، وإعداد تقارير عن العمال بناء على نتيجة المقياس.
- تقديم المشورة والاحتياجات التدريبية: يُعتبر المقياس أداة لتطوير وتحسين أداء العاملين، من خلال التغلب على نقاط الضعف وتوجيههم وتصميم دورات تدريبية مناسبة تعمل على تقويتهم وتطوير أدائهم في العمل، وهو بمثابة مقياس شخصي للعامل ومحفز له لتقويم نقاط ضعفه.
- المعرفة الشخصية: تكمن أهمية المقياس في توثيق المعرفة الشخصية بين المشرفين والعمال، فعملية قياس الأداء الوظيفي تُحتم على المشرفين، الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس، والتعرف عليهم عن قرب من أجل اجراء عملية القياس مما يوثق العلاقات بينهم.

5.2.1.2. أنماط الأداء الوظيفي

أشار سميع (2010) الى أنماط الأداء الوظيفي، والتي تعكس التنوع في كيفية تقييم وتقدير مساهمة الأفراد في العمل، وتتضمن أربعة أنماط رئيسية:

1. أداء المهمة

يحتوي هذا النموذج على الأبعاد التقليدية لقدرات الفرد العامل مثل: كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة، الوقت الذي يستغرقه العامل للإنجاز، وتُعبّر نماذج أداء المهمة عن أبعاد الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى تفاني الفرد في تحقيق المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، هناك صعوبة في قياس أداء الفرد في القطاع الخدمي بالمقارنة مع القطاع السلعي، لذا اهتمت الدراسات الحديثة بالكشف عن أبعاد أخرى، تساهم في التنبؤ بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي، وتشمل

جوانب متعددة من الوظيفة منها: الإبداع والابتكار، وحسن إصدار القرارات والأحكام. يراعي هذا النموذج الفروق الفردية والقدرات والمهارات في التنبؤ بأبعاد أداء المهمة، ويتم اعتماد النموذج من قبل المنظمة كمستند رسمي يحدد خصائص الوظيفة ومُتطلباتها.

2. الأداء السياقي

يُعرف بالأنشطة التي يقوم بها الأفراد خارج الدور وذلك لعدم اتصالها بشكل مباشر بالأداء، ولا ترتبط بمهام محددة، وتتعلق بالمنافسة داخل سوق العمل، مما تدفع العامل للقيام بمهام مختلفة في سياق العمل، ولكن بصورة غير مباشرة. ويمكن أن يتكون الأداء السياقي من أبعاد التي تُعزز أداء المهام، وتتعلق بنشاطات مثل التطوع للعمل بساعات إضافية، الالتزام الشديد بقواعد وإجراءات المنظمة، وهناك بعض الأبعاد التي تسهل التفاعل بين الأفراد مثل التعاون ومساندة الآخرين.

3. الأداء السلبي

هناك بعض المؤشرات التي يمكن أن تشير إلى خلل وظيفي، منها: رغبة الفرد في الانسحاب وترك العمل، إهمال الفرد لعمله، تغير سلوكه في العمل، ابتعاده عن وظيفته، وازدياد الغياب والتأخر عن العمل بسبب وبدون سبب، مما يمس بأدائه لمهامه وإنتاجيته.

4. الأداء المُتكيف

أصبح الأداء المُتكيف أكثر حضوراً في ظل التغير السريع في متطلبات العمل، الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الاندماج وإعادة الهيكلة، وكذلك تقليص حجم المنظمات، الذي يتطلب قدرة الفرد على التعلم السريع، والتكيف مع الوضع الجديد، ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه، وتآلفه مع التغيير في البيئة، والتحول المستمر من حال إلى آخر، كما أشارت الدراسات إلى أن أهم أبعاد التكيف التي

تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل، التكيف الثقافي والتعامل مع المشاكل بشكل خلاق.

تساعد هذه الأنماط في تقديم صورة شاملة عن الأداء الوظيفي للفرد داخل المنظمة، مما يتيح للإدارة اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتطوير الأداء وتحسينه.

6.2.1.2. محددات الأداء الوظيفي

1. يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد توصلوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، حيث أن أداء الفرد يتحدد نتيجة لتفاعلها مع بعضها، ومن أهم محددات الأداء الوظيفي:

1. الدافعية: تعمل الدافعية على تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة على بذل أقصى جهودهم، وإخراج أفضل ما عندهم من مهارات من أجل تحقيق أهدافها، ويبرز هنا دور الإدارة في تفعيل هذه الدافعية وتحويلها إلى طاقة فعالة، وقوة محركة تدفع سلوك العاملين في المسارات الصحيحة التي تتلاءم مع أهداف المنظمة. وتُعرّف الدافعية على أنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتُشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام" (Shield, 2007, 41). وتعرف أيضا على أنها "مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه، والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بآماكن العمل" (الدليمي وعلي، 2009، 77).

2. القدرة: يُشترط من أجل الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء، أن يمتلك الفرد مكونات القدرة من مهارات، ومعارف ضرورية لأداء مهام الوظيفة. وتشير القدرات إلى "كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب" (سميع، 2010،

99). وتُصنّف القدرات إلى نوعين عقلية وبدنية، وتشمل بالقدرات العقلية مهارة التفكير المنطقي، والتخطيط وحل المشكلات وتحليل الأفكار المعقدة وسرعة التعلم، ويعتمد مقياس الأداء على القدرات العقلية أكثر من القدرات البدنية في المنظمات ذات النشاط الخدمي.

3. الدعم التنظيمي: يقاس الدعم التنظيمي بمدى اهتمام المنظمة برفاهية أعضائها، التزامها بالعدالة وتحقيق المساواة بين أفرادها، ودعمهم من خلال القيم التنظيمية السائدة بين أفرادها المبنية على الدعم والمساعدة مما ينعكس على سلوكهم بشكل مباشر، ويشكل عامل مهم لدافعيتهم للعمل. وتتحقق فعالية المنظمة في استمرارية العناية بأفرادها، مما ينعكس في صورة إدراكهم لهذا التأييد والدعم ومدى قناعتهم بوجود عدالة تنظيمية (المغربي، 2007). تعتبر هذه المحددات جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة الأداء، وتساعد في فهم العوامل التي تعزز أو تحد من كفاءة الأفراد في أداء مهامهم.

7.2.1.2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يُعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة وتحقق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم وأهمها (بوسنينة والفارسي، 2003):

– يُمكن اعتماد نتائج تقييم الأداء كمرجع أساسي لتحديد أجور، مكافآت، حوافز العمال، وسياسات الترقية والنقل. واتباع سياسات وإجراءات تقوم على أسس موضوعية وعادلة مما يوطد العلاقة بينهم وبين الإدارة.

– يُستخدم تقييم الأداء كمرجع لتحديد هيكل العمالة، وسياسات تعيين الموظفين ومقياس مدى مصداقية اختبارات التوظيف.

- يمكن اعتماده من أجل تصميم دورات تدريبية وتنموية تعمل على أساس توجيه العمال وتصويب نقاط الضعف في الأداء.
- يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي.
- يُمكن استخدام نتائج تقييم الأداء للمساهمة في ترشيد الإدارة، باتخاذ قرارات إدارية مستقبلية تعتمد على نمط قيادة فعال، يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وإزالة مشاعر الاستياء لديهم، وخلق مناخ تنظيمي تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية.
- يُعتبر تقييم الأداء وسيلة مراقبة على أداء العاملين، ويقيس مدى نجاح الرؤساء في توجيه مرؤوسيه والإشراف عليهم وتوجيههم.

8.2.1.2. أنواع تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين، وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم تحديد مستوى الأداء الفعلي للأفراد داخل المنظمة، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم. وهناك نوعين من تقييم الأداء وهما (العزائي وجواد، 2010):

أ. التقييم الرسمي: والذي يقوم به المشرف أو المدير بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين في أوقات محددة وثابتة بشكل دوري، ثم يقوم المشرف بعد ذلك بإخبار العامل بنتيجة التقييم.

ب. لتقييم غير رسمي: يقوم به المسؤولون عند وجود ضرورة لذلك لاتخاذ قرار معين او عند الحاجة اليه في مواعيد تحددها الإدارة، في تلك الحالة يكون للمشرف أو المدير المقيم انطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل، ونادراً ما يتم ابلاغ العامل عن ذلك التقييم.

كلا النوعين يساعدان في تحسين الأداء الوظيفي وتحديد مجالات القوة والضعف لدى العاملين، ولكن الاختلاف يكمن في توقيته وطريقة تطبيقه.

9.2.1.2. معايير تقييم الأداء الوظيفي

يُستخدم تقييم الأداء من اجل تحديد نوعية وجودة الأداء لدى الأفراد في المنظمة، لمساعدة العاملين في معرفة ما هو المطلوب منهم للعمل على تحقيق أهداف المنظمة بشكل مُرضٍ، ويُشير إلى النقاط المهمة التي على المدراء أخذها بعين الاعتبار لتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين. ويتم تحديد معايير جديدة بناء على نتيجة التقييم بمشاركة العاملين، مما يساهم في رفع درجة أدائهم الوظيفي وزيادة انتمائهم للمنظمة. ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار كذلك إذا تميز بالخصائص الآتية (الهيتمي 2003):

1. صدق المقياس: يجب أن يُعبر المقياس عن الموصفات المطلوبة لأداء العمل بشكل واضح ودقيق.

2. ثبات المقياس: يجب أن تكون نتائج المقياس ثابتة، والأخذ بعين الاعتبار دقة المقياس وحساسيته، بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، والتمييز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

3. سهولة استخدام المقياس: ويقصد به وضوح المقياس وإمكانية تطبيقه بسهولة من قبل الإدارة والمسؤولين في المنظمة.

بتطبيق هذه المعايير، يمكن ضمان أن عملية تقييم الأداء تكون فعّالة وتساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

10.2.1.2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافًا عديدة وذلك وفق ثلاثة مستويات، وهي المنظمة، المديرون والمرؤوسون كما يلي (سالم، 2006):

1. على مستوى المنظمة: خلق مناخ عمل يُعزز ثقة وانتماء الأفراد للمؤسسة التي ينتمون إليها، ويتسم بتعامل أخلاقي مبني على الاحترام المتبادل، ويقلل من نسبة شكاوى العاملين تجاه المنظمة.

– استثمار طاقات وقدرات العاملين، وتطوير مهاراتهم ورفع كفاءاتهم الوظيفية، مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم.

– تقييم دقة مشاريع وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة بالاعتماد على نتائج المقياس وتقويمها.

– تُساهم في تحديد معدلات أداء معيارية ودقيقة للعاملين داخل المنظمة.

2. على مستوى المديرين: تحتاج عملية تقييم أداء الأفراد في العمل، لتحديد يُطور مهارات الإبداع لدى المديرين، وتنمية قدراتهم الفكرية للوصول إلى تقييم موضوعي، يساهم في بناء علاقات طيبة مع العاملين.

3. على مستوى الفرد: يُساهم التقييم بمنح العاملين الشعور بالعدالة، وتقدير جهودهم في العمل من قبل المنظمة، مما يدفعهم إلى العمل باجتهد وجدية وإخلاص وسعيهم لنيل الاحترام والتقدير المعنوي والمادي من المسؤولين.

وعلى ضوء ما تمّ عرضه ترى الباحثة أنّ الأداء الوظيفي، يُشير إلى درجة إتمام المهام التي تمّ تحديدها في وظيفة الفرد في الوقت المُحدد، وهو نتيجة ما يبذله الفرد من مجهود لتحقيقها، ويُقاس الأداء بناء على الأهداف التي تمّ تحقيقها والمتعلقة بوظيفة الفرد، وهو عبارة عن مجموعة السلوكيات التي يُظهرها العامل والجهد الذي يبذله من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها. يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر تتعلق بوظيفته منها معرفة متطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية الإنتاج، المثابرة والتفاني بالعمل وتحمل مسؤوليته، كذلك هناك عدة عوامل تُؤثر على أداء العامل، بعضها يتعلق بالظروف المادية للعمل ولا توجد سيطرة للفرد عليها، والآخر برضاه الوظيفي عن العمل والجهد الذي يبذله مقابل الراتب والمكافآت المادية والمعنوية التي يحصل عليها. تعددت النظريات التي تفسر وتُقيّم الأداء الوظيفي والتي تناولت أبعاده، وعملت على إيجاد السُبل التي تؤدي لرفع أداء العامل وتحقيق أهداف المنظمة، ويتّصد بتقييم الأداء، الحُكم على مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه، ومعرفة مدى قُدرته على القيام بأعباء الوظيفة التي يشغلها، وتحملّه للمسؤولية، ومدى ما يُحقّقه من نمو وتقدم وظيفي. تشير نتائج تقييم الأداء إلى مدى نجاح أنماط القيادة والإشراف المُستخدمة، وبالتالي ترشيد قرارات الإدارة المستقبلية بشأن تطوير مناخ العمل، على أساس أساليب أكثر فعالية في القيادة، تُساهم في إزالة مشاعر الاستياء لدى العاملين وتعمل على رفع الرضا الوظيفي لديهم.

وتستنتج الباحثة أنّ معظم النظريات التي عملت على تحليل وتفسير الاداء الوظيفي وجدت علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فكلما ازداد الشعور بالرضا الوظيفي لدى العامل عن أجره وعن الترقية، وكلما كان شعوره، أنّ أدائه في العمل، يوازي ما يحصل عليه من أجر في العمل يتحسن أدائه الوظيفي ومردوديته.

3.1.2. الرضا الوظيفي

1.3.1.2. مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

عرّف كل من أبو جراد و خليل (2020، 28) الرضا الوظيفي بأنّه: "شعور وإحساس نابع من داخل الفرد نتيجة شعوره بالراحة والسعادة في العمل المرتبط بالانتماء للمهنة مع فريق العمل مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل وزيادة دافعية الإنجاز"

يُعبّر الرضا الوظيفي عن مدركات الفرد للمواقف والقيم التي يمتلكها، وشعوره بالسعادة والارتياح تجاه عمله الناتج عن إشباع حاجاته ويعود عليه بالمنفعة، وهو مُجمل الرضا الذي يستمدّه العامل من بيئة العمل والأفراد الذين يعملون معه ورؤسائه. وبالتالي يشعر الفرد بالرضا عندما تحقق الوظيفة التي يُؤديها القيم المهمة بالنسبة له، وتعود عليه بنتائج إيجابية، كما يرتبط الرضا أيضًا بالأجر المادي الذي يتقاضاه العامل، والذي يُعتبر مصدر مُهم للرضا الوظيفي (غنائم، 2019).

ويمكن تصنيف تعريفات الرضا الوظيفي في أربع اتجاهات رئيسية:

- الاتجاه الأول: يتعلق بمشاعر العامل نحو وظيفته من ناحية الأجور، المكافآت، الحوافز، التقدير، المعاملة الحسنة، مقارنة مع توقعاته.
- الاتجاه الثاني: يعتمد على نسبة شعور الفرد بإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية من عمله.
- الاتجاه الثالث: يشمل التعريفات التي تعتمد على تفاعل الفرد مع وظيفته، من خلال العمل على تحقيق طموحاته في التقدم وتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي لديه.
- الاتجاه الرابع: وهو متعدد الاتجاهات ويشمل العوامل المحددة للرضا الكلي عن وظيفة الفرد، طبيعة العمل وظروفه، الرضا عن زملائه ورؤسائه في العمل، بيئة العمل الداخلية، الأجور والمكافآت، الإشراف والمراقبة على العمل والرضا الشخصي الذي يتعلق بشخصية الفرد واعتباراته الذاتية (محمد، 2017).

ويمكن تمييز ستة عناصر تُؤثر على الرضا الوظيفي وهي: كفاية الإشراف، الرضا عن النفس، الاندماج مع الزملاء في العمل، وضوح أهداف التنظيم، عدالة المكافآت الاقتصادية، الحالة الصحية والبدنية والذهنية للأفراد (ملعب، 2018).

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وليس من الضروري أن ترتبط ببعضها، فيمكن أن يكون للفرد راضياً عن جوانب معينة وغير راضٍ عن جوانب أخرى. تباينت الدراسات فيما بينها فمنها من أشار إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي أو بعض أبعاده، وبين مستوى أداء الفرد وإنتاجه، بينما الآخر أشار إلى عدم وجود علاقة مباشرة بينهما (أبو خيط، 2019).

وتبيّن لأبو طه (2021) أن الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تناولتها الدراسات في مجال الإدارة في المنظمات المختلفة والمؤسسات التربوية، وتم بحثها مع متغيرات مختلفة منها، الأداء الوظيفي، الولاء التنظيمي، المناخ التنظيمي، والعدالة التنظيمية.

حيث يشكل الرضا الوظيفي عاملاً مهماً في العملية التعليمية، وفي تحقيق أهدافها، وذلك للدور الكبير الذي تقوم به المؤسسات التعليمية، في تطوير الشعوب واستقرارها والتنشئة الاجتماعية القومية، وازداد اهتمام المؤسسات التربوية في الرضا الوظيفي، بالتزامن مع تطور نظريات الرضا الوظيفي في مجال الإدارة التربوية، باعتبار المعلم الركيزة والأساس في العملية التربوية، حيث تتعلق جودة التعليم في أداء المعلم واستمراره بعمله، برضاه الوظيفي ومدى اشباع الوظيفة لحاجاته النفسية والمادية وتلبيتها لتوقعاته (عبد الله، 2004).

أشارت العديد من الأدبيات والدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي عن العمل وأداء الموظفين في العمل والمعلمين في المدارس. وعليه يشعر الفرد بالرضا عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تعود عليه بنتائج إيجابية، تحقق القيم التي يؤمن بها، وتشبع احتياجاته المعنوية والمادية مثل

الأجر الذي يتقاضاه العامل، نظام المكافآت والترقية التي يحصل عليها. فهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وليس شرط أن ترتبط ببعضها، فيجوز للفرد أن يكون راضيًا عن بعض هذه الجوانب وغير راضي عن جوانب أخرى (حريم، 2002). كما أشار عيشان (١٩٧٦)، (2018) فالى الدور المركزي للمعتقدات التربوية في تشكيل توجهات المعلمين تجاه مهنتهم، ويؤكد أن هذه المعتقدات تتكون قبل اتخاذ قرار اختيار المهنة. هذه المعتقدات تؤثر بعمق على عدة جوانب هامة مثل الشعور بالكفاءة الذاتية، الرضا الوظيفي، الوقاية من الاحتراق النفسي، التحفيز، والالتزام التنظيمي. كما يعتبر الإيمان التربوي أداة محورية في قيادة التغيير والابتكار في النظام التعليمي، حيث يسهم في تعزيز مكانة المعلم ودوره. ويتم تشكيل هذه المعتقدات خلال فترة التدريب في كليات إعداد المعلمين، والتي تلعب دورًا أساسيًا في تصميم المعتقدات التربوية التي يحملها المعلم قبل أن يبدأ في ممارسة دوره التربوي.

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين وله أهمية كبيرة أيضا لدى المعلمين كونه يؤثر على مستوى أدائهم الوظيفي، فمن المهم العمل على تحسين الرضا الوظيفي لديهم، مما له أثر كبير على أدائهم، وذلك لأهمية دورهم في المجتمع ومسؤوليتهم في إعداد وتطوير وتنشئة جيل صالح يتصف بالعلم والأخلاق الحميدة، من أجل خدمة مجتمعهم ووطنهم.

2.3.1.2. أهمية الرضا الوظيفي

بداية الاهتمام بالرضا الوظيفي كان في المجال الصناعي، ولكنه كسب أهمية كبيرة في المجال التربوي أيضًا، باعتبار المعلم هو الركيزة الأساسية في العملية التربوية، ويتعلق بمدى الرضا الوظيفي للفرد بتصوره وتوقعاته، تجاه وظيفته، ومدى اشباع هذه الوظيفة لاحتياجاته الشخصية (حريم، 2002، العازمي؛ الأغبري، 2002).

عملت الكثير من الدراسات النظرية والتطبيقية على دراسة الرضا الوظيفي، حيث يُعتبر من المواضيع المهمة في العصر الحالي، لكونه يبحث في سلوك العنصر البشري في المنظمة، ويؤثر على متغيرات أخرى في بيئة العمل، وهو عبارة عن مجموعة من العوامل النفسية والبيئية، التي تؤثر على الرضا الوظيفي للفرد، وتهدف إلى تحسين أدائه الوظيفي، وزيادة إنتاجه (السعودي، 2011).

كما أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الرضا الوظيفي، لدوره الهام في دعم الإنتاجية في بيئة العمل، وله دور كبير في بقاء المنظمة، وزيادة إنتاجها وتحقيق أهدافها، فكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، كُبر إنتاج المنظمة وزاد استقرار العمل، وقلَّ غياب الموظفين ودوران العمل، لذلك يُعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة التربوية، التي تستدعي الاهتمام والدراسة (الزيود، 2011).

ويعمل الرضا الوظيفي على تقليل الضغوطات النفسية والتوتر في العمل الناتج عن العمل الروتيني الشاق الذي يقوم به الفرد، ويعمل على المحافظة على سلامة العامل العضوية والنفسية، مما يجعله يستمر في عمله ليس بدافع الرغبة الشخصية والقناعة الذاتية، بل لأسباب اجتماعية واقتصادية تُرغمه على البقاء في العمل، مما قد يخلق لديه صراعاً نفسياً يؤثر سلباً عليه وعلى أدائه في العمل (عزيون، 2007).

كما يُساهم الرضا الوظيفي بتطور الفرد من ناحية مهنية، ورفع درجة طموحه واندماجه للمؤسسة التي يعمل بها، كما يزيد من التزامه بالعمل، يقلل من نسبة الغيابات، ويُساهم شعور الرضا المرتفع في تحسين الرضا العام في حياة الفرد من ناحية اجتماعية، مما يُتيح للفرد استغلال أوقات فراغه بشكل أفضل، والاستمتاع مع عائلته وأصدقائه، والترفيه عن نفسه، مما قد يؤدي إلى رفع الرضا عن الحياة بشكل عام، الذي بدوره يعمل على زيادة الدافعية والإنتاجية في العمل (البدارني،

2007; فاضل وخوري، 2017)، وهذا ما يدعو لدراسة الرضا الوظيفي بشكل عام، ورضا المعلم بشكل خاص لأهميته وتأثيره على المنظمات والمؤسسات التربوية في المجتمعات المعاصرة.

3.3.1.2. أنواع الرضا الوظيفي

تعددت أنواع الرضا الوظيفي، ويتعلق الرضا بشعور الفرد وتصوراتهِ الذاتية، نحو البيئة التي يعمل بها، نحو زملائه في العمل، أو نحو طبيعة العمل وظروفه، ويمكن تقسيم أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته، وزمنه كالآتي الرويلي (2001):

1. الرضا الوظيفي من حيث شمولية العمل يمكن تقسيمه إلى نوعين:

أ. الرضا الوظيفي بشمولية العمل: يشير إلى شعور الفرد نحو بيئة العمل بشكل عام، بما في ذلك عدة جوانب مثل:

العلاقات مع الزملاء: مدى التفاهم والتعاون بين الموظفين داخل بيئة العمل.

العلاقة مع المدير: طبيعة التعامل مع المدير أو المشرف ومدى دعمه وتوجيهه.

طبيعة العمل: نوعية المهام الموكلة إلى الموظف ومدى تطابقها مع مهاراته واهتماماته.

هذا النوع من الرضا يعكس الشعور العام تجاه كافة جوانب البيئة الوظيفية وليس فقط تجاه

وظيفة أو مهمة معينة.

ب. الرضا الوظيفي الكلي: هو الرضا الذي يشمل جميع جوانب الرضا الوظيفي، بما في ذلك

الأبعاد الداخلية والخارجية.

الأبعاد الداخلية: تتعلق بالشعور الشخصي والذاتي للفرد تجاه العمل، مثل الرضا عن الإنجازات

الشخصية أو تحقيق الأهداف المهنية.

الأبعاد الخارجية: تتعلق بالجوانب الخارجية المرتبطة بالعمل، مثل ظروف العمل، الرواتب، المكافآت، والعلاقات المهنية.

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي الكلي يمثل الشعور الشامل الذي يجمع بين جميع هذه الجوانب، ليعطي تقييمًا عامًا لمدى رضا الموظف عن عمله وحياته المهنية ككل.

2. أنواع الرضا باعتبار زمنه:

أ. الرضا الوظيفي المُتَوَقَّع: هو الشعور الذي يشعر به الفرد قبل أو أثناء قيامه بمهمته الوظيفية. يتشكل هذا الرضا بناءً على توقعاته حول الجهود التي سي بذلها والمكافآت التي سيحصل عليها في مقابل تحقيق أهداف العمل، ويعتمد هذا الرضا على تصورات الشخص المسبقة حول العمل الذي يقوم به.

ب. الرضا الوظيفي الفعلي: شعور الفرد بعد تحقيق مهام عمله، ويتحقق هذا الشعور بعد مرحلة الرضا الوظيفي المُتَوَقَّع هو الشعور الذي يشعر به الفرد بعد الانتهاء من أداء مهامه الوظيفية. يتمثل في التقييم النهائي لمدى تحقيق الأهداف وكيفية تطابق النتائج مع التوقعات. هذا الشعور يأتي بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، ويعكس مدى رضى الفرد عن تجربته الفعلية في العمل.

ويتبين للباحثة أنّ هناك عدة متغيرات تؤثر على أنواع الرضا الوظيفي، كما ذكر فرنديل ومورجالس (Freudler & Morgulies 1969، كما ورد في العدلي، 1981)، إن للمناخ التنظيمي دور أساسي في تحديد نوع الرضا الوظيفي في بيئة العمل بالإضافة إلى تأثير القيم السائدة فيه وثقافة المجتمع، وتقديرها للعمل الذي يقوم به الفرد من ناحية المكانة الاجتماعية والاقتصادية. وقد كشف علماء الإدارة والعلوم الإنسانية، أنّ هناك علاقة طردية بين نمط الإشراف، نوعية القيادة في العمل (ديموقراطي، ديكتاتوري، أو فوضوي) وبين درجة الرضا الوظيفي في أبعاده المختلفة، فكلما كانت

عملية القيادة والاشراف في مكان العمل ديموقراطية أكثر، كانت نسبة الرضا الوظيفي مرتفعة بدرجة أكبر.

4.3.1.2. نتائج عدم الرضا عن العمل في المؤسسات التربوية

تعددت نتائج عدم الرضا الوظيفي، ومنها (ناصر الدليمي، 2009):

1. الغياب عن العمل: أحد دلائل عدم الرضا الوظيفي هو تكرار غياب المعلم وتأخره عن العمل بدون أسباب مبررة بسبب عدم الرضا عن العمل، فيقوم ببعض السلوكيات كرد اعتبار له، مثل الغياب عن العمل، بينما المعلم الذي يشعر بالرضا يتميز بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها ويكون أكثر مواظبة وانضباطاً في عمله.
2. دوران العمل: يلجا المعلم إلى هذا السلوك بسبب القصور في الإدارة أو عندما يشعر الفرد أن المؤسسة لا تستجيب لطلباته، أو أسلوب العمل لا يتم حسب رغبته، قد يؤدي انسحاب العامل من المؤسسة التي يعمل بها إلى مكان عمل آخر، أو الانسحاب من العمل واستقالة العامل من القطاع نهائياً.
3. التمارض: يلجا بعض المعلمين إلى اتباع هذا السلوك، التغيب عن العمل بحجة التمارض، لخلق توازن نفسي لديه نتيجة التوتر والقلق بسبب عدم الرضا الوظيفي، فيتغيب عن المدرسة التي يعمل بها من خلال استغلال أيامه المرضية السنوية، ليتمكن من الاستمرار بعمله، وبأقل ضرر مادي لأن هذه الأيام يتم الدفع مقابلها.
4. حوادث العمل: العامل غير الراضي عن عمله يكون من أكثر الأشخاص المعرضين لإصابات العمل، فهو تعبير جزئي عن عدم الرضا الوظيفي.

5. التظلمات: يُكثر بعض المعلمين من التذمر المستمر بسبب أوضاع العمل، وعن سلوك الإدارة، وعن زملائهم بالعمل، ويقومون بتقديم تقارير وشكاوى للإدارة والمسؤولين، أو لجان العمل بدون سبب وجيه، نتيجة شعورهم بالظلم وعدم العدالة. تعتبر المظالم وسيلة للتعبير عن عدم الرضا الوظيفي، ويُظهر العامل هذا السلوك بكثرة الشكاوى وكتابة التقارير عندما يشعر بان حقوقه مهدورة أو دون أن يكون هناك سببًا وجيهاً لذلك.

وعلى ضوء ما تمّ عرضه ترى الباحثة أن هذه النتائج مؤشرات مهمة لإدارة المؤسسات التربوية لتحسين بيئة العمل ومعالجة أسباب عدم الرضا من أجل تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار داخل المؤسسة.

5.3.1.2. بعض نماذج ونظريات الرضا الوظيفي

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وظهرت هذه النظريات المُفسرة للرضا الوظيفي مع تزايد الاهتمام والأبحاث في مجال الرضا الوظيفي، حاولت عدة نظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي لدى العاملين وسوف تعرض الباحثة البعض من هذه النظريات التي تخدم الدراسة الحالية وهي:

1. نظرية الإدارة العلمية: وكان فريد بريك تايلر من أوائل الباحثين الذين فكروا علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة، وفي أسلوب تحفيزه للعمل. اعتمدت هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فكرة الحوافز المادية، من أجل تحفيز الأفراد العاملين إلى المزيد من العطاء والجهد، لزيادة إنتاجية المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها. كما أشارت هذه النظرية إلى أهمية توفير السبل المادية، التي من شأنها أن تؤدي إلى اتقان العمل، والرفع من كفاية العامل، وسرعة الإنجاز.

اعتمدت نظرية تايلر على عدة أسس كالآتي:

- طبيعة العامل: تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته لا يُحب أن يعمل، واقترحت أن يقسم المدير العمل إلى مهام صغيرة، كي يتمكن العامل من إنجازها، وأن يهتم بالإشراف على تنفيذها بشكل مباشر ليتمكن من السيطرة على عملية الإنتاج.

- تشجيع العامل: يتم تشجيع العمال لبذل جهد أكبر ليزيدوا من إنتاجهم، عن طريق تحفيزهم بدفع أجورهم بالتوازي مع نسبة إنتاجهم، فكلما تمكنوا من إتمام مهامهم التي تم تكليفها لهم من قبل رؤساء العمل في الوقت المحدد، تم دفع الأجور بما يتلاءم مع كمية الإنتاج المطلوبة (الحسين، 2010).

- تدريب العامل: منح العامل التدريب المناسب، والأدوات الضرورية التي تعمل على تطوير مهاراتهم المهنية، ليتمكن من إنجاز عمله بكفاءة عالية.

لم تتجح هذه النظرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، الوصول إلى كمية الإنتاج المطلوبة، وتحقيق أهداف المنظمة المرسومة، وذلك بسبب إهمالها للعوامل الإنسانية التي تؤثر على الفرد، ولم تعمل على تحسين ظروفه الاجتماعية أو رفع راتبه، كذلك لم تتبع الأسلوب الديمقراطي معه ولم تحترم حرياته الشخصية، بل صبّت جُل اهتمامها وبشكل حصري تقريباً على رفع إنتاج الفرد والمنظمة (حبايبة، 2009).

2. نظرية العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه النظرية كرد فعل على نظرية الإدارة العلمية، وتطورت مع ظهور حركات العلاقات الإنسانية التي اهتمت في الدرجة الأولى بالجانب الإنساني، ومن مؤسسي هذه النظرية التون مايو وزملاؤه، حيث أشاروا إلى أهمية نظام المكافآت والحوافز غير المادية، مثل خلفية الفرد الاجتماعية ومعنوياته، وأثر علاقته مع زملائه على إنتاجه، وأن كمية إنتاج الفرد ومستوى أدائه في العمل لا تعتمد على طاقته الفسيولوجية فقط، بل تتأثر بخلفيته

الاجتماعية، ومدى تأثير إرادة الجماعة في بيئة العمل على تحفيز الأفراد للعمل، ورفع شعورهم بالرضا الوظيفي. (المغربي، 2016).

3. نظرية العاملين لهرزبرغ و اخرون (Herzberg, et.al, 1959): جاءت هذه النظرية لتفسر العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، وأشارت إلى أهمية دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد بين هيرزبرغ و اخرون وجود عدّة عوامل تؤثر على عملية الإنتاج في المنظمة والتي تؤثر على الرضا الوظيفي، وقد قسّم عوامل الرضا الوظيفي إلى مجموعتين: المجموعة الأولى (Motivation) الدافعية أو الحوافز، والتي تتعلق ببيئة العمل والمقصود بها مبنى المؤسسة، وسياساتها، علاقة الأفراد مع الرؤساء، الزملاء، الراتب، ظروف العمل الاجتماعية والمادية، الإنجاز، المسؤولية، التقدم والترقية، التقدير وغيرها. والمجموعة الثانية تشمل عوامل (Hygiene) وقائية أو أساسية وهي عوامل تتعلق بظروف العمل وتشمل أدنى ثلاث حاجات في سلم ماسلو وهي: السلامة، الأمن والاندماج الاجتماعي، والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الفرد الأساسي، كما أشار هيرزبرغ إلى أهمية زيادة عوامل الدافعية بالإضافة للعوامل الأساسية، فوجودها يؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها ذات دوافع ذاتية وتوفر شعورًا إيجابيًا لدى الأفراد، وتمنحهم فرصًا للتطور الشخصي، والرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية.

4. نظرية إبراهيم ماسلو (Maslow, 1943): قدم ماسلو نظرية الدوافع والحاجات يفسر من خلالها طبيعة الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني، وترتبط هذه الحاجيات مع بعضها البعض، ومرتبطة بشكل هرمي حسب أهميتها، ويكون في قاعدة الهرم المستوى الأدنى، ويشمل الحاجات الأولية الفسيولوجية الضرورية للحياة مثل: الجوع، والعطش، والهواء، والغريزة الجنسية. يليها مستوى الأمان ويشمل: السلامة الجسدية والأمان الأسري والصحي والوظيفي، ثم الاحتياجات الاجتماعية مثل: الصداقة والعلاقات الاجتماعية والعلاقات الحميمة والأسرية، وفي المستوى الأعلى الحاجة

للتقدير والاحترام والمقصود بها: الإنجاز، القبول، الكفاءة، والنمو المهني، والتي من شأنها توفير بيئة عمل تُشبع هذه الحاجات. وفي قمة الهرم، يظهر مستوى تحقيق الذات ويكون في أعلى مستويات الحاجات، وهي تمثل حاجة الفرد وإدراكه لإمكانية التطور والتقدم بالعمل وتحقيق الذات والأهمية قبل غيرها لكونها تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها، ويجب إشباع هذه الحاجات، وذلك أن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى توتر الفرد وفقدانه للتوازن. ويعتقد ماسلو أنّ حاجات الإنسان لا تنتهي فكلما تم إشباع حاجة ظهرت حاجة أخرى، باعتبار الإنسان مخلوقًا اجتماعيًا، يحتاج إلى أفراد آخرين يعملون معه لتزداد رغبته بالعمل، وليحقق ذاته وليصل أعلى مستويات الحاجات، لإمكانية التقدم والتطور بالعمل وتحقيق الرضا الوظيفي (1943، كما ورد في الحاج، 2008; غزالي وعبون، 2020).

5. نظرية الجماعة المرجعية: تفترض نظرية هولين وبلود (Blood & Hulin) التي نشأت عام 1968 أنّ الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها الفرد تشكّل عاملاً هاماً في فهم أبعاد الرضا الوظيفي لديه، وهناك علاقة طردية بينهما، فكلما شعر الفرد أنه أقل من جماعته المرجعية، تكون النتيجة عدم الرضا والعكس صحيح، ومن سلبيات هذه النظرية أنها لم توضح كيفية اختيار الفرد جماعته المرجعية ولم تُحدّد معايير المقارنة، ذلك أن الأمر يتعلق أيضاً في شخصية الفرد، وفي كيفية اختياره لجماعته المرجعية وإجراء عملية المقارنة (1968، هولن وبلود، كما ورد في القوس، 2004). تُعتبر الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها الفرد عاملاً مهماً لمعرفة أبعاد الرضا الوظيفي، 1976، كما ورد لديه، حيث أن الفرد الذي يحمل شهادة الثانوية مثلاً، تكون جماعته المرجعية مكونة من أفراد يحملون نفس الشهادة ونفس المستوى التعليمي فيُقارن الفرد نفسه بجماعته المرجعية (القبلان، 2000). وترى الباحثة الأمر ذاته بالنسبة للمعلمين فيُقارن المعلم

نفسه بجماعة المعلمين الذين يعمل معهم في مدرسته أو في مدارس أخرى، وتتأثر درجة الرضا الوظيفي بنتيجة هذه المقارنة وشعور المعلم تجاه جماعته المرجعية.

6. نظرية القيمة Theory Value: أشار دوين لوك (1976) أن العوامل الرئيسية للرضا الوظيفي تتعلق بقدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة للأفراد العاملين في المؤسسة، وتبين له أن الرضا الوظيفي عن العمل يتفاوت بين ما يريده الفرد وما يحصل عليه فعلاً، وتتباين عوامل الرضا الوظيفي من فرد إلى آخر، وتتعلق بمدى الاستجابة العاطفية التي قد يحدثها ذلك العامل، قد يكون عنصر معين مهماً بالنسبة لفرد ما، بينما لن يكون مُرضٍ لغيره من الأفراد، وقد يكون شعوره حيادي بغض النظر عن مقدار الاستفادة من ذلك العنصر. حيث رأى أن الرضا الوظيفي عبارة عن حالة عاطفية، ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية المهمة في نظره والتي تكون منسجمة مع حاجاته. وقد ميّز لوك بين القيمة والحاجة، وأشار إلى الحاجة باعتبارها عنصراً يضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية بدون علاقة برغبات الفرد، بينما تُعبّر القيم الذاتية عما يريده الفرد بالفعل، سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي (لوك، 1976، كما ورد في العديلي، 1981).

7. نظرية المقاومة: تأسست نظرية المقاومة لصاحبها لاندي (Landy) في عام 1978 وأشارت إلى تغير درجة الرضا الوظيفي لدى الفرد مع مرور الزمن، بالرغم من استقراره وثباته في مكان عمله. ففي بداية عمله تكون درجة الرضا مرتفعة، ثم تنخفض تدريجياً، ويُشير إلى تأثير العوامل العاطفية التي تدفع الفرد إلى مقاومة شعور عدم الرضا لديه، وخلق نظام حماية له لحفظ التوازن الذاتي، وتحقيق الرضا لديه، عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا، ويتم هذا الأمر عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المُفرطة، سواء كانت سلبية أم إيجابية، لأنها تُعتبر حالة غير طبيعية قد تُسبب له الضرر. ويُؤكد لاندي أن هذا العامل الذاتي يُعد من الوظائف المركزية للجهاز

العصبي، كما وأن وظيفة الحماية هذه تؤدي إلى تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد (الحربي، 1994).

8. نظرية مكلياند في الحاجات أو ما تُسمى بنظرية الإنجاز: يعود أساس هذه النظرية لديفيد مكلياند (McClelland David, 1967) في مجال علم النفس السريري (Psychology Clinical) وإلى نظرية الشخصية (Personality Theory)، وتم تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية حيث قام مكلياند وجماعته بدراسات متعددة على ثقافات مختلفة، شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا والهند. وقد تم استخدام أساليب تتبؤ لتحديد خصائص الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الإنجاز والقوة والانتماء، وتبين أن ذوي خاصية الإنجاز، يحتاجون إلى القوة والانتماء من أجل السيطرة والإشراف على الآخرين، وهي بمثابة حاجة اجتماعية، ويرى هؤلاء الأشخاص في المنظمة فرصة للوصول إلى مراكز مرموقة، وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين (العميان، 2005).

9. نظرية التوقع: (Froom Victor, 1964) تفسر نظرية فكتور فروم قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. ظهرت هذه النظرية في سنوات الستين، ويتعلق سلوك الفرد وقدراته بمدى إيمانه بمقدرته على القيام بعمل معين، ومدى أهمية ذلك العمل ونتيجته بالنسبة له، ويتعلق تحفيز الفرد للقيام بسلوك معين بتوقعاته لنتائج ذلك السلوك، فيمكن أن يتوقع أحد الأمرين: التوقع الأول والذي يُشير إلى أن قوة الحفز لدى الفرد الذي يبذل جهداً من أجل إنجاز مهمة ما وإنجاحها، ويعتمد على مدى توقعاته وإيمانه بقدراته من أجل إتمام المهمة بنجاح، بينما التوقع الثاني الذي أضافه فروم يتعلق بالمردود الذي سيحصل عليه الفرد نتيجة إنجاز المهام المطلوبة، والذي سوف يُحقق له المكافأة المرغوبة، والتي بدورها تشبع حاجته، وتحقق الرضا له. وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجة مردوده سوف تكون منخفضة، ولن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا

تشبع حاجاته. ويعتمد حفز الفرد للقيام بعمل ما على قوة الرغبة والتوقع. كما يظهر في المعادلة التالية: الدافعية = قوة رغبة الفرد $\times$ التوقع. وتُعتبر نظرية التوقع وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفًا بحد ذاتها وإنما تكون وسيلة لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي، ومن سلبيات هذه النظرية أنها لم توضح كيفية اختلاف الأفراد في تقديرهم للتوقعات، وأهمية تلك التوقعات، وتجاهلت عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد كالإحساس والعواطف، التي من شأنها تحريك سلوك الفرد مقابل الحصول على المكافآت (في علاقي، 1981).

تعددت بدءًا من نظرية نظريات الرضا الوظيفي الإدارة وصاحبها تايلر الذي كان من أوائل الباحثين في سلوك العامل وتحفيزه للعمل، ومن أشهر هذه النظريات نظرية ماسلو التي اعتمدت على الحاجات الأساسية للإنسان التي تعمل على تحفيز الفرد بهدف إشباعها للوصول للرضا الوظيفي، وتطورت النظريات عبر التاريخ التي بحثت، وشرحت العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعامل ومنها النفسية والمادية، ومنها التي تسعى إلى تحقيق الذات. وتختتمها الباحثة، بنظرية التوقع لصاحبها فروم الذي فسر الرضا الوظيفي أنه يتعلق بمدى إيمان الفرد وقدرته على القيام بعمل ما، أي أن تحفيز الفرد للقيام بعمل معين يتعلق بنتيجة ذلك العمل أو السلوك.

6.3.1.2. إفادة النظريات للدراسة

تتفق النظريات السابقة على مبدأ تلبية الحاجة وإشباعها، مما يولد الرضا لدى العامل، وتُعتبر هذه الحاجات ضرورة ملحة دافعة إلى تحقيق أهداف الفرد وضمنيًا أهداف المؤسسة، كما ركزت النظريات الأخرى على رغبة الفرد في العمل، واعتباره وسيلة لتحقيق الهدف ولكن يجب أن تتحقق

العدالة بين الأفراد وبين ما يقدمه الفرد الواحد في منظمة العمل، والتميز في الأداء هو الهدف الذي يسعى إليه الموظف، ويُعتبر تقييم الذات أو النظرة الإيجابية للذات، أحد العوامل المهمة للدافع للعمل المتميز والجاد لأنه مرتبط بالتصور الذي يبنيه الفرد مع الآخرين كالمشرف، وزملاء العمل في مؤسسة العمل اتجاهه.

7.3.1.2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

لقد حدد الرويلي (2001) العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي على النحو التالي:

1. عوامل ذاتية: تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين.
 2. عوامل تنظيمية: تتعلق بسياسة التعليم وظروف وشروط العمل.
 3. عوامل بيئية: تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل.
- أما عبد الوهاب وخطاب (1993) فقد قسما عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

1. العوامل الداخلية أو الخاصة بالفرد: إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل، ولكل فرد حاجات تختلف درجة الإشباع فيها من شخص لآخر، وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب للفرد كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

2. عوامل تتعلق بمدى توافق العمل مع قيم الفرد: هناك العديد من القيم التي لدى الفرد رغبة في تحقيقها عن طريق العمل ومنها الابتكار والإبداع، والقيادة وإتقان العمل وغيرها، فإذا كانت هذه القيم موجودة وتمكن الفرد من تحقيقها ارتفع الرضا الوظيفي لديه.

3. عوامل خاصة بالأداء: يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد العوامل التالية بالنسبة للأداء وذلك من خلال ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافز العمل، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد

على تحقيق الأداء المطلوب بما يتلاءم مع الأهداف المحددة وإدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمنظمة.

4. العوامل التنظيمية: ويقصد بها سياسة المنظمة من حيث نظام الأجور، الترقية، النقل، والإجراءات الخاصة بالأمن الوظيفي، وأساليب الاتصالات، اتخاذ القرارات، ونوع القيادة والإشراف والرقابة. وعلى الرغم من قناعة الباحثة بأن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة، التي بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته، وبعضها الآخر يتعلق بشخصية العامل ودوافعه، وبعضها يختص بالجوانب الاجتماعية للمهنة، كذلك نظام العلاقات بين الزملاء والرؤساء والظروف الأخرى المرتبطة بالعمل فإن معرفة بعض هذه العوامل تمكنا من أن نحسن فيها بما يرفع من رضا العامل المهني.

8.3.1.2 أهمية الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء المعلمين في المرحلة الثانوية

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث يؤثر الرضا الوظيفي بشكل إيجابي على أداء العاملين، ويُعبّر عن شعور الفرد نحو وظيفته وما يترتب عليها من ظروف العمل، مما يحقق له إشباعًا لحاجاته الاجتماعية والنفسية، والمادية، ويساعده على الإنجاز والنجاح، وتحقيق رغباته وطموحاته، الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها (أحمد ومنصور، 2011). وعرفه الكلبى (1997)، كما ورد في العبيدي، (2013) أن الرضا الوظيفي هو تعبير الفرد عن مشاعره الإيجابية أو السلبية تجاه جوانب عديدة من عمله وأن الرضا الوظيفي يمكن قياسه من خلال عدة عوامل تؤثر على مدى قبول الموظف لعمله بارتياح وقيامه بمهامه دون ملل أو تذر، حيث يتفاعل مع وظيفته، فيصبح إنسانًا

تستغرقه وظيفته ويتفاعل معها ويسعى لتحقيق طموحاته في التقدم والنمو وتحقيق أهدافه المهنية والاجتماعية. يُعتبر الرضا الوظيفي، أحد أهم العناصر في العملية التربوية الذي يساهم في دعم العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية، حيث يُعتبر التعليم مؤشراً أساسياً في تطوير الشعوب ورفقها، ويُعبر عن استقرار المجتمع (عبد الله، 2004).

وأشار كل من افيطال وراز (אביטל וراز، 2018) إلى أن رضا المعلمين في المدرسة له تأثير إيجابي على سلوك المدرسة تجاه المجتمع المحيط بها. عندما يشعر المعلمون بالرضا عن عملهم، ينعكس ذلك على تعامل المدرسة مع المجتمع الخارجي وعلى تفاعلها الداخلي أيضاً، حيث تواجه المدارس في الداخل الفلسطيني تحديات معقدة، ومن أجل تحسين المناخ التعليمي والإنجازات الأكاديمية، يتوجب على الإداريين وكليات التربية تحقيق التوازن بين تلبية المعايير الوطنية والدولية وبين تهيئة بيئة عمل إيجابية للمعلمين، ويؤكد الباحثان أن نجاح المدارس في التعامل مع هذه التحديات يرتبط بشكل وثيق بدرجة رضا المعلمين، والذي يتأثر بعوامل مثل المناخ الداخلي وطبيعة العلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي. على سبيل المثال، عندما يقوم مدير المدرسة بتحفيز فريق المعلمين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتعزيز تطورهم المهني، يمكن أن يزيد ذلك من رضا المعلمين. علاوة على ذلك، يرتبط رضا المعلمين بأداء الطلاب؛ فعندما يحقق الطلاب نتائج جيدة، قد يسهم ذلك في زيادة رضا المعلمين عن دورهم.

تتعدد المراحل التعليمية في داخل الخط الأخضر بدءاً من المرحلة ما قبل الابتدائية (رياض الأطفال)، وتنتهي في المرحلة الثانوية، وتتعدد أنواع هذه المرحلة بحسب أهدافها ورؤيتها التربوية، فهنا المدارس ذات التوجه الأكاديمي النظري والتي تُعد الطلبة للشهادة التوجيهية (البجروت)، والتي هي أساسية للالتحاق بالجامعات والكليات المختلفة للتعليم ما بعد المرحلة الثانوية، كذلك المدارس المهنية (التكنولوجية)، التي تُعد الطلاب لسوق العمل والصناعة، وهناك المدارس الشاملة التي تدمج

التعليم النظري مع المهني (عليان، 2021). ويعرّف براهيم وقرين (2017) وظيفة المُعلم، أنه الموظف في قطاع التعليم الذي يمتلك مؤهلاً علمياً وتخصصاً في مواد دراسية مُحددة، بهدف التعليم الثاني وفق تأهيله وإعداده الأكاديمي. ويُعرف حسب معجم النجار (2003، 995)، "الشخص الذي يُستخدم بصفة رسمية لتوجيه تعلم الأولاد، التلاميذ، والإشراف على أعمالهم وخيراتهم التربوية في معهد أو مدرسة رسمية، أو خاصة، كما أنّه الشخص الذي بفضل توافر خبرات تربوية غنية لديه، وبفضل تعمقه في حقل من حقول المعرفة، يستطيع أن يُساهم في مُساعدة نمو ونماء الآخرين، الذين يوضعون في عُهدته كما يُعتبر الشخص الذي أنجز دراسة تربوية مهنية في معهد لإعداد المعلمين أو كلية المعلمين، أو كلية التربية، والذي يُعترف رسمياً بدراسته هذه ويُمنح الشهادة الملائمة لمهنة التعليم". وعلى ضوء هذه التعريفات لوظيفة المعلم الثانوي، وكون الباحثة معلمة في المدرسة الثانوية، ومن خلال خبرتها الكبيرة في هذا المجال، تُعتبر مرحلة التعليم الثانوي، مفصلية في حياة الطالب العربي داخل المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر. وتتعدد مجالات الوظائف في التعليم الثانوي: وظيفة التربية التي يُمارسها المُعلم، والخدمة الاجتماعية التي يمارسها الأخصائي الاجتماعي، وغيرها من الوظائف التي تتعاون من أجل تحقيق تلك المرحلة لأهدافها، ويُعد الرضا الوظيفي للمعلم أو الأخصائي الاجتماعي أحد أهم العوامل التي تمكّن العملية التعليمية في المرحلة الثانوية من تحقيق أهدافها. تكمن أهمية هذه المؤسسات التربوية باعتبارها أحد أهم المؤسسات الاجتماعية التي تشكل أملاً ضابطاً للتحكم في نمو وتطور المجتمع من خلال ما تحقّقه من صقل مهارات وخبرات مجتمعية للطلاب، ومساهمتها في تقديم برامج تربوية وتعليمية تلّئم احتياجاته، وتمكنه من التعامل مع التطورات الاجتماعية والعلمية في حياته المستقبلية.

يُعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الهامة التي تحافظ على مستوى عالٍ من الأداء، وهناك علاقة طردية بينهما، فالفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد أيضاً

انتماؤه لوظيفته، فترتفع بذلك إنتاجيته ولا شك أن رضا الفرد عن عمله يحقق التوافق النفسي بوجه عام، لما له من دور هام في إشباع حاجاته الأساسية والثانوية. ولذلك فإن الكثير من المشكلات النفسية تنجم عن عدم الرضا العمل الذي يقوم به الفرد حين لا يحقق هذا العمل الحاجات والطموحات التي يسعى إليها الفرد (منصور، 2010). وعرف هوبيك (كما ورد في الصيرفي، 2007، 796) الرضا الوظيفي بأنه: "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنا راضٍ في وظيفتي"، فإذا كان الرضا الوظيفي مطلباً ضرورياً لدى أي موظف في أي عمل فإنه أشد ضرورة لدى العاملين في القطاع التربوي، وذلك لما للعملية التربوية والتعليمية أهمية للمجتمع العربي في داخل الخط الأخضر.

وتبيّن للباحثة مما تمّ عرضه، أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد والمنظمة، وما يعود به على المجتمع، ومدى المسؤولية التي تتحملها المؤسسات التربوية من أجل السعي نحو تعزيز المكانة الوظيفية والعلمية والاجتماعية للمعلم داخل المؤسسات التربوية.

4.1.2 الخلاصة

تناول هذا الفصل عرض مُفصل لمحاور الدراسة كالاتي: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وحاولت الباحثة من خلال هذا الفصل، عرض مفاهيم مصطلحات الدراسة، أهميتها، العوامل المؤثرة بها، أنواعها، نماذجها، مُتطلباتها، النظريات المُتعلقة بها، طرق قياسها، والنتائج المترتبة على عدم توفر مناخ إيجابي يوفر الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للفرد العامل بشكل عام، وبشكل خاص في المنظمات التربوية المختلفة وفي المدارس بشكل خاص. حيث تواجه المجتمعات في العصر الحاضر العديد من التحديات في ظل التطورات التكنولوجية، ثورة المعلومات والتنافس الفردي والجماعي على الموارد، مما يستوجب السعي المُستمر للبحث عن الأسباب الكامنة وراء تلك

التّحديات وانعكاسها على النظام التربوي، هناك اهتمامات كبيرة في الفكر التربوي، وفي أحداث التطوير والإصلاح للواقع التعليمي من كافة جوانبه. تُعتبر دراسة المناخ التنظيمي عنصرًا مهمًا لنجاح المنظمات ولتحقيق أهدافها، ولتُبَدع وتتميّز عن غيرها من المنظمات من خلال فهم البيئة الداخلية للعمل والتعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوكيات وتصرفات العنصر البشري ودوافعه وأدائه. فقد تبلور مفهوم المناخ التنظيمي مع ظهور نظرية النظم الاجتماعية التي تنظر إلى المؤسسات كنظام متكامل، تتكون من العاملين، وبيئة العمل، والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وهو نتيجة ديناميكية هذه العناصر مع بعضها البعض. تُعتبر العملية التربوية نظامًا متكاملًا من العلاقات المتبادلة بين عناصرها، يُؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين ويقوم ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين. يُعتبر المناخ التنظيمي العمود الفقري والأساس لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك لارتباطه الوثيق بالعنصر البشري، فلا يمكن تحقيق مناخ تنظيمي إيجابي بدون تحقيق الاحتياجات المعنوية والمادية للموظفين، وعلى المنظمة أن تغرس القيم الإيجابية لديهم باعتبارهم المحرك الأساسي للأبداع والتطور، ويمكن تطوير المناخ التنظيمي من خلال قياس مدى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة التي ينتمون إليها. تعددت وجهات النظر حول أبعاد المناخ التنظيمي، يعود السبب إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قِبَل باحثين مختلفين، مثل منظمات أعمال صناعية أو مدارس أو دوائر حكومية، مما أدى إلى تنوع هذه الأبعاد التي تمت دراستها من قِبَل الباحثين، واختلاف المقاييس وملاءمته للزمن، والمكان، ونوع المنظمة المراد قياس مناخها التنظيمي.

كذلك تم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم المختلفة المتعلقة بالأداء، وعملية قياس وتقييم الأداء في المنظمات والمؤسسات التربوية لأهمية هذا المتغير في الموارد البشرية ولبحث علاقته مع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال المواد النظرية. ولإغلاق الدائرة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية

والتي تبحث العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، تم عرض مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته في المنظمة التي يعمل بها الفرد حيث يُعتبر الرضا الوظيفي من العناصر الأساسية، التي تستدعي الاهتمام والدراسة، فهو دِعامَة الإنتاج، فبدون الرضا الوظيفي، لا يمكن أن تستمر المنظمة في إنتاجها، وفي تحقيق أهدافها واستدامتها.

2.2. الدراسات السابقة

يحتوي هذا القسم عرض الدراسات السابقة حسب محاور الدراسة كالآتي: الدراسات التي تتعلق بالمناخ التنظيمي، الدراسات التي تتعلق بالأداء الوظيفي، الدراسات التي تتعلق بالرضا الوظيفي، الدراسات التي تتعلق بالمناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، ويشمل تعقيب الباحثة على هذه الدراسات من حيث اتفاق واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات التي تم عرضها.

تم عرض الدراسات العربية منها والأجنبية وترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

1.2.2. القسم الثاني الدراسات التي تتعلق بالمناخ التنظيمي

1.1.2.2. الدراسات العربية

هدفت دراسة الشمري (2023) إلى فحص واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث مكونة من (56) فقرة، تم توزيعها في (6) مدارس، ولتحقيق غاية البحث تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وُزعت على عينة من (20) مدير ومديرة مدرسة، و(436) معلم ومعلمة. ومن أبرز نتائج البحث، أن أكثر الأبعاد التي تؤثر في المناخ التنظيمي كانت لصالح بُعد الإجراءات والسياسات، وبعُد الحوافز، واتخاذ القرارات والصلاحيات، والعلاقات والاتصالات. وأشارت

النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين والمديرين بالنسبة لمجالات البحث، باستثناء بُعدي: الأسلوب الإداري، والعلاقات والاتصالات وكانت لصالح المعلمين. ومن أبرز توصيات البحث: ضرورة الاهتمام بالحوافز الخاصة بالعمل بشكل أكبر وأكثر فعالية، وتدريب المعلمين المعلمات ومن أجل رفع كفاءتهم العلمية وتنمية المهارات الضرورية للعمل التربوي في المدارس الثانوية.

وتناولت دراسة العازمي (2023) واقع المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (183) من معلمي المرحلة المتوسطة موزعين وفق متغيرات (النوع، التخصص، المؤهل العلمي)، وأشارت النتائج إلى أن واقع المناخ التنظيمي في بُعد المشاركة واتخاذ القرار جاء متوسطاً، وأن واقع المناخ التنظيمي في بُعد الاتصال جاء متوسطاً، وأن واقع المناخ التنظيمي في بُعد الحوافز جاء مرتفعاً، أما واقع المناخ التنظيمي في بُعد التكنولوجيا فجاء منخفضاً، وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع أو التخصص، بينما وُجدت فروق في استجاباتهم تُعزى لمتغير المؤهل لصالح ذوي المؤهل التربوي. ومن أبرز توصيات الدراسة: عقد العديد من اللقاءات والبرامج التدريبية لرفع الوعي بالمناخ التنظيمي وطرق تحقيقه في مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت. تدريب عناصر المنظومة التعليمية على اكتساب مهارات توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية. الاستفادة من خبرات بعض الدول المتطورة في مجال المناخ التنظيمي بالمدارس. تشكيل لجان من الخبراء لدراسة المشكلات والمعوقات التي تواجه تطبيق المناخ التنظيمي داخل مدارس المرحلة المتوسطة ووضع استراتيجيات ملائمة للتعامل معها.

وجاءت دراسة عمران وعودة (2023) للتعرف إلى واقع المناخ التنظيمي في الجامعة العربية الأمريكية، وعلاقته بدافعية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، ومدى اختلاف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي والدافعية باختلاف المتغيرات الديموغرافية، ولتحقيق غرض الدراسة تم تبني المنهج الوصفي الارتباطي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. ومن أبرز نتائج الدراسة كانت الكشف عن وجود درجة مرتفعة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط تقديراتهم نحو المناخ التنظيمي والدافعية في الجامعة العربية الأمريكية، وعن وجود علاقة إيجابية بين واقع المناخ التنظيمي ودافعية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم في الجامعة العربية الأمريكية، كما وأظهرت النتائج التي تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في المجال الكلي لواقع المناخ التنظيمي ودافعية أعضاء هيئة التدريس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة، لصالح عشرة سنوات خبرة وما فوق، وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على فعالية الهياكل التنظيمية في الجامعات، والتشجيع المستمر لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في الاجتماعات والندوات العلمية؛ لتبادل الأفكار والمعلومات.

هدفت دراسة الختاتنة (2022) إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والأسلوب القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، وتحديد السلوك القيادي السائد لدى مديري هذه المدارس وفقاً لعدة متغيرات كالمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وعينة تكونت من (398) من مدرّاء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية. أشارت نتائج البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مجالات المناخ التنظيمي لدى مدرّاء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة وبتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات السلوك القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ومتغير المؤهل العلمي.

كما هدفت دراسة حمود وسعد (2022) إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي لشعب الرياضة المدرسية في أقسام الأنشطة الرياضية على مدرسي التربية الرياضية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تمثل مجتمع البحث من مدرسي التربية الرياضية للمرحلة المتوسطة في مدارس محافظة بغداد والبالغ عددهم (331) وتكونت عينة الدراسة النهائية من (173) مدرس من العاملين في أقسام الأنشطة الرياضية ولتحقيق غاية البحث استخدم الباحثان استبانة للمناخ التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المناخ التنظيمي لشعب الرياضة المدرسية جاء بمستوى جيد، حيث توفر الشعبة الرياضة المدرسية، علاقات إنسانية واجتماعية من خلال تقديم أجواء صحية للتفاهم والانسجام بين المدرسين، وتحديد معايير وضوابط لعملية تقويم المدرسين معلنة، متنوعة وواضحة.

سعت دراسة العواد (2021) إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية، وقد تكوّن مجتمع البحث من مديري ومعلمي التعليم الثانوي في محافظة الدقهلية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي على عينة ممثلة من مجتمع البحث قوامها (446) معلم ومعلمة. جاءت نتائج الدراسة حول متوسط تقديرات عينة البحث نحو واقع المناخ التنظيمي بدرجة متوسطة، ووجدت قصوراً في بعض أوجه المناخ التنظيمي في هذه المدارس. وجاءت عبارة "تنامي القدرات الإبداعية لدى أعضاء الإدارة المدرسية، والتي قد ترجع بالدرجة الأولى إلى مراعاة برامج تدريبهم على كيفية تنمية هذه القدرات ضمن شروط الاختيار والترقية" في المرتبة الأولى، وجاءت عبارة "سيتم التمسك بأساليب التنظيم التقليدية وأسس لوائح العمل البالية والتي مضى عليها

عشرات السنين بلا تعديل أو تطوير" في المرتبة الثانية. ومن أبرز توصيات الدراسة لتحسين المناخ التنظيمي في هذه المدارس كانت، التركيز على الإنجاز ومكافأة المتميزين من خلال نظام حوافز، الاهتمام بالأساليب الديمقراطية في القيادة والابتعاد عن الجمود والتسلط، وإيجاد هدف مشترك يساعد على توجيه الجهود من أجل جمع معلومات والتعرف على الجانب التكنولوجي المستخدم، ونقاط القوة والضعف، ووضع خطط وسياسات وتكثيف الجهود لتحقيق هذه الهدف.

تناولت دراسة أبو أحمد (2023) تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء الإدارة بالشفافية- دراسة ميدانية بمحافظة الغربية"، هدفت الدراسة إلى تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية من خلال توضيح مفهوم الإدارة بالشفافية، وخصائصها، وكذلك الكشف عن واقع المناخ التنظيمي، وأبعاده ونماذجه، أنواعه ومعوقاته. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين: معلمين، ومديرين، أخصائيين، وإداريين، بلغ عددهم (9313)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية قوامها (385). يتضح من نتائج الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند فقرات مشكلات أبعاد المناخ التنظيمي، بالمدارس الثانوية العامة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في عبارات مقترحات التغلب على مشكلات المناخ التنظيمي في هذه المدارس، كما أشارت النتائج إلى مستوى متوسط في مجال مناخ التنظيمي، جاءت فقرة "بعد صنع القرار واتخاذ" في المرتبة الأولى بينما جاءت فقرة "تفعيل ثقافة العمل من خلال الدورات التي تتضمن شرح القوانين والأنظمة المتعلقة" في المرتبة الأخيرة وحسب استنتاج الباحثة يرجع ذلك إلى اهتمام الوزارة بالديموقراطية في عملية صنع القرار. ووجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأهمية أبعاد الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة حسب متغير الجنس وكانت أعلى المتوسطات لصالح الذكور، وكانت أهم الأبعاد من حيث الأهمية بالنسبة للذكور، نُظِم إجراءات العمل، أما بالنسبة للإناث

نمط الاتصال. يعود هذا إلى عدم قدرة المدرسة على شرح القوانين وتوضيحها من خلال الدورات الفعلية بالمدرسة كوسيلة للتغلب على المعوقات، أما بالنسبة لبُعد صنع القرار واتخاذ، تُعتبر العبارة "الاهتمام من الوزارة بالديموقراطية في عملية اتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى ويرجع ذلك إلى اهتمام الوزارة بالديموقراطية في صنع القرار. أوصت الدراسة إنشاء وحدة لتنمية الشفافية بالمدارس في الوزارة من أجل تطوير المناخ التنظيمي، وتقوم بعدة إجراءات منها: تقوم بدمج المركزية واللامركزية بالربط الشبكي بين الأخصائيين الموجودين في المدارس من أجل تبادل الخبرات ونقلها من خلال مقاطع فيديو مُصوّرة، جمع المشكلات التي تتعرض لها المدارس والتي تؤثر على مناخها وتصنيفها ومحاولة طرح حلول مناسبة لها.

هدفت دراسة صلاح (2020) إلى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديرية التربية والتعليم في محافظات جنوب الضفة الغربية ولتحقيق غاية البحث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. تكوّن مجتمع البحث من جميع المدراء والنواب ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية (بيت لحم، شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا) والبالغ عددهم (100) شخص أعدت الباحثة استبانة كأداة لجمع البيانات، والتي قسمت إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول يحتوي على المعلومات الشخصية، القسم الثاني يحتوي على محور المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، ظروف العمل، الأنظمة والتعليمات، نظام الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، الضغوط والصراع)، مكوّن من (55) فقرة والقسم الثالث الإبداع الإداري ويشمل (38) فقرة. أشارت نتائج البحث أن الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، ونالت "التكنولوجيا" أعلى درجة، يليها "ظروف العمل" بدرجة مرتفعة يليها "الهيكل التنظيمي" في درجة مرتفعة، يليها "الأنظمة والتعليمات" وهي مرتفعة، يليها "المشاركة في اتخاذ القرارات" وهي بدرجة متوسطة، يليها "الضغوط والصراع" وهي

بدرجة متوسطة، وفي آخر درجة "نظم الحوافز والمكافآت" في درجة متوسطة، وأشارت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة مُرتفعة، وتبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس. ومن أبرز توصيات الباحثة: العمل على تحسين المناخ التنظيمي من قبل الإدارة العليا (مُدرء التربية)، وإعادة النظر في سلم الرواتب وفي آلية الحوافز والمكافآت المعمول بها والعمل على المساواة بين الموظفين لنفس الفئة، كما أوصت الباحثة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على استحداث دائرة وزارة التربية والتعليم لتهتم بالإبداع الإداري للموظفين الإداريين في كافة مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

أُلفت دراسة مواهب وآخرون، (2020) الضوء على دور الإدارة المدرسية في تهيئة مناخ تنظيمي فعال في مدارس الكرمل، كذلك الكشف عن علاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الكرمل الابتدائية والإعدادية والثانوية، وزيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، تم استخدام المنهج الكمي والنوعي من خلال استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تم توزيع استبانة على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تكونت العينة من (317) فرداً، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين. أوضحت النتائج أهمية دور الإدارة المدرسية في مدارس قرى الكرمل في تهيئة المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات دور الإدارة المدرسية في مدارس قرى الكرمل في تهيئة المناخ التنظيمي باستثناء المجال الرابع والخامس والسادس وفقاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح فئة الإناث، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وبتغير سنوات الخبرة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

باستثناء المجال الثاني، المجال الثالث، والمجال الرابع وفقًا لمتغير مستوى المدرسة، وكانت الفروق لصالح المدارس الابتدائية، كما أظهرت النتائج أيضًا وجود درجة متوسطة في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس قرى الكرمل، كما تبين من النتائج أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الحوافز والرواتب وفقًا لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور، كذلك عدم وجود فروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالي مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس قرى الكرمل، وفقًا لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخبرة، ومتغير مستوى المدرسة.

هدفت دراسة عقله والخلف (2020) إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وثقافة الحوار لدى المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، ومن أجل تحقيق أهداف البحث جرى استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تصميم استبانتيين الأولى للمناخ التنظيمي تألفت من (45) عبارة توزعت على خمسة محاور، والثانية لتعرف ثقافة الحوار لدى المدرسين تألفت من (40) عبارة توزعت على أربعة محاور، أما عينة البحث فقد تكونت من (323) مدرسًا ومدرسة من المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. وأظهرت نتائج البحث أن درجة أبعاد المناخ التنظيمي (الاتصالات والعلاقات الإنسانية، الهيكل التنظيمي ونمط الإدارة، اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، تقييم الأداء) متوسطة، بينما جاء بُعد (الحوافز المادية والمعنوية) بدرجة منخفضة. جاءت جميع أبعاد ثقافة الحوار لدى المدرسين متوسطة، وقد جاءت وفق الترتيب الآتي (الحوار مع أولياء الأمور، الحوار مع الإدارة المدرسية، الحوار مع المدرسين، الحوار مع الطلبة). كما تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من الأبعاد: الهيكل التنظيمي ونمط الإدارة، الاتصالات والعلاقات الإنسانية، اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، وبين أبعاد ثقافة الحوار لدى المدرسين. ولم تُشر النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعدين: تقييم الأداء، الحوافز المادية والمعنوية، وبين

أبعاد ثقافة الحوار لدى المدرسين. وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بثقافة الحوار لدى المدرسين وفق متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

أجرت الهبيدة (2019) دراسة للكشف عن مستوى كل من أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة الإدارية، العلاقات والاتصالات، الإجراءات والسياسات، البناء والتجهيزات) لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (192) معلم ومعلمة في دولة الكويت. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كان متوسطاً وأنه يوجد أثر لإبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

هدفت دراسة العيسى (2019) إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في صنع القرارات المدرسية ومستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة (2248) وتكونت عينة الدراسة من (270) معلماً من مراحل تعليمية مختلفة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة للدراسة. وجاءت نتائج تطبيق صنع القرارات المدرسية في مدارس القنفذة بدرجة كبيرة ومستوى المناخ التنظيمي جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق صنع القرارات المدرسية في مدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية، متغير سنوات الخبرة، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة أعلى من بكالوريوس. بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي في مدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغير المراحل التعليمية والمؤهل

العلمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معلمي مدارس محافظة القنفذة لصنع القرارات المدرسية ومستوى المناخ التنظيمي، ومن أبرز توصيات الدراسة بالاستمرار في تطبيق معلمي مدارس محافظة القنفذة صنع القرارات المدرسية لما لها من أثر على تحسن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس.

جاءت دراسة الطويان (2019) للتعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، وفحص تأثير متغيرات الدراسة (التخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) على إجابات أفراد العينة لتحديد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ومقياس هالبن وكروفت الذي تكوّن من ثمانية أبعاد كالاتي: أربع أبعاد لقياس سلوك القائد (العزلة، التركيز على الانتاجية، المراعاة، القدوة) وأربع أبعاد لقياس سلوك المعلمات (الألفة، الانتماء، التفكك، العائق) وشملت العينة (340) معلمة من المدارس الثانوية في منطقة القصيم. وتوصلت النتائج إلى أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم يُمارس بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك القائد ترجع لاختلاف التخصص. ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية فيما يتعلق بسلوك المعلمات بالنسبة لأبعاد (التفكك، الألفة، الانتماء) يرجع لمُتغير التخصص، بينما هناك فروق دالة إحصائية عند بُعد "العائق"، وجاءت الفروق لصالح المعلمات من التخصصات العلمية. ولا توجد فروق في استجابات المعلمات بين سنوات الخبرة والدورات التدريبية والمناخ التنظيمي فيما يتعلق بسلوك القائد، بينما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات فيما يتعلق في سلوك المعلمات، سنوات الخبرة والدورات التدريبية.

هدفت دراسة جاد الكريم، (2018) إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي، وعمليات إدارة المعرفة (دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية)، ولتحقيق غاية البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ولهذا الغرض فقد تم استخدام الاستبانة، وتكونت من محورين، المحور الأول، تناول أبعاد المناخ التنظيمي، والمحور الثاني أبعاد عمليات إدارة المعرفة، وتكون عينة البحث (127) من مديري المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع المدرسة في مرحلة التعليم الثانوي العام في محافظة القليوبية، يتسم بقصور في درجة توافر أبعاد المناخ التنظيمي الفعال، وقصور في توافر أبعاد عمليات إدارة المعرفة. ومن أبرز توصيات الدراسة: وضع رسالة ورؤية استراتيجية قائمة على أسس علمية، تتناسب مع استراتيجيات إدارة المعرفة، وتوفير المخصصات لإيجاد نظم تحفيزية فعالة تُمنح لذوي الأداء المتميز، وضرورة منح العاملين الوقت الكافي لتبادل الأفكار وبشكل جماعي، وكذلك توفير شبكة اتصالات حديثة، لتبادل المعلومات بين جميع الأفراد داخل المدارس في المحافظة.

هدفت دراسة المحتسب (2017) إلى التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بعناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والاتصال ونمط القيادة، وتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، وقد تكوّن مجتمع البحث من الإداريين العاملين في قطاع الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (464) إدارياً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة باختيار العينة العشوائية الطبقية التي تكوّنت من (173) إدارياً، ودلت نتائج الدراسة على أن أهم جوانب الهيكل التنظيمي كانت المساعدة في سرعة إنجاز المهام، وفيما يتعلق بأهم جوانب الثقافة فهناك شعار "خاص" بالجامعة يعرب عنها وعن قيمها، كما أظهرت الدراسة أن من أهم جوانب الاتصال وجود علاقات إيجابية بين العاملين مما يسهل عملية التواصل، وجاءت نتائج الدراسة أن من أهم

جوانب عناصر نمط القيادة تقديم المسؤولين الدعم والمساندة للعاملين، وفيما يتعلق بعناصر تنمية الموارد البشرية بيّنت النتائج أن مبدأ التعيين كان على أساس الكفاءة. وأشارت الدراسة "استخدام التكنولوجيا الحديثة" كان من أهم العوامل التي ساهمت في توفير مناخ تنظيمي ملائم، يليها بالترتيب على التوالي: "توفر الثقة التنظيمية"، "القوانين والأنظمة"، "الإبداع" ومن ثم وجود "العلاقات الاجتماعية الجيدة"، وأخيرًا "توفر الكفاءة". وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق بين اتجاهات الإداريين نحو عناصر المناخ التنظيمي، ومتغيري الجنس وسنوات الخبرة، وكما أظهرت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإداريين نحو عناصر المناخ التنظيمي والمسمى الوظيفي.

تناولت دراسة العسكر (2015) واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، وبلغ عدد العينة (350) معلم من معلمي المرحلة الثانوية الحكومية، ولتحقيق غاية الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة مكونة من (79) فقرة موزعة على خمسة محاور وهي: الإدارة المدرسية، العلاقات الإنسانية، والعلاقات مع أولياء الأمور، والمجتمع المحلي، وبيئة المدرسة، ومعوقات المناخ التنظيمي كأداة للدراسة. ومن أبرز نتائج الدراسة، توفر المناخ التنظيمي في تلك المدارس حسب وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة. وبالنظر لمدى تحقق أبعاد المناخ التنظيمي، نجد أن بُعد العلاقات الإنسانية احتل المرتبة الأولى، ثم يأتي بعد ذلك بُعد الاهتمام بالعلاقات مع أولياء الأمور وبُعد المجتمع المحلي، حيث جاءت النتائج بدرجة متوسطة على توفر هذين البُعدين من أبعاد المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة الرياض. هدفت دراسة عبد الرحمن (2014) إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته ببعض المتغيرات، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث التي وُزعت على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وقد بلغ عددها (385) إداريًا. أشارت الدراسة إلى التأثير الكبير للمناخ التنظيمي على أية مؤسسة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار

والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة. أشارت نتائج الدراسة أن واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بدرجة (متوسطة) في جميع المجالات ما عدا مجال التكنولوجيا، حيث جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى الإداري لصالح كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: تعميم نتائج هذا البحث على الجامعات الأردنية الحكومية؛ للإفادة منها والعمل على تلافي الجوانب السلبية للمناخ التنظيمي في كافة الجامعات الأخرى.

هدفت دراسة جبالي (2014) إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في امتحان الثانوية العامة في محافظة عجلون، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها وتوزيعها على عينة الدراسة من المعلمين والذي بلغ عددهم (193) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير المعلمين والمعلمات لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في امتحان الثانوية العامة في محافظة عجلون جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة، نحو طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في امتحان الثانوية العامة في محافظة عجلون تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي عند جميع المجالات والأداة ككل، وعدم وجود فروق نحو طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في امتحان الثانوية العامة في محافظة عجلون تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مجالات (الهيكل التنظيمي، والإدارة المدرسية، وطبيعة العمل)، ما عدا مجالي مدى مشاركة المعلمين، ونمط الاتصال، حيث أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد أوصى الباحث

بضرورة أن تولي إدارة المدرسة اهتمامًا خاصًا بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيرًا هامًا يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، زيادة ولائهم، انتمائهم للمدرسة وزيادة مشاركة المعلمين في وضع أهداف العمل وصنع القرارات التي تتعلق بالعمل في المدارس.

هدفت دراسة احمد (2008) إلى التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيه، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية الموزعة في سبع محافظات في شمال فلسطين والبالغ عددهم (6399) معلم ومعلمة، قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بلغ عددها (639) معلم ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولهدف تحقيق هذا البحث قامت الباحثة ببناء استبانة تضمنت (72) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي: الاتصال والتواصل، التنظيم، الإدارة، الطلبة، المجتمع المحلي وأولياء الأمور، التعاون، ظروف العمل وأعبائه، والقوانين الإدارية لتقييم المناخ التنظيمي. اشارت نتائج الدراسة إلى أن المناخ الإيجابي يمثل النسبة الأكبر من عينة الدراسة بالمقارنة مع نتائج المناخ التنظيمي السلبي والذي شكل الأقلية من عينة الدراسة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، ومكان السكن، في جميع المجالات والدرجة الكلية، باستثناء متغير الخبرة في التعليم، حيث تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي، في مجال التنظيم والإدارة. وأوصت الباحثة بعدة توصيات في ضوء نتائج الدراسة، من بينها زيادة ورشات العمل والدورات التدريبية للمعلمين الجدد، تشجيع أساليب عمل جديدة واستثمارها

في العمل، وضرورة مراجعة الأسس المتبعة في التوظيف والترقية على أن تكون على أساس الكفاءة والجدارة.

2.1.2.2. الدراسات الأجنبية

كشفت دراسة فويتسيك (Wojciech, 2022) العلاقة بين المناخ التنظيمي (المدرسي) والرضا الوظيفي للمعلم - النوع التنظيمي للمؤسسة كمتغير معتدل، كما هدفت إلى التحقق من مدى تأثير نوع المؤسسة التعليمية (مدرسة عادية أو مدرسة خاصة) على العلاقة بين التقييم الشخصي للمعلمين للمناخ التنظيمي، ورضاهم الوظيفي، والعواطف المرتبطة بالعمل. شملت الدراسة (214) معلمًا يمثلون جميع مستويات التعليم المدرسي في بولندا، أي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية التي يدرس فيها تلاميذ من ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة. يعمل نصف المعلمين في المدارس العادية والنصف الآخر في المدارس الخاصة. ولتحقيق غاية الدراسة تم استخدام استبانة المناخ التنظيمي من إعداد ليتوين وسترينجر؛ الرضا عن مقياس الوظيفة؛ ومقياس تأثير العمل. وتشير النتائج بوضوح إلى أن تصور المعلمين للمناخ التنظيمي يُعد مؤشرًا قويًا على رضاهم الوظيفي والعواطف المرتبطة بالعمل. يرتبط المناخ الإيجابي بالرضا العالي والمشاعر الطيبة (الحماس والراحة) بينما يتزامن المناخ السلبي مع انخفاض الرضا والمشاعر السيئة (القلق والاكتئاب). لا يؤثر النوع التنظيمي للمؤسسة (مدرسة عادية أو مدرسة خاصة) بشكل كبير على السمة التنبؤية المذكورة أعلاه للمناخ التنظيمي.

جاءت دراسة سوارجاري (Swargiary, 2018) لمقارنة بين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مقاطعة بارتا في ولاية أسام بالهند. ولغرض تحقيق أهداف البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم مقياس كأداة لجمع البيانات وكانت عينة البحث من

100 معلم ومعلمة. ومن أبرز نتائج الدراسة، وجود فروقات كبيرة بين المعلمين في مدارس مقاطعة باريتا في ولاية أسام بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي، مثل بُعد الاتصالات ونظام المكافأة، مستوى التحفيز ونظام الدعم، حيث أن المعلمين الذين يعملون في المدارس الخاصة يحصلون على نسبة عالية من المكافآت والدعم والتحفيز من الإدارة بالمقارنة مع المعلمين الذين يعملون في المدارس العامة في المقاطعة مما يُساهم في توفر مناخ مدرسي محفز ومشجع.

دراسة بالكير (Balker, 2015) فحصت العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي والأداء الوظيفي عند المعلمين من حيث الدرجة، في المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة أضنا في تركيا. ولتحقيق غاية البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون العينة من (398) معلم ومعلمة وتم استخدام ثلاث استبانات لقياس المناخ التنظيمي في أبعاده الأربعة (التماسك، الدعم، الضغط والعدالة)، الأداء الوظيفي، والسلوك الإبداعي. ومن أبرز نتائج الدراسة كانت، وجود علاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده الأربعة، وبين السلوك الإبداعي وتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث يؤثر كل من الضغط والدعم على السلوك الإبداعي للمعلمين، وكذلك الأمر بالنسبة لبُعدي، الضغط والعدالة، يُؤثران على الأداء الوظيفي للمعلمين.

هدفت دراسة ليديونج (Ladyong, 2014) إلى دراسة عوامل المناخ التنظيمي التي تؤثر على دافعية المعلمين في (4) مدارس مُختارة في محافظة براشينبوري في تايلاند، من عينة قوامها (138) معلم، ولتحقيق غاية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود تأثير للمناخ التنظيمي على دافعية العمل لدى المعلمين، ومستوى عالٍ من الدافعية لدى المعلمين ووجود مناخ تنظيمي مفتوح وفقا لتصورات المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى عاملين مهمين يُؤثران على دافعية العمل لدى المعلمين، وهما: القيادة الجماعية والعلاقات بين المدرسة والمُجتمع.

2.2.2. الدراسات التي تتعلق بالأداء الوظيفي

1.2.2.2. الدراسات العربية

جاءت دراسة أبو صعلوك (2023) للتعرف إلى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (329) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطوير أداتين: الأولى لقياس مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما، وقد أظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء عالياً، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء عالياً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع عدد من التوصيات كان منها: وضع آليات لضمان الاستمرار في المستوى العالي للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، والاهتمام بمشاركة مديري المدارس الثانوية الشاملة والقيادات التربوية في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والدولية، والتي تهتم بالاتجاهات الحديثة لتطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس.

جاءت دراسة التابعي (2022) في بحث أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي، في مديرية الموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية بالجزائر. اعتمد الباحث المنهج الوصفي، تم استخدام أداة البحث، الاستبانة المكونة من ستة محاور، تناولت المحاور الخمسة الأولى أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية الموارد البشرية المتمثلة في: الأنظمة والإجراءات، الأنماط

السلوكية، القيم والمعتقدات، الاتجاهات التنظيمية والتوقعات التنظيمية، والمحور السادس لقياس مستوى الأداء الوظيفي. وقد تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل لاختيار عينة الدراسة، حيث تم إجراؤها على مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الموظفين بمديرية الموارد البشرية بالوزارة وعددهم (82) موظفًا، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: وجود تدني في مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الموارد البشرية في بعض الجوانب: كعدم جاهزية الموظفين للعمل خارج أوقات العمل وضعف نظام الحوافز والتدريب، إلى جانب قصور في نظام تقييم الأداء. ومن جهة أخرى وجدت الدراسة أن هناك ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي فيما يتعلق بجوانب مهمة: منها قيام الموظفون بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وبذلهم الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد، واستغلال الموظف لكافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لمهامه إلى جانب معرفة الموظفين لطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.

وجاءت دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة جرش في الأردن من وجهة نظرهم، وعلاقته ببعض المتغيرات. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق غرض الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للقياس التي تم توزيعها على عينة قوامها (320) معلمًا ومعلمة. كشفت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم تُعزى لأثر الجنس، سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، في محافظة جرش.

كشفت دراسة السالم وأبو سنيينة (2021) عن درجة كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية من وجهة نظرهم. ولغرض تحقيق الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها (285) معلمًا ومعلمة، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للبحث، وأشارت النتائج إلى أن درجة كفاءة

الأداء الوظيفي للمعلمين كانت متوسطة، ووجدت أن هناك فروقاً دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ذوي الخبرة الأعلى وبالنسبة لمتغير، المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى، وبالنسبة لمتغير الخبرة لصالح من يمتلكون الخبرة الأعلى. وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: تعزيز الممارسات التعليمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للحفاظ على مستوى الأداء الوظيفي لديهم. وأشارت الدراسة إلى ضرورة تحفيز المعلمين وتشجيعهم للمشاركة في الحصول على جوائز إقليمية ومحلية، مثل جائزة الملكة رانيا للمعلم المُميّز، وإتاحة الفرصة أمامهم في مواصلة تعليمهم الأكاديمي، وعقد دورات تدريبية لرفع أدائهم التدريسي.

هدفت دراسة حيون وحاشي (2020) إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية "INERGA" إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لإنجاز المؤسسات المنشآت "INERGA" الأساسية مع تحديد طبيعة العلاقة بين مختلف عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظام الحوافز، والتكنولوجيا)، واعتمدت الباحثتان على أداتي البحث: المقابلة المباشرة مع رئيس القسم وشملت الأسئلة، مهام قسم الموارد البشرية وسائل الاتصال المعتمدة من قبل المؤسسة، نظام الحوافز المتبع، معايير انتقاء العاملين وأداة الملاحظة حيث تم تسجيل المعطيات وتحليلها. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، وكشفت الدراسة عن دور العمل الجماعي في رفع وتحسين مستوى الأداء، وإيجابية الحوافز التي عملت على دفع العامل إلى تحقيق الجودة والكفاءة المطلوبة. ويُعتبر الأداء الوظيفي من أهم المعايير التي يُقاس على أساسها نجاح المؤسسة، لذلك هناك ضرورة لتحسينه وتفعيله. أوصت هذه الدراسة أيضًا إلى ضرورة تعزيز المناخ التنظيمي بكافة جوانبه بحيث يكون تقييم الموظفين لهذا المناخ إيجابيًا وربط المناخ التنظيمي بأداء العاملين في المنظمة.

هدفت دراسة الخياط (2020) إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي أمانة محافظة جدة (البلدية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع. وتوصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى توجهات عينة الدراسة نحو محور نمط القيادة، ومحور تنمية الموارد البشرية، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي أمانة محافظة جدة، ومن أبرز توصيات الدراسة، تبني القيادة لأساليب تكنولوجية متطورة في العمل، توفير فرص التطور المستمر، توفير احتياجات الموظفين التدريبية، العمل على تحسين وتطوير مستوى الخطة التدريبية، والاهتمام أيضًا بالموارد البشرية.

هدفت دراسة الحيدري والشدادي (2019) إلى معرفة مستوى المناخ المدرسي السائد في مدارس الثانوية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدينة لودر، وكذلك تأثير بعض المتغيرات. تكونت عينتها من (100) معلم ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، وتم استخدام أداتين الأولى عبارة عن استبانة لهالبن وكرفت المترجمة إلى العربية للتعرف على المناخ المدرسي، والثانية استبانة من إعداد الباحثين لقياس مستوى أداء المعلمين كأداة لجمع البيانات كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت النتائج إلى مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية في مدينة لودر و إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات فيها. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها: تخفيض نصاب المعلم من الحصص الأسبوعية خصوصًا كلما تقدم في الخدمة، إذ يتناسب نصابه من الحصص مع عمره، إلحاق مديري المدارس والمعلمين بدورات تدريبية تركز على تعريفهم بمهام ومسؤوليات العمل المدرسي وكيفية توظيف الإمكانيات المتوفرة في إنجاح العملية التعليمية،

تحسين الإدارات المدرسية من أسلوب تعاملها مع الهيئات التدريسي، بحيث تكون العلاقة مبنية على التقدير والاحترام المتبادل.

هدفت دراسة التوجيهي (2017) إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة بريدة، وعن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية تبعاً لمتغير التخصص والدورات التدريبية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الباحثة على الاستبانة في جمع المعلومات، بلغ عدد العينة (317) معلمة، حيث اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة بريدة فيما تتعلق بالدرجة الكلية وأبعاد الرضا الوظيفي التي تشمل: التقدير واحترام الذات، طبيعة العمل، التفاعل الإداري والمهني، التفاعل الاجتماعي، وترجع لاختلاف التخصص. بينما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية فيما يتعلق ببُعدي: (الانتماء، الأجور والمكافآت) ترجع لاختلاف التخصص، والفروق لصالح التخصصات العلمية، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية ترجع لاختلاف الدورات التدريبية. وأوصت الدراسة بالعمل على توفير قيادة فعالة تسعى لرفع الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال بناء علاقات جيدة.

هدفت دراسة حنا وخوري (2017) إلى الكشف عن أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام في محافظة طرطوس في سوريا ومستوى رضاهم، والتعرف على أدائهم الوظيفي في هذه المدارس. استخدم الباحثان المنهج الوصفي واشتملت العينة على (440) معلم ومعلمة، ولتحقيق غاية البحث، تم تصميم استبانتين، استبانة الرضا الوظيفي وشملت خمسة محاور و(37 فقرة) واستبانة الأداء الوظيفي والتي تكونت من (26) فقرة، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث، أن الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة بينما حاز محور (طبيعة العمل

وإجراءاته) على المرتبة الأولى، في حين جاء محور (بيئة العمل) في المرتبة الأخيرة. كذلك تبين وجود أثر للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لأفراد العينة، بينما تبين أن الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، ومن توصيات الدراسة تحسين بيئة العمل وتوفير تجهيزات ووسائل تعليمية تُسهل العمل التدريسي.

هدفت دراسة رصاص (2017) إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس على أداء المدرسين، ومعرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، والعلاقات الإدارية) على أداء المدرسين في مدارس القدس. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي تكوّنت من (53) فقرة، تم توزيع الاستبانة على (183) معلم من (11) مدرسة في مدينة القدس. أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي فعال في مدارس القدس، وحصلت محاور المناخ التنظيمي على درجات عالية وجاء الترتيب تنازلياً كالآتي: القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، وفي الدرجة الأخيرة العلاقات الإدارية. وأشارت الدراسة إلى دور الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين، عن طريق المساعدة على انسجام المعلمين مع الإدارات المدرسية والتعاون بين الطرفين مما يساهم في تحسين أداء المعلمين.

هدفت دراسة الميلود وعبد الكريم (2017) إلى الكشف عن أثر الرضا الوظيفي على أداء المعلم "دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة لولاية الجلفة" وهي تهدف إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم حول وظيفته وذلك من جوانب مادية ومعنوية واجتماعية وأسرية ومحاولة ربطها بأدائه في عمله. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج المقارن، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات لقياس مستوى رضا المعلم بالأداء الوظيفي، وتكون عينة الدراسة على عينة قوامها (31) معلم ومعلمة (23) معلم منهم في مدارس

عمومية، و(17) منهم في مدرسة خاصة. كشفت نتائج الدراسة أنه من أكثر عوامل الرضا الوظيفي تأثيراً، هو العامل المادي المتعلق بدخل المعلم، كونه العامل الأساسي الذي يدفع بالمعلمين إلى الأداء الجيد، كما أشارت النتائج أن الإشراف السيء يؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي لديهم، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء بين معلمي المدارس الخاصة لصالح المدرسة الخاصة والتي تهتم بتعيين أصحاب الخبرات والكفاءات، بينما تم تعيين المعلمين في المدارس الحكومية بناء على مؤهلاتهم العلمية فقط. هدفت دراسة أبو سوريح وبحر(2010) إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "نمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "نمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (215) موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة، وقد أمكن جمع (180) استبانة صالحة للتحليل، وأظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، بالإضافة إلى مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي لديهم. بينما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، والمؤهل العلمي ومكان العمل.

2.2.2.2. الدراسات الأجنبية

جاءت دراسة باليوس (Baluyos et al., 2019) إلى فحص مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وكان المنهج الوصفي الارتباطي، مناسباً لإجراء هذه الدراسة التي قامت بتقييم الرضا الوظيفي للمعلمين وأداء عملهم، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (104) مديراً ومديرة و(113) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الذي شمل معلمين ومدرّاء من المدارس الابتدائية من منطقتي الكونجرس الأولى والثانية في مقاطعة ميساميس الغربية (الفلبين). ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال اعتماد نموذج لمراجعة الالتزام بالأداء الوظيفي لكل معلم ومعلمة، والاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود أثر لمستوى الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للمعلمين، وكانت أبرز توصيات الدراسة، توفير وسائل الراحة الضرورية للمعلمين في المدارس. كشفت النتائج، أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً جداً في جميع المجالات، وكانت نتيجة أعلى تصنيف "للمسؤولية" وأدنى تصنيف في "الأجر"، أوصت الدراسة بتوفير وسائل الراحة الأساسية، لضمان الأمن الوظيفي للمعلمين.

دراسة مسايا (Msuya, 2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في تنزانيا والكشف عن العوامل التي تساهم في الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتحديد المتغيرات التي تساهم في الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (22) معلماً وتم استخدام الاستبانة والمقابلات شبه المنظمة وغير المنظمة والموثقة لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة موانجا بتنزانيا، وأنهم يتمتعون بمستوى عالٍ من الأمان الوظيفي، ويفضلون الوظيفة الحكومية التي تتميز بضمانات مالية عالية المستوى مثل معاش التقاعد. وتبيّن أن علاقات العمل بين المعلمين مع بعضهم ومع مشرفيهم

تؤثر على رضاهن، لكنهم غير راضيين عن ظروف العمل، وتساهم المتغيرات: العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة بشكل أساسي في التأثير على الرضا الوظيفي للمعلمين.

هدفت دراسة بشير وبهات (Bahat & Basheer, 2016) إلى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مجال التدريس من جامعات مختلفة بوادي كشمير في الهند. ولغرض تحقيق الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتم جمع البيانات باستخدام مقياس المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للقياس من خلال طريقة المسح. وتكونت عينة الدراسة من (108) عاملين في التدريس تم اختيارهم عن طريق عينة عشوائية. وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي تعزو لمتغيرات، الجنس والمكان، ومن ناحية أخرى، وُجد فرق كبير في الأداء الوظيفي على أساس مكانة العاملين في مجال التدريس. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين المهنيين في التدريس، وتم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المناخ التنظيمي يتنبأ بشكل كبير بالأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة إلى إجراء بحث شامل حول العوامل المقترحة للدراسة الحالية من أجل تعزيز المناخ التنظيمي في المنظمات على مستوى عالمي.

3.2.2. الدراسات التي تتعلق بالرضا الوظيفي

1.3.2.2. الدراسات العربية

هدفت دراسة (النشاش وسمكري، 2023) إلى التعرف على القدرة التنبؤية للعوامل الوظيفية والديموغرافية المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، ولتحقيق غاية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة البحث العشوائية من (375) معلمًا ومعلمة، ولتحقيق غاية الدراسة طور الباحثان استبانة اشتملت على (26) فقرة من عوامل الرضا الوظيفي لدى المعلمين. توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين

في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت النتائج لصالح من مؤهلاتهم من الدراسات العليا وأوصت الدراسة إلى ضرورة التعرف على حاجات المعلمين المادية والنفسية من قبل الإدارة المدرسية والتركيز على رفع الروح المعنوية والانتماء للمعلمين.

تناولت دراسة أبو رميلة (2023) بحث أثر الرضا الوظيفي على الانغماس الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس بلدية القدس الشرقية، وتحديد الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات المعلمين حول مستوى الانغماس الوظيفي بمدارسهم، تُعزى لمتغيري (الجنس وسنوات الخبرة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكوّنت من (255) معلم ومعلمة تم اختيارها من (27) مدرسة من مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البلدية في مدينة القدس الشرقية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المعلمين حول مستوى الانغماس الوظيفي، تعزى لمتغيري (الجنس وسنوات الخبرة)، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة. وأشارت النتائج إلى وجود أثر للرضا الوظيفي بأبعاده "طبيعة العمل الأجور والمكافآت، تحقيق الذات، الانتماء للمهنة" في الانغماس الوظيفي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانغماس الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقديرهم لمستوى الانغماس الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بزيادة الدعم المادي والمعنوي للمعلمين عن طريق منح مكافآت وعلاوات سنوية تُلبي احتياجات المعلمين وتعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم.

وجاءت دراسة أبو برهم (2022) للتحقق من أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التتمر الوظيفي والانغماس الوظيفي من خلال دراسة تطبيقية على المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي السببي، وتم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات للدراسة، وقد تمّ اختيار عشوائية طبقية قوامها (396) معلم ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لأبعاد التتمر الوظيفي (التتمر المرتبط بالعمل)، على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، فيما تبين أنّ أبعاد التتمر المتعلق بالشخص، والتتمر المرتبط بالإيذاء الجسدي ضعيف. كما تبين وجود أثر لأبعاد التتمر الوظيفي (التتمر المرتبط بالعمل، المرتبط بالإيذاء الجسدي) على الانغماس الوظيفي، فيما تبين أنّ تأثير بُعد التتمر مرتبط بالشخص ضعيف، وكشفت الدراسة عن وجود أثر لأبعاد الرضا الوظيفي (ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل، الأمان والاستقرار الوظيفي، طبيعة الوظيفة) على الانغماس الوظيفي، كذلك هناك تأثير جزئي للتتمر الوظيفي على مستوى الانغماس الوظيفي في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام إدارات المدارس لمنهج الانغماس الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مما يساهم في الحد من التتمر الوظيفي ويعزز قدرة المدارس على تحقيق أداء أفضل. كما أوصت الدراسة ببناء أجواء مدرسية اجتماعية ونفسية مريحة وتبادل الخبرات والآراء والاهتمام بمعالجة التتمر الوظيفي وعدم الاستهانة بالمعلمين لديهم، لأن ذلك له أثر كبير على الرضا الوظيفي.

تناولت دراسة القحطاني (2022) كيفية قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في منطقة عسير (قطاع خميس مشيط بالمملكة العربية السعودية) ولتحقيق غاية الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (186) معلماً، تقوم هذه الدراسة المتمثلة في المتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، المؤهل، مستوى الراتب، سنوات الخبرة، وعدد الطلاب). وللتحقق من فروض البحث بالنسبة

لمقياس الرضا الوظيفي في المستويات الخمسة، توصلت الدراسة أن الرضا عن طبيعة العمل كان في الدرجة الأولى، وبالمرتبة الثانية الرضا عن تحقيق المهنة للذات، وحصلت العبارة "تتيح مهنة التدريس فرصة الابتكار" على درجة محايد، وبالنسبة للرضا عن الجوانب المادية حصلت على الدرجة الثالثة، وبالدرجة الرابعة الرضا عن العلاقات الشخصية أما بالدرجة الخامسة كانت الرضا عن إدارة المدرسة. وأشارت النتائج إلى رفض الفرض الثاني "تحقيق الذات هو أعلى محاور الرضا" لدى مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج وجود فروق في إجابات مجتمع الدراسة باختلاف الفئات العمرية على نطاق محور الرضا عن تحقيق الذات، الرضا عن العلاقات الشخصية، والرضا عن إدارة المدرسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على نطاق محاور الرضا عن طبيعة العمل والرضا عن الجوانب المادية. وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالاهتمام بالعلاقات الشخصية، والاهتمام بمعالجة النواحي المادية.

كشفت دراسة مزاوي ورواق (2022) عن العلاقة بين مستوى رضا أساتذة التعليم الثانوي عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الهيئة الولائية للخدمات الاجتماعية ومعرفة الفروق الفردية في مستوى الرضا لديهم عن الخدمات الاجتماعية تبعاً لمتغيري الأقدمية والحالة الزوجية. ولتحقيق أهداف البحث تم اختيار المنهج الوصفي الارتباطي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، على عينة موزعة على (114) معلم ومعلمة من أساتذة المرحلة الثانوية موزعين على المدارس الثانوية في مدينة قسنطينة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج تُشير أن هناك تأثير لمتغيري: الأقدمية والحالة العائلية، على مستوى الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، وإلى تدني مستوى الرضا لديهم عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها اللجنة الولائية. وأشارت الباحثتان إلى وجود علاقة طردية بين رضا الأساتذة نحو الخدمات الاجتماعية، وبين إشباعهم لحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية، أي كلما وُجدت هذه الخدمات في المستوى المطلوب، ارتفع رضاهم عن عملهم. ومن أبرز توصيات الدراسة:

الاهتمام بأساتذة التعليم الثانوي من قبل اللجنة الولائية للخدمات الاجتماعية، وضرورة تعيين لجنة لمراقبة الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم.

هدفت دراسة قاجة وآخرون (، 2022) إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى معلمي أقسام التربية التحضيرية الملحقة بالمدارس الابتدائية. وجرّت الدراسة على عينة مكونة من (100) معلم من معلمي أقسام التربية التحضيرية الملحقة بالمدارس الابتدائية بمدينة ورقلة في الجزائر. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق مقياس الرضا الوظيفي للأزرق (2000)، لفحص مدى رضا المعلمين عن مهنة التدريس، تكوّن المقياس من (33) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: الرضا عن الأجور والمزايا المادية لمهنة التدريس، الرضا عن مدى تحقيق مهنة التدريس للذات، الرضا عن طبيعة العمل والظروف الخاصة التي يعمل بها المعلم، والرضا عن علاقة المعلم بالمسؤولين في التدريس. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي أقسام التربية التحضيرية الملحقة بالمدارس الابتدائية منخفض، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي بين المعلمين تعزى لكل من متغير الجنس، والخبرة في التدريس، والمؤهل العلمي.

هدفت دراسة الشيخ (2022) للتعرف على مستوى إدارة التوقعات لمعلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء قسبة إربد وأثره على الرضا الوظيفي لديهم، ولتحقيق غرض الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (324) معلم ومعلمة. كشفت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك المعلمين لإدارة التوقعات جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك الأمر بالنسبة لدرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لإدارة التوقعات على الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية، ومن توصيات الدراسة، ضرورة تعزيز مستوى إدارة التوقعات لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قسبة إربد.

هدفت دراسة يوسف وآخرون (2021) إلى إعداد مقياس للرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، يتمتع بالصدق والثبات، يفيد الباحثين بقياس الرضا الوظيفي لتقديم الخدمات الإرشادية والعلاجية لتحقيق التوافق الشخصي والاجتماعي لديهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات بمراحل التعليم الخاص والحكومي (رياض الأطفال، المرحلة الابتدائية، المرحلة الإعدادية، المرحلة الثانوية) في محافظة أسوان وقد تم اختيار عينة عشوائية من (300) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة، وتم بناء أداء الدراسة بالاستعانة بمجموعة من مقاييس الرضا الوظيفي، وتمت صياغة عبارات المقياس وعددها (40) فقرة. توصلت نتائج الدراسة إلا أن مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين بعد التصحيحات التي تم إجراؤها يتميز بالكفاءة السيكومترية وبدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يشير إلى أهمية هذا المقياس من أجل توسيع البحوث العلمية في هذا المجال لتقديم الخدمات الإرشادية العلاجية من أجل تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي والصحة النفسية في بيئة العمل.

هدفت دراسة زهران (2021) إلى تفعيل الثقافة التنظيمية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق رضاهم الوظيفي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم إعداد استبانة تهدف إلى قياس واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين، وتم إعداد استمارة استطلاع الرأي لفحص مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم. تم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية متعددة المراحل، وقد تم اختيار بعض الإدارات التعليمية من مجتمع الدراسة الذي شمل ثلاث محافظات (دمياط، الفيوم، المنيا)، وداخل كل إدارة تم اختيار بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية، وتم اختيار عينة عشوائية من المعلمين من كل مدرسة، لتوزيع الاستبانة عليها. ومن أبرز نتائج الدراسة، وجود اهتمام من قبل المدرسة بقيم العدالة والمساواة بين جميع المعلمين، وأن الجميع متساوين أمام القانون، مما يدل على وضوح الحقوق والواجبات، الأمر الذي

يقلل الصراعات الداخلية والتوتر الذي يحد إنتاجية العمل، ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي. كذلك أشارت النتائج إلى درجة موافقة متوسطة للعينة، حول موضوع إنجاز المهام في موعدها المحدد وممارسة العمل بدقة، ومراقبة أداء المعلمين داخل المدرسة بشكل مباشر، مما يدل على أهمية الالتزام بالتعليمات والقرارات الإدارية. بينما حصلت عبارة "تسمح إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين في صنع القرار" على درجة موافقة متدنية، وحصلت عبارة "يتابع المدير حضور وانصراف العاملين" درجة عالية وهذا يشير إلى حرص مدير المدرسة على متابعة انتظام المعلمين في دوامهم المدرسي. وأشارت النتائج إلى وجود درجة موافقة متوسطة لعينة الدراسة، بالنسبة لاهتمام الإدارة بالأعراف التنظيمية، المتمثلة في الحفاظ على روح الزمالة بين العاملين، وتقوية العلاقات بينهم. كما أشارت النتائج إلى ضعف قدرة المعلمين في التغلب على التحديات التي تواجه سير العمل لتحقيق أهداف المدرسة.

هدفت دراسة الميلودي (2020) إلى الكشف عن محددات أبعاد مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل رئيس فحواه ما محددات أبعاد، مشكلات، وحلول الرضا الوظيفي للمعلمين في المجتمع الليبي. وذلك حيث تراجع مستوى الأداء الوظيفي للمعلم، وهو ما يمكن أن يرتبط بالرضا الوظيفي له. تم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وتم تطبيق مقياس للرضا الوظيفي على المعلمين، وطُبقت دراسة ميدانية على بعض المعلمين بمدارس التعليم الحكومي بمدينة الزاوية وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين منخفض، أن نسبة الرضا عن العمل بين المعلمين، جاءت بنسبة أعلى عند المعلمين بالمقارنة مع المعلمين، أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين منخفض، كما جاءت نتيجة نسبة الرضا عن الدخل بين المعلمين بنسبة أعلى بالمقارنة بالمعلمين بينما كشفت النتائج عن ارتفاع نسبة الرضا بين المعلمين (الذكور) عن أسلوب القيادة لتصل بنسبة أعلى بالمقارنة مع المعلمين. جاءت نتائج الدراسة لصالح المعلمين مقابل الذكور بنسبة أعلى من الرضا الوظيفي في مجالات: "التقدمي"، "العلاقة مع الزملاء"، "الرضا عن العلاقة بين

الزملاء"، "عدم المشاركة في اتخاذ القرار"، أساليب التحفيز"، بينما جاءت نتيجة الرضا عن نسبة الرضا بين المعلمين عن معايير الترقى لصالح المعلمين مقابل النسبة عند المعلمات. تعددت هذه المعوقات ويأتي في مقدمتها عدم وجود رعاية طبية كافية بنسبة يليها عدم وجود ديموقراطية تعدد هذه المعوقات ويأتي في مقدمتها "عدم وجود رعاية طبية كافية"، يليها "عدم وجود ديموقراطية في اتخاذ القرار"، ثم "لا تطبق معايير الترقى على الجميع بشكل عادل"، وأشارت الدراسة، إلى أن لرضا الأفراد عن العمل أهمية كبيرة، حيث يعتبر مقياساً للبيئة الاجتماعية للمؤسسة، ويؤثر على فاعلية وتميز الأداء، فارتفاع رضا المعلمين، يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها سواء على مستوى البيئة المدرسية، أو تعليم الطلاب.

تناولت دراسة أبو خيط (2019) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتهما وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق غاية البحث قام ببناء الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول بيانات عامة التي أُدخلت فيها مُتغيرات ديموغرافية وهي الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، التخصص، والقسم الثاني تكون من محورين (المشاركة في اتخاذ القرارات، الرضا الوظيفي) حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة (82) فقرة. تم توزيع الاستبانة على عشوائية بسيطة تم اختيارها من المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي بلغ قوامها (270) معلم ومعلمة من مجموع مجتمع البحث الذي بلغ عدده (796) معلم ومعلمة، وتم استرجاع (249) صالحة للتحليل. وجاءت النتائج المتعلقة في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية بدرجة منخفضة، أبرز المجالات المتعلقة بالمعلمين والتي ظهرت بدرجة منخفضة، بينما أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة لطبيعة العمل، وكذلك الأمر بالنسبة لمجال تقدير الآخرين، والمجال المتعلق

بالتفاعل الاجتماعي مثل علاقة المعلم مع زملائه والمدير جاءت بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لمجال تحقيق الذات كانت النتائج مرتفعة، مثل توافق مهنة التدريس مع ميول المعلم وشعور المعلم بالرضا من قرارة نفسه بمهنة التعليم. وبينت النتائج أن هناك علاقة طردية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وبين درجة الرضا الوظيفي، فهذا يدل على أنه كلما زادت درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات زاد مستوى الرضا الوظيفي. واتضح من نتائج البحث أن متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص، والعمر لم تؤثر في المعادلة. ومن أبرز توصيات الدراسة كانت، ضرورة تعزيز دور المعلمين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات إلى جانب المدير من أجل الارتقاء بالرضا الوظيفي للمعلمين للأفضل.

هدفت دراسة غنائم (2019) إلى فحص المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في صندوق الضمان الاجتماعي بترهون، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي ركزت عليها هذه الدراسة هي (الهيكل التنظيمي، القيادة، طبيعة العمل، التكنولوجيا) وهي تمثل المتغير المستقل للدراسة والرضا الوظيفي هو المتغير التابع، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في صندوق الضمان الاجتماعي والعوامل المؤثرة في مستوى الرضا، ومعرفة نوع وطبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عن طريق استمارة الاستبانة، وتم توزيع (168) استمارة على عينة الدراسة وبلغت نسبة الاستجابة 95%، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها عن طريق (الحزمة الإحصائية)، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الأول الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الثاني القيادة والرضا الوظيفي، وكذلك الأمر بالنسبة للبعد الرابع التكنولوجيا والرضا الوظيفي، بينما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الثالث طبيعة العمل والرضا الوظيفي.

هدفت دراسة شريط، والعايب (2018) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي بعناصره الثلاث (نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار) ومستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضة بالمدارس الثانوية لولايات (عنابة، خنشلة وسوق أهراس)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وكانت طريقة جمع البيانات من خلال استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية من أساتذة هذه المدارس قيد البحث. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية لولايات (عنابة، خنشلة، سوق أهراس) ومستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضة، وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، تم التقدم بالعديد من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تطوير المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة.

هدفت دراسة شما (2019) إلى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر ولتحقيق أهداف البحث طوّر الباحث استبانة تكوّنت من قسمين: القسم الأول والذي يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية). استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، أما القسم الثاني اشتمل ثلاثة محاور رئيسية في مجال الرضا الوظيفي تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور شمل كل محور ثمان فقرات، المحور الأول: تطرق إلى ظروف العمل والبيئة المدرسية، أما المحور الثاني: الحوافز والرواتب، والثالث: المعلم، الإشراف والإدارة. وتم استخدام سلم ليكرت للمقياس، واستخدم الباحث تحليل التباين الثلاثي، وأشارت نتائج الدراسة أن هناك درجة كبيرة من الرضا الوظيفي لدى المعلمين وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لمتغير الجنس. أوصت الدراسة على ضرورة تشجيع وتمكين المعلمين وذلك من أجل زيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم.

هدفت دراسة دريوش وصرداوي (2017) إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، وعن وجود فروق في مستوى الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيزي وزو تُعزى لبعض المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، في هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المقارن باعتباره الأنسب في تحقيق أهداف الدراسة الحالية، التي تصف الظاهرة كما هي، وتعمل على معرفة الفروق بين متغيراتها. وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية من (134) معلمًا ومعلمة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من سبعة مدارس ثانوية. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي وفقًا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

2.3.2.2. الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة ديك وآخرون (Dicks et al., 2023) إلى التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في ألمانيا خلال جائحة (SARS-CoV-2)، من خلال إجراء دراسة مقطعية على مستوى البلاد شارك فيها (31,089) معلمًا من ألمانيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام أداة البحث الاستبانة. الذي تم توزيعه عن طريق الانترنت كأداة لجمع البيانات تم استخدام (26) متغيرًا مستقلًا، لتحليل قيمتها التنبؤية للرضا الوظيفي بعد الاختبار القبلي. وتم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات، المصنفة حسب موضوع للتحليل كالاتي: (1) المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية، (2) المتغيرات الخاصة بـ (SARS-CoV-2)، و(3) المتغيرات المتعلقة بالعمل. تم جمع المعلومات حول ظروف العمل باستخدام النسخة الألمانية المعتمدة بشكل أساسي من استبانة كوبنهاغن النفسي لفحص: معنى العمل، زملاء الدعم الاجتماعي، مشرف الدعم الاجتماعي وطبيعة العمل. ومن ناحية أخرى، هناك المقاييس التي تتكون من عدة أسئلة: الصراع الأسري في العمل،

والقدرة على التنبؤ، والتأثير في العمل، وإخفاء العواطف، والمتطلبات العاطفية، والتغذية الراجعة، وتم تعديل ألماني على المقياس لفحص مستوى العدالة في العمل. كشفت نتائج معامل الانحدار في النموذج الأول، عن انخفاض الرضا الوظيفي لدى النساء مقارنة بالرجال، تنتمي هذه المتغيرات إلى مجال الأعباء. وأظهرت نتائج النموذج الثاني المتعلق بالكورونا، أن المخاوف القوية المرتبطة بسبب هذا الفيروس، زيادة الأعباء، والصعوبات الاقتصادية، قللت من الرضا الوظيفي، بينما لم تُظهر النتائج أن القيود المفروضة على الأنشطة الترفيهية، أي معامل انحدار معنوي على الرضا الوظيفي، وفي النموذج الثالث تم إضافة متغيرات من مجال العمل، ومع زيادة الصراعات بين العمل والحياة الخاصة، انخفض الرضا الوظيفي. كما أدت زيادة المتطلبات العاطفية، إخفاء العواطف، المعاملة غير العادلة، والإرهاق العاطفي، إلى تقليل الرضا الوظيفي، بينما المتغيرات التالية: القدرة على التنبؤ بالعمل، التأثير على العمل، التغذية الراجعة، ودعم الزملاء والمشرفين، أدت إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

جاءت دراسة فانغ وكيو (Fang & Qi, 2023) إلى الكشف عن تأثير المناخ المدرسي على الرضا الوظيفي للمعلمين: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية للمعلمين، من خلال فحص العلاقة بين المتغيرات: تأثير المناخ المدرسي المتصور والكفاءة الذاتية على الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم المهني (VET) في غرب الصين. واستخدم المنهج الوصفي المسحي من خلال مسح (1035) من المعلمين والمتدربين المهنيين، ويستكشف تأثير المناخ المدرسي المتصور على الكفاءة الذاتية والدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في هذه العلاقة. وأظهرت الأبحاث أن متغيرات المناخ المدرسي والكفاءة الذاتية للمعلمين والرضا الوظيفي ترتبط ارتباطاً وثيقاً فيما بينها، ويؤدي المناخ والدعم المدرسي الإيجابي، بالإضافة إلى العلاقات الجماعية والقيادية الإيجابية، إلى زيادة الرضا الوظيفي. تؤثر الكفاءة الذاتية للمعلم في العلاقة بين المناخ المدرسي والرضا الوظيفي، مما يخلق مجتمعاً أكثر دعماً

للمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير "استبانة التطوير المهني للتعليم والتدريب المهني"، بما في ذلك المناخ المدرسي المتصور والكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي والذي تمتع بموثوقية عالية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعملت على: التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التأكيدى لاختبار تحيز الطريقة الشائعة، والذي لم يكشف عن أي تحيز. اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي التي يدركها المعلمون من قبل التعليم والتدريب المهني، وأظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي والكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي كانت مرتبطة بشكل إيجابي، وأن المناخ المدرسي المتصور توسط جزئياً، العلاقة بين الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي، مع وجود تأثير غير مباشر كبير، ووجدت أن العمر وموقع المدرسة والخبرة التعليمية ونوع المدرسة، كلها تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي. بينت الدراسة أن المناخ المدرسي المتصور مرتبطاً بشكل كبير بالرضا الوظيفي، وتوسّطت الكفاءة الذاتية في هذه العلاقة، لتحسين نظام الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة ببذل الجهود لإنشاء المناخ المدرسي المتصور الإيجابي، وزيادة الاستثمار في صناديق التعليم، وتحسين أنظمة توزيع الرواتب، والقضاء على عدم العدالة في تعيين الوظائف، وتعزيز الصرف الصحي الموحد.

تلقي دراسة درير (Dreer, 2021) الضوء على العلاقة بين الرفاهية الوظيفية، والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس في ألمانيا، وفحص مدى ارتباط مجالات الرفاهية (P) المشاعر الإيجابية، (E) المشاركة، (R) العلاقات، (M) المعنى و (A) الإنجاز بالرضا الوظيفي. ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وللقيام بذلك، قامت بتحليل بيانات من (511) معلماً من المدارس في ألمانيا. أظهرت النتائج أن ملفات تعريف PERMA الأعلى كانت مرتبطة بمعدلات رضا وظيفي أعلى. وحددت التحليلات أيضاً أنه من بين العوامل الخمسة، قدمت المشاعر الإيجابية أقوى مساهمة في التنبؤ بالرضا الوظيفي. وتشير النتائج إلى أن الرفاه الوظيفي

للمعلمين، وخاصة المشاعر الإيجابية في مكان العمل، يلعب دورًا هامًا في الرضا الوظيفي للمعلمين والاحتفاظ بهم لاحقًا.

هدفت دراسة يلديز وآخرون (Yildiz et al., 2021) إلى التعرف على العلاقة بين دافعية المعلمين ورضاهم الوظيفي. ضم المشاركون في الدراسة (414) معلمًا تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية من مدارس مختلفة في مناطق محافظة أرضروم شرق تركيا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد أساليب مختلطة بناءً على البيانات النوعية والكمية. تم استخدام مقياس تحفيز العمل متعدد الأبعاد ومقياس الرضا الوظيفي في مينيسوتا. أظهرت نتائج الدراسة أن الدافع الداخلي للمعلمين كان أعلى من الدافع الخارجي، وأن رضاهم الداخلي كان أعلى من رضاهم الخارجي. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تحفيز المعلمين والرضا الوظيفي، وأبعاد التنظيم الشخصي والتحفيز الداخلي المنبئ بالرضا الوظيفي. وفيما يتعلق بالعلاقة بين دافعية المعلم والرضا الوظيفي، كشفت النتائج عن وجود علاقة بين الأبعاد الفرعية للدافعية الوظيفية والرضا الوظيفي.

كشفت دراسة أبو الهيجا ومحاميد (Abu al-Haija & Mahamid, 2021) عن أثر القيادة على رضا معلمي العلوم والرياضيات في مدارس المجتمع العربي الفلسطيني في إسرائيل، وسلطت هذه الدراسة الضوء على اتجاه معلمي العلوم والرياضيات الفلسطينيين في إسرائيل نحو سلوك مدير المدرسة وأثره على سلوكهم، وبناءً على ذلك تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة رضا معلمي العلوم والرياضيات الفلسطينيين والتزامهم التنظيمي، لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الكمي، ولجمع البيانات تم استخدام استبانة تم توزيعها على عينة من (200) معلم ومعلمة من معلمي العلوم والرياضيات في المدارس الفلسطينية في إسرائيل. استخدم الباحثون ثلاثة أنواع من الاستبانات لجمع البيانات: الأول يقيس أسلوب القيادة للمدرسة، والثاني يقيس مستوى رضا معلمي العلوم

والرياضيات، والثالث يقيس الالتزام التنظيمي لدى معلمي العلوم والرياضيات الفلسطينيين ودرجة التزامهم التنظيمي، أشارت نتائج الدراسة إلى مستوى منخفض من الرضا الوظيفي لدى المعلمين وذلك بسبب أسلوب القيادة الاستبدادي الذي يتبعه المدير، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين أسلوب القيادة الاستبدادية لمدير المدرسة ومستوى رضا المعلمين في المدارس العربية في داخل الخط الأخضر، هذه النتيجة لها تأثير خاص على أداء المعلمين، مشاعرهم، والصحة النفسية، والأنشطة التربوية داخل هذه المدارس.

تناولت دراسة دعاس (Da'as, 2020) مسألة ما إذا كانت الثقة العاطفية بين أعضاء هيئة التدريس ومشاركة المعلمين في صنع القرار (PDM) قد تؤثر على العلاقة بين مهارات مديري المدارس (المعرفية والشخصية) والنتائج التنظيمية (الرضا الوظيفي وتغيب المعلمين) خلال السنة الأولى من تنفيذ الإصلاح التربوي. وتمت مقارنة نموذج البحث مع المدارس التي لم تخضع للإصلاح، ولتحقيق أغراض البحث تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (1370) معلمًا و(106) مديرًا من (106) مدرسة ابتدائية تم اختيارها عشوائيًا في إسرائيل والتي نفذت برنامج إصلاح "الأفق الجديد"؛ و(1203) معلمين من (101) مدرسة لم تنفذ الإصلاح. أشارت النتائج إلى أنه في السنة الأولى من تنفيذ الإصلاح، كانت المهارات المعرفية لمديري المدارس فقط هي التي تؤدي إلى إدارة الأداء والثقة العاطفية بين أعضاء هيئة التدريس، حيث ترتبط الثقة العاطفية بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي للمعلمين، والذي يرتبط بدوره سلبًا بتغيب المعلمين خلال هذه الفترة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الثقة العاطفية والرضا الوظيفي كانا وسيطين في العلاقة بين المهارات المعرفية لمديري المدارس وتغيب المعلمين في السنة الأولى من تنفيذ الإصلاح. وفيما يتعلق بالفروق بين مجموعتي المدارس، فإن نموذج المدارس التي لم يتم تنفيذ الإصلاح فيها أظهر فقط وجود علاقة بين المهارات المعرفية ومشاركة المعلمين في صنع القرار.

كشفت دراسة الياس وعبد الله (Llyas & Abdulla, 2016) عن أثر النمط القيادي والثقافة التنظيمية والذكاء العاطفي والرضا الوظيفي في الأداء "وإلى تحديد أثر كل من هذه المتغيرات: النمط القيادي، والثقافة التنظيمية، الذكاء العاطفي، والرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة بالوبو، مقاطعة جنوب مدينة سولاوسي في إندونيسيا. وتم استخدام المنهج الكمي مع طريقة المسح، يهدف هذا النوع من الأبحاث إلى إيجاد موضع المتغيرات اللحظية (متغير الوضع الراهن)، وتم استخدام تحليل لمسار لاختبار الفرضية، وشمل مجتمع البحث جميع المعلمين في المدارس الثانوية في المقاطعة، أما عينة البحث فاقترنت على (6) مدارس ثانوية وتكونت من (351) معلم ومعلمة. توصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية والقيادة، والذكاء العاطفي، تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي. ومن نتائج الدراسة: وجود أثر إيجابي مباشر للقيادة الجيدة والتي توجه المهام، وتدير الأمور بشكل عادل وتهيئ ظروف تنافسية عادلة، تحترم الرأي وتنفذ الرقابة بشكل موضوعي تؤدي إلى تحسين أداء المعلمين في المدارس الثانوية، وكذلك وجدت تأثير مباشر للذكاء العاطفي للمعلم والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للمعلم. وتبين من النتائج أن كل من المتغيرين التابعين: النمط القيادي والرضا الوظيفي لهما تأثير متساوٍ على المتغير المتعلق الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي.

كما هدفت دراسة جيفكر وبلاي (Ghaviefeker & Pillai, 2016) إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج المسحي الكمي، وتم اختبار ثلاث علاقات مفترضة على عينة تشكلت من (245) معلمًا ومعلمة من ست مدارس ثانوية حكومية في منطقة بينامبانج، صباح، ماليزيا، واستخدم البحث استبانيتين: الأولى جمعت بيانات عن المناخ التنظيمي، والثانية عن الرضا الوظيفي للمعلمين، ومن أهم نتائجها: وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين. وقد وُجد أن المعلمين في هذه الدراسة راضون إلى حد ما عن وظائفهم، حيث يُعتبر عامل المسؤولية أكبر مساهم في الرضا الوظيفي. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي بين جنس المعلمين (ذكور وإناث)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين المعلمين على أساس سنوات الخدمة في مدرستهم الحالية. كشفت هذه النتائج أن المدارس الثانوية قيد الدراسة تتمتع بمناخ إيجابي ومنفتح، مع عامل سلوك المعلمين المهني باعتباره المساهم الأكبر. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة توفير مناخ تنظيمي إيجابي والحفاظ على الرضا الوظيفي للمعلمين من قبل صانعي السياسات ومديري المدارس مع الأمل في تحسين جودة المدارس في ماليزيا.

4.2.2. الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

1.4.2.2. الدراسات العربية

أجرى العبري (2021) دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط" واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بدراسته التي تهدف للكشف عن أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات، التدريب، حوافز العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. بلغ مجتمع البحث (496) موظفا إداريا وتم اختيار عينة صدفية قوامها (217) موظف. تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) الإلكترونية بطريقة عشوائية على عينة الدراسة. أشارت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط يؤثر تأثيراً معنوياً في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن المناخ التنظيمي بجميع أبعاده (الاتصالات، التدريب، حوافز العمل) هو مناخ

إيجابي، ولا يوجد أثر لُبُعد المشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموظفين، ولكن يوجد أثر إيجابي للتدريب على أداء الموظفين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية في سلطنة عُمان.

هدفت دراسة فرحات (2017) إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في جميع المدارس الثانوية والجمعيات التعاونية بمحافظة المنوفية، وتحديد عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) المرتبطة والمؤثرة على كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي وتم تحديد عينة البحث، من خلال اختيار وحدة محلية من كل مركز إداري في المنوفية، والبالغ عددهم (9) مراكز إدارية، وبطريقة عشوائية تم اختيار عينة بسيطة قوامها (452) مبحوث (228 معلمة و224 عامل من 9 مدارس ثانوية)، و(27) جمعية تعاونية زراعية، واستُخدمت الاستبانة بالمقابلة الشخصية لجمع البيانات واستخلاص النتائج من خلال أساليب الإحصاء الوصفي، واختبار "t"، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار شيفيه للمقارنات البُعدية، وقيمة إحصاء إيتا تربيعية ومعاملات الارتباط، وكذلك تحليل الانحدارين المتعدد المتدرج الصاعد "Step-wise". أشارت النتائج إلى أن غالبية المعلمين لديهم توجهات إيجابية متوسطة نحو عناصر المناخ التنظيمي التالية: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، طبيعة العمل بالتدريس، نمط الاتصال بالمدارس، الصراع التنظيمي بالمدارس، بالإضافة إلى أن أكثرية المعلمين بعينة الدراسة لديهم أيضا توجهات إيجابية متوسطة نحو كل من التكنولوجيا المستخدمة بالمدارس، والهيكل التنظيمي للمدارس، وأسلوب القيادة الديمقراطية، مما أثر على توجهات المعلمين نحو المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية، وفيما يختص بدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية، تبين أن المعلمين بريف محافظة المنوفية، درجة رضاهم الوظيفي كانت متوسطة، وأظهرت النتائج أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي

كان يتمثل بالدرجة الأولى في بُعد الرضا عن مهام العمل وواجباته، يليه بُعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء. أظهرت النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي، ارتفاع درجة الأداء الوظيفي للغالبية من العاملين في الجمعيات التعاونية، والمعلمين بالمدارس الثانوية، وقد رُجِّح ذلك إلى أن غالبية المعلمين والعاملين يلتزمون بنظم ولوائح العمل ويحرصون على تحقيق الأهداف العامة للمنظمات التي يعملون بها. أهم توصيات الدراسة ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتمامًا خاصًا بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة، وتطوير الجامعة للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة مرنة أكثر لتتمكن من ملائمة نفسها للظروف البيئية المختلفة وتعزيز القيادة الداعمة. واستغلال الموظف لكافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لمهامه إلى جانب معرفة الموظفين لطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.

هدفت دراسة الوناس (2016) إلى الكشف عن علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي في دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعات الجزائر، وهران، ورقلة وقسنطينة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي المقارن، وتم تصميم ثلاث استمارات: استمارة للمناخ التنظيمي، استمارة للرضا الوظيفي، واستمارة للأداء، وتم تطبيقهم على عينة الدراسة التي تكونت من (320) من أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعات ورقلة، الجزائر، قسنطينة، وهران، متربصين أو دائمين ومن الجنسين "ذكور وإناث" وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وأُسفرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية والرضا الوظيفي، والأداء لأساتذة التعليم الجامعي بهذه الكليات، وإن دلّ هذا على شيء إنما يدل على أن المناخ التنظيمي السائد في الكليات لم يلعب دوره في التأثير على الرضا

الوظيفي والأداء لأساتذة الكليات قيد الدراسة، وهو ما يعكس أن الأداء مرتبط بمتغيرات أخرى غير المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي نحو: المتغيرات الشخصية كالمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، السن، مكان العمل وطبيعة الوظيفة، فبالرغم من أن مستوى الرضا الوظيفي مرتفع ومستوى المناخ التنظيمي مقبول ومستوى الأداء مرتفع حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة، إلا أن العلاقة بين المتغيرات كانت غير دالة إحصائيًا، وهو ما جعل الباحث يعتقد بأن الأداء الوظيفي هو المتغير المستقل الأول من حيث التأثير على الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي قد يكون متغيرًا وسيطًا بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

2.4.2.2. الدراسات الاجنبية

هدفت دراسة ساتور (Satorre, 2022) إلى بحث تأثير المناخ التنظيمي على أداء المعلمين والرضا الوظيفي في مدارس ثانوية مختارة في مقاطعة الباي، تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على (100) معلم ومعلمة. أظهرت النتائج أن نوع المناخ التنظيمي الموجود بمقاطعة الباي هو المناخ المدرسي المفتوح، وهناك درجة كبيرة من الرضا لدى المعلمين عن نوع بيئة العمل المتوفرة لديهم، وقد تمت الإشارة إلى (10) معلمين متميزين في الأداء الوظيفي، وحصل (90) معلمًا على درجة مرضية من الأداء الوظيفي. أشارت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدرسة الثانوية مرضٍ بدرجة كبيرة، وتوجد علاقة ارتباطية ضعيفة: بين المناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد تم اقتراح خطة عمل لبرنامج دعم المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية.

هدفت دراسة مارديانت وسوهايمي (Mardianti & Suhaimi, 2020) إلى الكشف عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمناخ التنظيمي، والانضباط في العمل، والرضا الوظيفي على أداء

المعلمين. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اتباع المنهج الكمي. وتكوّنت عينة الدراسة من (140) معلماً تم اختيارهم من معلمي (9) مدارس ثانوية في إندونيسيا. واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، اعتمد فحص البيانات لاختبار الفرضيات على تحليل المسار بطرق الانحدار المتعددة. وأظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي، والانضباط في العمل، والرضا الوظيفي للمعلمين يدخلون في التصنيف العالي، في حين أن أداء المعلم في التصنيف الجيد، كذلك أشارت النتائج إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر للمناخ التنظيمي، والانضباط في العمل، والرضا الوظيفي عن أداء المعلمين. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية مع متغيرات المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة كبيرة، ولكن أحادية الاتجاه بين المناخ التنظيمي وأداء المعلم، وهذه النتيجة تؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين.

5.2.2. تعقيب على الدراسات السابقة

5.2.2.1. تعقيب على الدراسات التي تناولت محور المناخ التنظيمي

1. أهداف الدراسات

تباينت الدراسات من حيث أهدافها، فبعضها من سعى إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس في مراحل تعليمية متنوعة أساسية متوسطة وثانوية، فبعض الدراسات مثل دراسة الشمري (2023) التي فحصت واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، بينما تناولت دراسة العازمي (2023) واقع المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات، وجاءت دراسة عمران وعودة (2023) للتعرف إلى واقع المناخ التنظيمي في الجامعة العربية الأمريكية، وعلاقته بدافعية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، هدفت دراسة حمود وسعد (2022) إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي لشعب الرياضة على مدرسي التربية الرياضية،

وجاءت دراسة العواد (2021) إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، كما أتت دراسة حمود وسعيد (2022) إلى فحص تأثير المناخ التنظيمي للشُّعب الرياضية على مدرّسي التربية الرياضية. كما هدفت دراسة صلاح (2020) الكشف عن واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديرية التربية والتعليم في محافظات جنوب الضفة الغربية وسعت دراسة الطويان (2019) للتعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في منطقة القصيم، وهدفت دراسة العسكر (2015) إلى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة عبد الرحمن (2014) إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته ببعض المتغيرات، وهدفت دراسة أحمد (2008) التعرف على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى دراسة الجبالي (2014) التي جاءت للتعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في امتحانات الثانوية العامة.

كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات مثل: دراسة الختاتنة (2022) التي جاءت إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والأسلوب القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، كما سعت دراسة حمود وسعد (2022) إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي لشعب الرياضة المدرسية في أقسام الأنشطة الرياضية على مدرّسي التربية الرياضية، وهدفت دراسة العيسى (2019) إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في صنع القرارات المدرسية ومستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين، بينما جاءت دراسة جاد الكريم (2018) إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي وعملية إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة محافظة القليوبية. وجاءت بعض

الدراسات بهدف تطوير وتحسن المناخ التنظيمي، مثل دراسة العواد (2021) التي سعت للتوصل لمقترحات من أجل تحسين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدقهلية، ودراسة أبو أحمد (2021) التي سعت لتطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء الإدارة بالشفافية، كذلك دراسة مواهب وآخرون (2020) التي ألفت الضوء على دور الإدارة المدرسية في تهيئة مناخ تنظيمي فعال في مدارس الكرمل الابتدائية والكشف عن علاقته بالرضا الوظيفي. أما بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي تناولت دراسة الهبيدة (2019) أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة الإدارية، العلاقات والاتصالات، الإجراءات والسياسات، البناء والتجهيزات)، فجاءت دراسة المحتسب (2017) التي جاءت للتعرف على أهم الجوانب المتعلقة بعناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والاتصال، نمط القيادة، وتنمية الموارد البشرية) من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة أبو أحمد (2021) التي سعت لتطوير المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ قرارات، تكنولوجيا العمل، نظم إجراءات العمل، نمط الاتصال، نمط القيادة، البيئة الداخلية والخارجية) بالمدارس الثانوية العامة في ضوء الإدارة بالشفافية، وبالتالي تشابهت الدراسة الحالية مع بعض أبعاد المناخ التنظيمي التي جاءت في الدراسات السابقة مثل: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها بحثت في سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي. أما الدراسات الأجنبية ففحصت علاقة المناخ التنظيمي مع بعض المتغيرات، فسعت دراسة سوندرهاجان وبريا (Soundararajan & Priya, 2021) إلى فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العليا في الهند، وجاءت دراسة سوارجاري (Swargiary, 2018) للمقارنة بين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مقاطعة باريتا في

ولاية أسام بالهند، وسعت دراسة بالكير (Balker, 2015) إلى فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي والأداء الوظيفي عند المعلمين من حيث الدرجة، في المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة أضنا في تركيا.

تتوعد الدراسات التي بحثت المناخ التنظيمي بشكل عام ومنها من فحص ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي وهناك بعض الدراسات التي تشابهت مع الدراسة الحالية من ناحية بعض أبعاد المناخ التنظيمي مثل دراسة صلاح (2020) التي بحثت في سبعة أبعاد في واقع المناخ التنظيمي، وكذلك دراسة العازمي (2023)، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من ناحية أهداف الدراسة، أنها أتت للكشف عن واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بالإضافة إلى فحص الويأناالعلاقة بين المناخ التنظيمي مع متغير الرضا الوظيفي مثل دراسة مواهب وآخرون (2020) التي ألفت الضوء على دور الإدارة المدرسية في تهيئة مناخ تنظيمي فعال في مدارس الكرمل الابتدائية والكشف عن علاقته بالرضا الوظيفي، وانفتت من حيث فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي مع دراسة بالكير (Balker, 2015) إلى فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة أضنا في تركيا. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها جاءت للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية وعلاقته بالأداء الوظيفي وفحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

2. منهج الدراسة وأداة البحث

استخدمت معظم الدراسات ، والمنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للبحث، حيث استخدمت كل من دراسة العزمي (2023)، دراسة حمودي وسعد (2022)، ودراسة صلاح (2020)، العسكر (2015)، ودراسة الطويان (2019) المنهج الوصفي المسحس، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، بينما استخدمت كل من دراسة الختاتنة (2022)، دراسة الهيدة (2019)، ودراسة العواد

(2021) المنهج الوصفي التحليلي. واتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة عمران وعودة (2023) دراسة مواهب وآخرين (2020)، ودراسة العيسي (2019)، من حيث استخدامهم للمنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وأداة البحث الاستبانة.

3. بيئة الدراسة، مجتمع الدراسة، والعينة

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي من حيث البيئة المحلية والمرحلة التعليمية، وبالتالي اختلاف مجتمع الدراسة والعينات، فد شملت عينات مُختلفة، تنوعت بين معلمين ومعلمات في مدارس المرحلة الثانوية مثل دراسة الشمري (2023) بمدينة حائل في السعودية، دراسة (Soundararajan& Priya, 2021) في الهند، دراسة الطويان (2019)، ودراسة العسكر (2015)، دراسة (Balkwer, 2015)، دراسة (Swargiary, 2018)، دراسة جاد الكريم (2018) على عينة من المدراء، ودراسة العسكر (2015)، ودراسة أحمد (2008) التي شملت عينة من المعلمين، بينما دراسة العواد (2021) طبقت عينة من معلمي ومدراء مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الدقهلية، وكذلك دراسة أبو أحمد (2021) شملت عينة من جميع العاملين: معلمين، مدراء، أخصائيين، وإداريين في محافظة الغربية.

أما الدراسات التي اتفقت مع الدراسة الحالية وشملت عينة المعلمين والمعلمات من مدارس المرحلة الأساسية والمتوسطة كانت دراسة العازمي (2023)، وتكوّن مجتمع البحث من مدارس المرحلة الأساسية في الكويت، ودراسة الختاتة (2022) تكونت العينة من مدراء مدارس المرحلة الأساسية في الأردن، دراسة حمود وسعد (2022) حيث طبقت الدراسة على عينة من مدرّسي شُعب الرياضة في المرحلة المتوسطة في بغداد.

هناك دراسات اختلفت عن الدراسة الحالية ولم تنحصر العينة في مرحلة تعليمية واحدة، مثل دراسة العيسي (2019) حيث شملت عينة الدراسة المعلمين من جميع المراحل التعليمية، وهناك

دراسات تكوّن فيها مجتمع الدراسة من العاملين في مراحل تعليمية أكاديمية، وطُبقت الدراسات على عينة من أعضاء هيئة التدريس وإداريين مثل دراسة عمران وعودة (2023) في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين وكانت العينة من أعضاء هيئة التدريس، ودراسة المحتسب (2016) شملت عينة من الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل.

أما من حيث أداة الدراسة: معظم الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والبعض من الدراسات استخدمت أداة المقياس، وتشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات باستخدامها أداة الاستبانة لجمع البيانات لمتغير المناخ التنظيمي.

4. نتائج الدراسات

جاءت نتائج بعض دراسات واقع المناخ التنظيمي، بالنسبة لبُعد المشاركة، وبُعد الاتصال بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لبُعد الحوافز بدرجة مرتفعة، وتم الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير النوع والتخصص مثل دراسة العازمي (2023)، حيث جاء مستوى المناخ التنظيمي بدرجة متوسطة، كما جاءت دراسة الطويان (2019)، ودراسة صلاح (2020) أيضاً بدرجة متوسطة.

كما وجاء مستوى المناخ التنظيمي بدرجة مرتفعة في دراسات أخرى مثل دراسة عمران وعودة (2023)، دراسة العسكر (2015)، ودراسة اللحاني (2017). وجاءت دراسة الختانتة (2022) بنتائج تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات المناخ التنظيمي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة وبتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات السلوك القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة وبتغير المؤهل العلمي.

وجاءت نتائج دراسة الشمري (2023) أن أكثر الأبعاد التي تؤثر في المناخ التنظيمي كانت لصالح بُعد الإجراءات والسياسات، بُعد الحوافز، بُعد اتخاذ القرارات والصلاحيات، والعلاقات والاتصالات.

2.5.2.2. التعقيب على دراسات المحور الثاني الأداء الوظيفي

1. أهداف الدراسات

هدفت دراسة أبو صعلوك (2023) إلى التعرف على الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، جاءت دراسة التابعي (2022) في بحث أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي، في مديرية الموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية بالجزائر، جاءت دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة جرش في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، كشفت دراسة السالم وأبو سنيينة (2021)، عن درجة كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية من وجهة نظرهم، هدفت دراسة حيون وحاشي (2020) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية INERGA" إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لإنجاز المؤسسات المنشآت الأساسية INERGA مع تحديد طبيعة العلاقة بين مختلف عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظام الحوافز، والتكنولوجيا) هدفت دراسة حنا وخوري (2017) إلى الكشف عن أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام في محافظة طرطوس ومستوى رضاه، هدفت دراسة رصاص (2017) إلى التعرف إلى مدى تأثير المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس على أداء المدرسين، ومعرفة تأثير أبعاد

المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، والعلاقات الإدارية) على أداء المدرسين في مدارس القدس. وهدفت دراسة مسايا (Msuya, 2016) إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في تنزانيا والكشف عن العوامل التي تساهم في الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتحديد المتغيرات التي تساهم في الرضا الوظيفي لدى المعلمين. كما جاءت دراسة أبو سويح وبحر (2010) للتعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "نمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "نمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، و"التكنولوجيا المستخدمة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تُعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. كما وجاءت دراسة باليوس وآخرون (Baluyos, et al., 2019) إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وهدفت دراسة بشير وبهات (Bahat & Basheer, 2016) إلى الكشف عن تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مجال التدريس.

2. منهج الدراسات

تتوزع مناهج الدراسات فمنها من اتبع المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة صعلوك (2023)، دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، دراسة الخياط (2020)، دراسة الحيدري والشدادي (2019)، دراسة أبو سويح وبحر (2010)، ودراسة مسايا (Msuya, 2016)، بينما البعض اتبع المنهج الوصفي المسحي مثل دراسة التابعي (2023)، دراسة السالم وأبو سنيينة (2021)، ودراسة التويجي (2017)، أما دراسة الميلود وعبد الكريم (2017) فقد اتبعت المنهج المقارن. وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة بشير وبهات (Bahat & Basheer, 2016) من حيث اتباع المنهج الوصفي الارتباطي.

3. أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في معظم الدراسات السابقة التي تتعلق بالأداء الوظيفي مثل دراسة التابعي (2022)، دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، دراسة أبو صعلوك (2023)، دراسة التويجي (2017)، دراسة باليوس (Baluyos et al., 2019)، ودراسة مسايا (Msuya, 2016)، بينما استخدمت دراسة حيون وحاشي (2020) أدوات البحث المقابلة والملاحظة لجمع المعلومات، بخلاف دراسة بشير وبهات (Bahat & Basheer, 2016) الذين استخدموا المقياس كأداة للبحث.

4. بيئة الدراسة، مجتمع الدراسة، والعينة

وتنوعت بيئة الدراسات السابقة التي تتعلق بالأداء الوظيفي من ناحية عينة ومجتمع البحث فمعظم العينات تم اختيارها من مؤسسات تربوية في مراحل تعليمية مختلفة منها أساسية ووسطى وأكاديمية ومعظمها تتفق مع مجتمع وعينة الدراسة الحالية التي تكونت من مدارس ثانوية، هناك بعض عينات الدراسة التي تكونت من موظفين في الجامعات أو أساتذة جامعات، أو مدراء مدارس لكن معظمها تم اختيارها من معلمين ومعلمات في المدارس الثانوية من عدة بلدان عربية ومن دول أجنبية.

تكوّن مجتمع دراسة أبو صعلوك (2023) من مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجتمع دراسة التابعي (2022) تكوّن من مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجتمع دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) تكوّن من معلمي مدارس الثانوية في محافظة جرش في الأردن، تكوّن مجتمع دراسة السالم وأبو سنيّة (2021) من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية، تكوّن مجتمع دراسة حيون وحاشي (2020) من موظفي المؤسسة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية "INERGA"، وتكوّن مجتمع

دراسة الخياط (2020) من موظفي مؤسسة أمانة محافظة جدة (البلدية)، تكوّن مجتمع دراسة الحيدري والشدادي (2019) من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدينة لودر في اليمن، تكوّن مجتمع دراسة حنا وخوري (2017) ودراسة مسايا (2017) من مدرسي التعليم الثانوي العام في محافظة طرطوس في سوريا، تكوّن مجتمع دراسة أبو سويح وبحر (2010) من الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، تكوّن مجتمع دراسة باليوس وآخرون (Baluyos, et al., 2019) من معلمي ومدرّاء المدارس الابتدائية في مقاطعة ميساميس أوكسيدنتال في الفلبين، وتكوّن مجتمع دراسة بشير وبهات (Bahat & Basheer, 2016) من العاملين في مجال التدريس من جامعات مختلفة من وادي كشمير في الهند.

5. نتائج الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

أظهرت نتائج دراسة أبو صعلوك (2023) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء عالياً، وإلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على مستوى الأداء الوظيفي لديهم، من أهم نتائج دراسة التابعي (2023) وجود تدني في مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الموارد البشرية في بعض الجوانب: كعدم جاهزية الموظفين للعمل خارج أوقات العمل وضعف نظام الحوافز والتدريب، إلى جانب قصور في نظام تقييم الأداء. ومن جهة أخرى وجدت الدراسة أن هناك ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي فيما يتعلق بجوانب مهمّة: منها قيام الموظفين بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وبذلهم الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد، واستغلال الموظف لكافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لمهامه إلى جانب معرفة الموظفين لطبيعة الأعمال الموكلة إليهم، كشفت نتائج دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأشارت الدراسة إلى

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم تُعزى لأثر الجنس، سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، في محافظة جرش، أشارت نتائج دراسة السالم وأبو سنيينة (2021) أن درجة كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين كانت متوسطة، ووجدت أن هناك فروقاً دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ذوي الخبرة الأعلى وبالنسبة لمتغير، المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى، وبالنسبة لمتغير الخبرة لصالح من يمتلكون الخبرة الأعلى. توصلت دراسة حيون وحاشي (2020) إلى وجود علاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، فتوفّر العمل الجماعي يساعد في رفع وتحسين مستوى الأداء، وهناك دور إيجابي للحوافز التي تدفع العامل إلى تحقيق الجودة والكفاءة المطلوبة، توصلت دراسة الخياط (2020)، إلى العديد من النتائج أهمها وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور نمط القيادة، ومحور تنمية الموارد البشرية، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية، لأثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي أمانة محافظة جدة، وأشارت نتائج دراسة الحيدري والشدادي (2019) إلى مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية في مدينة لودر وإلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات فيها. وأظهرت نتائج دراسة باليوس (Baluyos et al., 2019) وجود أثر لمستوى الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للمعلمين.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها دراسة حنا وخوري (2017) كانت أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة بينما حاز محور (طبيعة العمل وإجراءاته) على المرتبة الأولى، في حين جاء محور (بيئة العمل) في المرتبة الأخيرة. كذلك تبين وجود أثر للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لأفراد العينة، بينما تبين أنّ الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج دراسة رصاص (2017) أن المناخ التنظيمي فعال في مدارس القدس، وحصلت محاور المناخ التنظيمي

على درجات عالية، وجاء الترتيب تنازليًا كآلاتي: القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، وفي الدرجة الأخيرة العلاقات الإدارية. وأشارت الدراسة إلى دور الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين. وأشارت نتائج دراسة مسايا (Msuya, 2016) إلى وجود مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة موانجا بتنزانيا، وأنهم يتمتعون بمستوى عالٍ من الأمان الوظيفي، ويفضلون الوظيفة الحكومية التي تتميز بضمانات مالية عالية المستوى مثل معاش التقاعد، وتبين أن علاقات العمل بين المعلمين مع بعضهم ومع مشرفيهم تؤثر على رضاهن، لكنهم غير راضيين عن ظروف العمل، وتساهم المتغيرات: العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة بشكل أساسي في التأثير على الرضا الوظيفي للمعلمين.

3.5.2.2. تعقيب على دراسات التي تتعلق بمحور الرضا الوظيفي

1. أهداف الدراسات

تباينت الدراسات من حيث أهدافها: تناولت دراسة أبو رميلة (2023) أثر الرضا الوظيفي على الانغماس الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس بلدية القدس الشرقية، جاءت دراسة فانغ وكيو (2023) إلى الكشف عن تأثير المناخ المدرسي على الرضا الوظيفي للمعلمين وفحص الدور الوسيط للكفاءة الذاتية للمعلمين. وهدفت دراسة النشاش وسمكري (2023) إلى التعرف على القدرة التنبؤية للعوامل الوظيفية والديموغرافية المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وتلقي دراسة درير (Dreer, 2021) الضوء على العلاقة بين الرفاهية الوظيفية والرضا الوظيفي. ودراسة القحطاني (2022) تناولت قياس مستوى الرضا الوظيفي، دراسة مزاي ورواق (2022) التي أرادت الكشف عن مستوى رضا أساتذة التعليم الثانوي عن الخدمات الاجتماعي التي تقدمها الهيئة الولائية للخدمات الاجتماعية ومعرفة الفروق الفردية في مستوى الرضا الوظيفي لديهم تبعًا لمتغيري: الأقدمية والحالة الزوجية، كذلك دراسة قاجة وآخرون (2022) هدفت إلى التعرف على

مستوى الرضا على عينة من مستوى معلمي الرياضة، ودراسة الشيخ (2022) التي هدفت إلى دراسة مستوى إدارة التوقعات للمعلمين وأثرها على الرضا الوظيفي. وهدفت دراسة يوسف وآخرون (2021) إلى بناء مقياس لفحص مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وهدفت دراسة الزهران (2021) إلى تفعيل الثقافة التنظيمية للمعلمين لتحقيق الرضا الوظيفي. تناولت دراسة أبو خيط (2019) فحص درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وعلاقتها برضاهم الوظيفي، كذلك هدفت دراسة الجريدة (2021) إلى التعرف على العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، أما دراسة غنائم (2019) هدفت إلى فحص دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهدفت دراسة شريط، والعايب (2018) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي بعناصره الثلاث (نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار) ومستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضة بالمدارس الثانوية لولايات (عناية، خنشة وسوق أهراس)، وهدفت دراسة خليفي (2018) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي بعناصره الثلاث (نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار) ومستوى الرضا الوظيفي، كما هدفت دراسة جيفكر وبلاي (2016) إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين.

2. مناهج الدراسة

اختلفت مناهج الدراسة، منها من اتبع المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة الشيخ (2022)، القحطاني (2022)، دراسة غنائم (2019)، دراسة خليفي (2018)، وأخرى اتبعت المنهج الوصفي مثل دراسة مزاي ورواق (2022)، دراسة زهران (2022)، دراسة يوسف وآخرون (2021)، دراسة حنا وخوري (2017)، ومنها من استعمل المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة خليفي (2018)، دراسة غنائم (2019)، دراسة شريط، والعايب (2018)، ودراسة القحطاني (2022) أو المنهج

الوصفي المسحي مثل دراسة شما، ودراسة فانج وكيو (2023)، أما دراسة دريوس وصرداوي (2017) اتبعت المنهج الوصفي المقارن وهناك من اتبع المنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة النشاش وسمكري (2023)، دراسة أبو خيط و(2019)، دراسة أبو رميلة (2023)، ودراسة الجرايدة (2021).

3. بيئة الدراسة ومجتمع الدراسة

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي من حيث البيئة المحلية والمرحلة التعليمية، وبالتالي اختلفا مجتمع الدراسة والعينات، قد شملت عينات مختلفة، تنوعت بين مدرسين ومدرسات، في مراحل تعليمية مختلفة، وكذلك شملت دراسة واحدة موظفين في شركة تجارية. هناك دراسات تناولت عينة من المعلمين في المدارس الثانوية مثل دراسة أبو رميلة (2023) شملت الدراسة عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدارس بلدية القدس الشرقية، ودراسة شريط، والعايب حيث تكونت العينة من أساتذة التربية البدنية والرياضة بالمدارس الثانوية لولايات (عنابة، خنشلة وسوق أهراس)، دراسة حنا وخوري (2017) على عينة من المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة طرطوس في سوريا، دراسة الياس وعبد الله (Llyas & Abdulla, 2016) على عينة من المعلمين في المدارس الثانوية في إندونيسيا، ودراسة جفكر وبلاي (2016) على عينة من المعلمين في المدارس الثانوية في ماليزيا. وهناك دراسات شملت مراحل مختلفة من التعليم في المدارس حيث اعتمدت الدراسة على عينات متنوعة، مثل دراسة فانج وكيو (2023) على عينة من المعلمين في المدارس في الصين، ودراسة القحطاني (2022) على عينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في السعودية ودراسة قاجة وآخرون (2022) على عينة مكونة من معلمين في أقسام التربية التحضيرية الملحقة بالمدارس الابتدائية بمدينة ورقلة في الجزائر، دراسة الشيخ (2022) على عينة من المعلمين في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء قصبه إربد، دراسة مزاوي ورواق (2022)، دراسة

زهران على عينة من معلمي التعليم الثانوي في مصر، دراسة يوسف وآخرون على عينة من معلمي التعليم الخاص تشكل جميع مراحل التعليم (رياض الأطفال، المرحلة الابتدائية، المرحلة الإعدادية، المرحلة الثانوية)، دراسة الجرايدة على عينة من معلمي المدارس في سلطنة عُمان، دراسة أبو خيط (2019) على عينة من مدارس المثلث الجنوبي في فلسطين، دراسة شما (2019) على عينة من المعلمين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر، دراسة خليفي (2018) على عينة من أساتذة الرياضة في الجزائر، وهناك دراسة واحدة اختلفت بيئة الدراسة فيها مثل دراسة غنائم (2019)، شملت عينة من الموظفين في صندوق الضمان الاجتماعي بترهون في ليبيا.

4. أداة الدراسة

استخدمت معظم الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات باستثناء دراسة يوسف وآخرون (2021) التي استعملت مقياس الرضا الوظيفي.

5. نتائج الدراسات

جاءت بعض نتائج الدراسات بالنسبة لمستوى الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة مثل دراسة النشاش وسمكري (2023)، أما بالنسبة لمستوى أبعاد الرضا الوظيفي أشارت دراسة زهران (2021) إلى وجود درجة منخفضة لمشاركة المعلمين في صنع القرار. وإلى وجود درجة موافقة متوسطة لعينة الدراسة بالنسبة لاهتمام الإدارة بالأعراف التنظيمية المتمثلة في الحفاظ على روح الزمالة بين العاملين وتقوية العلاقات بينهم، وأشارت النتائج إلى ضعف قدرة المعلمين في التغلب على التحديات التي تواجه سير العمل لتحقيق أهداف المدرسة.

وبعض الدراسات بحثت علاقة بعض المتغيرات مع الرضا الوظيفي مثل دراسة فانج وكيو (2023) أن متغيرات المناخ المدرسي والكفاءة الذاتية للمعلمين والرضا الوظيفي ترتبط ارتباطاً وثيقاً فيما بينها ويؤدي المناخ والدعم المدرسي الإيجابي، فضلاً عن العلاقات الجماعية والقيادية الإيجابية، إلى زيادة الرضا الوظيفي، أشارت نتائج دراسة أبو رميلة (2023) إلى وجود أثر للرضا الوظيفي

بأبعاده "طبيعة العمل، الأجور والمكافآت، تحقيق الذات، الانتماء للمهنة" في الانغماس الوظيفي، وكشفت نتائج دراسة مزايي ورواق (2022) عن وجود علاقة طردية بين رضا الأساتذة نحو الخدمات الاجتماعية ومستوى تطلعاتهم وتحقيق رغباته وإشباعهم لحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية وبين مستوى الخدمات الاجتماعية، أي كلما كانت هذه الخدمات للأساتذة في المستوى المطلوب ارتفع رضاهم عنها، مما أدى إلى ارتفاع درجة رضاهم عن عملهم. وأظهرت نتائج دراسة يلديز وآخرون (2021) أن الدافع الداخلي للمعلمين كان أعلى من الدافع الخارجي، وأن رضاهم الداخلي كان أعلى من رضاهم الخارجي. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تحفيز المعلمين والرضا الوظيفي. أظهرت النتائج أن عدم وجود بُعد الدافعية له علاقة سلبية بالرضا الخارجي، أشارت نتائج دراسة درير (2021) أن المشاعر الإيجابية كان لها أقوى مساهمة في التنبؤ بالرضا الوظيفي. وتشير النتائج إلى أن الرفاه الوظيفي للمعلمين، وخاصة المشاعر الإيجابية في مكان العمل، تلعب دورًا هامًا في الرضا الوظيفي للمعلمين والاحتفاظ بهم لاحقًا، وأضافت دراسة جيفكر وبلاي (2016) وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين، كما أظهرت نتائج زهران (2021) وجود درجة موافقة متوسطة للعينة حول موضوع إنجاز المهام في موعدها المحدد وممارسة العمل بدقة، ومراقبة أداء المعلمين داخل المدرسة بشكل مباشر، مما يدل على أهمية الالتزام بالتعليمات والقرارات الإدارية، بينما جاءت نتائج مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بدرجة متدنية، وأشارت نتائج دراسة، شريط والعايب (2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي بعناصره الثلاث (نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار) ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة بالمدارس الثانوية لولايات (عنابة، خنشلة وسوق أهراس).

4.5.2.2. التعقيب على الدراسات التي تتعلق بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

1. أهداف الدراسات

أجرى العبري (2021) دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط" واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بدراسته التي تهدف للكشف عن أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات، التدريب، حوافز العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

هدفت دراسة فرحات (2017) إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في جميع المدارس الثانوية والجمعيات التعاونية بمحافظة المنوفية، وتحديد عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) المرتبطة والمؤثرة على كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية، كما هدفت دراسة الوناس (2016) إلى الكشف عن علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي في دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعات الجزائر. وهناك بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة ساتور (Satorre, 2022) التي بحثت تأثير المناخ التنظيمي على أداء المعلمين والرضا الوظيفي في مدارس ثانوية مختارة في مقاطعة الباي ساتوري، هدفت دراسة مارديانت وسوهايمي (Mardianti & Suhaimi, 2020) إلى الكشف عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمناخ التنظيمي، والانضباط في العمل، والرضا الوظيفي على أداء المعلمين.

2. منهج الدراسات

اتبعت دراسة العبري (2021) المنهج الوصفي التحليلي، بينما اتبعت دراسة فرحات (2017) المنهج الوصفي المقارن، بينما اتبعت دراسة ساتور (Satorre, 2022) المنهج المسحي، واتبعت دراسة مارديانت وسوهايمي (Mardianti & Suhaimi) المنهج الكمي.

3. بيئة وعينة الدراسات

تكونت عينة دراسة العبري (2021) من موظفين إداريين في الجامعة التقنية، وتكونت عينة دراسة فرحات (2017) من معلمي المدارس الثانوية، وتكونت عينة دراسة الوناس (2016) من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعات الجزائر، وتكونت عينة دراسة ساتور (Satorre, 2022) من معلمي المدارس الثانوية في مقاطعة الباي، وكذلك تكونت عينة دراسة مارديانت وسوهايمي (Mardianti & Suhaimi) من معلمي المدارس الثانوية.

4. نتائج الدراسات

أشارت نتائج دراسة فرحات (2017) إلى أن غالبية المعلمين لديهم توجهات إيجابية متوسطة نحو عناصر المناخ التنظيمي التالية بالمدارس الثانوية: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، طبيعة العمل بالتدريس، نمط الاتصال بالمدارس، والصراع التنظيمي بالمدارس، بالإضافة إلى أن أكثرية المعلمين بعينة الدراسة، كانت لديهم توجهات إيجابية متوسطة نحو كل من التكنولوجيا المستخدمة بالمدارس، والهيكل التنظيمي للمدارس، وأسلوب القيادة الديمقراطية، مما أثر على توجهات المعلمين نحو المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية، وفيما يختص بدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية، تبين أن المعلمين بريف محافظة المنوفية درجة رضاهم الوظيفي كانت متوسطة، وأظهرت النتائج أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بُعد الرضا عن مهام العمل وواجباته، يليه بُعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء. أظهرت النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي، ارتفاع درجة الأداء الوظيفي للغالبية من العاملين في الجمعيات التعاونية، والمعلمين بالمدارس الثانوية، وقد

رُجِّحَ ذلك إلى أن غالبية المعلمين والعاملين يلتزمون بنظم ولوائح العمل ويحرصون على تحقيق الأهداف العامة للمنظمات التي يعملون بها.

وأظهرت نتائج دراسة ماردانانت وسوهايمي (Mardianti & Suhaimi) أن المناخ التنظيمي، والانضباط في العمل، والرضا الوظيفي للمعلمين يدخلون في التصنيف العالي، في حين أن أداء المعلم في التصنيف الجيد، كذلك أشارت النتائج إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر للمناخ التنظيمي، والانضباط في العمل. والرضا الوظيفي عن أداء المعلمين. حيث أظهرت نتائج التحليل أن متغيرات المناخ التنظيمي لها علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي للمعلمين، بالإضافة إلى وجود علاقة كبيرة، ولكن أحادية الاتجاه بين المناخ التنظيمي وأداء المعلم، وهذه النتيجة تؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين.

وأشارت نتائج دراسة العبري (2021) أن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط يؤثر تأثيرًا معنويًا في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن المناخ التنظيمي بجميع أبعاده (الاتصالات، التدريب، حوافز العمل) هو مناخ إيجابي، ولا يوجد أثر لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموظفين، ولكن يوجد أثر إيجابي للتدريب على أداء الموظفين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية في سلطنة عُمان. وأظهرت نتائج دراسة ساتور (Satoore, 2022) أنَّ نوع المناخ التنظيمي الموجود بمقاطعة الباي هو المناخ المدرسي المفتوح، وهناك درجة كبيرة من الرضا لدى المعلمين عن نوع بيئة العمل المتوفرة لديهم، وأنَّ مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدرسة الثانوية مُرضٍ بدرجة كبيرة، وتوجد علاقة ارتباطية ضعيفة: بين مستوى أداء المعلمين والمناخ التنظيمي؛ وعلاقة ارتباطية ضعيفة بين المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

5.5.2.2. ملخص التعقيبات على الدراسات السابقة

يتبين من العرض السابق تنوع الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، سواء بدراسة واقع المناخ التنظيمي، أو علاقته بالرضا الوظيفي أو الأداء الوظيفي، أو علاقته ببعض المتغيرات، كذلك تم عرض دراسات تتمحور في الثلاثة محاور (المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي) بشكل منفصل مع بعض المتغيرات، وكذلك هناك دراسات بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وتنوعت الدراسات من حيث البلدان العربية والأجنبية ومن حيث المراحل التعليمية أو مؤسسات مختلفة. وتأتي هذه الدراسة متفقة مع الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي. تعددت الدراسات في المناهج الدراسية التي اتبعتها، منها من اتبع المنهج الوصفي الارتباطي ومنها من اتبع المنهج الوصفي المسحي واتفقت مع بعض الدراسات بالنسبة لاستخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات.

ولكن تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أهدافها والأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة، فجاءت لبحث العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا والصراع التنظيمي) وبين كل من المتغيرين التابعين: الرضا والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى فحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وذلك إلى جانب اختلافها في مجتمعها وعينتها، وحسب حدود معرفة الباحثة لم تُجرى أبحاث في داخل الخط الأخضر تتناول هذه المحاور الثلاثة في محاولة الكشف عن المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في داخل الخط الأخضر، وفحص الرضا كمتغير وسيط.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة القياس، الاستبانة، وفي تفسير ومناقشة النتائج، وتشابهت مع دراسة فرحات (2017) من حيث أبعاد المناخ التنظيمي، ولكنها اختلفت من حيث المتغيرات، فبحثت العلاقة بين أربع متغيرات: المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، واختلفت من حيث عدد المتغيرات التي تم بحثها في الدراسة الحالية وهي ثلاثة متغيرات: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة العبري (2021) من حيث أهداف البحث الذي تناول العلاقة بين المتغيرات الثلاثة ومن ناحية تحديد متغير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، ولكنها تميّزت من ناحية بيئة الدراسة والعينة والمنهجية، وتشابهت مع ناحية نوع العينة وطريقة اختيارها مع دراسة فرحات (2017) حيث تم استخدام الطريقة العنقودية الطبقية في المدارس الثانوية على عينة من المعلمين والمعلمات، وكذلك اتفقت معها من ناحية استخدام المنهج الدراسي الذي يحقق أهداف الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي الارتباطي.

تناول هذا الفصل عرض مُفصل لمحاور الدراسة كالاتي: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وحاولت الباحثة من خلال هذا الفصل، عرض مفاهيم مصطلحات الدراسة، أهميتها، العوامل المؤثرة بها، أنواعها، نماذجها، مُتطلباتها، النظريات المُتعلقة بها، طُرق قياسها، والنتائج المترتبة على عدم توفر مناخ إيجابي يوفر الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للفرد العامل بشكل عام، وبشكل خاص في المنظمات التربوية المختلفة وفي المدارس بشكل خاص. حيث تواجه المجتمعات في العصر الحاضر العديد من التحديات في ظل التطورات التكنولوجية، ثورة المعلومات والتنافس الفردي والجماعي على الموارد، مما يستوجب السعي المُستمر للبحث عن الأسباب الكامنة وراء تلك التّحديات وانعكاسها على النظام التربوي، هناك اهتمامات كبيرة في الفكر التربوي، وفي أحداث التطوير والإصلاح للواقع التعليمي من كافة جوانبه. تُعتبر دراسة المناخ التنظيمي عنصراً مهماً

لنجاح المنظمات ولتحقيق أهدافها، ولتُبَدع وتتميّز عن غيرها من المنظمات من خلال فهم البيئة الداخلية للعمل والتعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوكيات وتصرفات العنصر البشري ودوافعه وأدائه. فقد تبلور مفهوم المناخ التنظيمي مع ظهور نظرية النظم الاجتماعية التي تنظر إلى المؤسسات كنظام متكامل، تتكون من العاملين، وبيئة العمل، والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وهو نتيجة ديناميكية هذه العناصر مع بعضها البعض. تُعتبر العملية التربوية نظامًا متكاملًا من العلاقات المتبادلة بين عناصرها، يُؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين ويقوم ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين. يُعتبر المناخ التنظيمي العمود الفقري والأساس لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك لارتباطه الوثيق بالعنصر البشري، فلا يمكن تحقيق مناخ تنظيمي إيجابي بدون تحقيق الاحتياجات المعنوية والمادية للموظفين، وعلى المنظمة أن تغرس القيم الإيجابية لديهم باعتبارهم المحرك الأساسي للأبداع والتطور، ويمكن تطوير المناخ التنظيمي من خلال قياس مدى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة التي ينتمون إليها. تعددت وجهات النظر حول أبعاد المناخ التنظيمي، يعود السبب إلى اختلاف طبيعة البيانات التي تمت دراستها من قِبَل باحثين مختلفين، مثل منظمات أعمال صناعية أو مدارس أو دوائر حكومية، مما أدى إلى تنوع هذه الأبعاد التي تمت دراستها من قِبَل الباحثين، واختلاف المقاييس وملاءمته للزمن، والمكان، ونوع المنظمة المراد قياس مناخها التنظيمي.

كذلك تم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم المختلفة المتعلقة بالأداء، وعملية قياس وتقييم الأداء في المنظمات والمؤسسات التربوية لأهمية هذا المتغير في الموارد البشرية ولبحث علاقته مع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال المواد النظرية. ولإغلاق الدائرة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية والتي تبحث العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، تم عرض مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته في المنظمة التي يعمل بها الفرد حيث يُعتبر الرضا الوظيفي من العناصر الأساسية، التي

تستدعي الاهتمام والدراسة، فهو دِعامَة الإنتاج، فبدون الرضا الوظيفي، لا يمكن أن تستمر المنظمة في إنتاجها، وفي تحقيق أهدافها واستدامتها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يركز هذا القسم على الأساليب والإجراءات المستخدمة في الأطروحة. تضمنت هذه الأساليب تحديد منهجية الدراسة المستخدمة، وتحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة، وإظهار الخطوات المحددة المتخذة لإنشاء أدوات البحث وخصائصها، وشرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المجمعة، وذلك على النحو التالي:

1.3. منهج الدراسة

لغرض البحث وبناءً على طبيعة الدراسة والإشكالية المطروحة والتي تتطلب جمع المعلومات عنها ووصفها كما هي على الواقع وفقاً للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الدراسة، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأغراضها، لوصف الظاهرة وتحديد العلاقة الارتباطية بالمتغيرات، بهدف الكشف عن علاقة المتغير المستقل - المناخ التنظيمي في ابعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا والصراع التنظيمي) على كل من المتغيرين التابع الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وفحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في داخل الخط الأخضر والكشف عن العلاقة بين هذه المتغيرات والفروق فيهما والتي قد تعزى لمتغيرات (جنس المبحوث، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي)، كدراسة الجرايدة والمسرورة، الخبرة الوظيفية ومستوى التدريب. وذلك بناءً على مناهج الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة، كدراسة محمد (2017)، دراسة أبو خيط ودراسة العيسى (2019)، دراسة أبو رميلة (2023)، دراسة الجرايدة (2021)، دراسة دعاس (Da'as, 2020)، دراسة (Yildiz et al., 2021)، دراسة درير (Dreer, 2021)، دراسة سالم وسنينة (2021)، دراسة الجرايدة والمسرورة (2022)، دراسة عمران وعودة (2023)، دراسة النشاش، دراسة سمكري (2023)، ودراسة بالويوس (Baluyos et al., 2019)، (دراسة Dicks

(et al., 2023)، دراسة بشير وبهات (Bahat & Basheer, 2016)، مع كل من دراسة مواهب وآخرين (2020)، ودراسة العيسي (2019).

2.3. مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً- مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر التي يبلغ عددها (110) مدارس ويبلغ عدد المعلمين (4190) معلم ومعلمة، المدارس موزعة على أربعة ألوية: لواء الشمال، لواء حيفا، لواء الجنوب، لواء المركز وذلك بحسب احصائيات بيانات وزارة المعارف لواء الشمال 2023-2024.

ملاحظة: المعطيات موثقة حسب سجل وزارة المعارف لواء الشمال 2023-2024

جدول (1.3): مجتمع الدراسة للمدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر

اللواء	عدد المدارس	عدد المعلمين
الجنوب	11	581
الشمال	60	2066
المركز	17	766
حيفا	22	777
المجموع	110	4190

ثانياً- عينة الدراسة

أما عينة الدراسة، فقد اختيرت كالاتي

أولاً- العينة الاستطلاعية: اختيرت عينة بهدف إجراء دراسة استطلاعية شملت (40) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر، وذلك بهدف التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والجدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية وهي خارج عينة الدراسة الاصلية حسب متغيراتها التصنيفية.

جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغيراتها التصنيفية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	10	25.0
	أنثى	30	75.0
	المجموع	40	100.0
الحالة الاجتماعية	عازب/عزباء	5	12.5
	متزوج/ة	32	80.0
	خاطب/ مخطوبة	2	5.0
	مطلق/ة، ارملة	1	2.5
	المجموع	40	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس/ليسانس (لقب أول أكاديمي)	12	30.0
	ماجستير (لقب ثاني أكاديمي)	28	70.0
	المجموع	40	100.0
عدد سنوات الخبرة الوظيفية في سلك التعليم	أقل من 10 سنوات	6	15.0
	من 10-20 سنة	18	45.0
	أكثر من 20 سنة	16	40.0
	المجموع	40	100.0
سنوات الخبرة الوظيفية في المدرسة التي تعمل بها حالياً	أقل من 10 سنوات	10	25.0
	من 10-20 سنة	16	40.0
	أكثر من 20 سنة	14	35.0
	المجموع	40	100.0
دورات الاستكمال التي التحقت بها كمعلم	أقل من 5 دورات	3	7.5
	من 5-10 دورات	7	17.5

75.0	30	أكثر من 10 دورات	
100.0	40	المجموع	
37.5	15	الجليل الأعلى أو الأسفل	
52.5	21	منطقة المثلث	
5.0	2	منطقة النقب	المنطقة التي تسكن بها
5.0	2	مدينة مختلطة (عرب ويهود)	
100.0	40	المجموع	
30.0	12	لواء الشمال	
12.5	5	لواء المركز	
47.5	19	لواء حيفا	اللواء الذي تعمل به
10.0	4	لواء الجنوب	
100.0	40	المجموع	
35.0	14	مربي/ة صف	
27.5	11	مركز/ة موضوع	
5.0	2	مركز/ة طبقة	
2.5	1	مركز/ة تربية اجتماعية	
95.0	38	معلم/ة	المسمى الوظيفي
2.5	1	مستشار/ة	
2.5	1	نائب/ة مدير	
100.0	40	المجموع	
7.5	3	أقل من 150 طالب	
2.5	1	من 151-250 طالب	
32.5	13	من 251 - 350 طالب	عدد الطلاب في المدرسة التي تُعلم بها
57.5	23	من 351 فما فوق	

100.0	40	المجموع	
10.0	4	أقل من 30 معلم	
40.0	16	من 30-50	
45.0	18	من 51-80	عدد المعلمين والمعلمات في المدرسة التي
5.0	2	أكثر من 81	تُعلم بها
100.0	40	المجموع	
90.0	36	لا	
10.0	4	نعم	وجود ممرض أو ممرضة في المدرسة
100.0	40	المجموع	
85.0	34	لا	
15.0	6	نعم	وجود أخصائي/ة نفسي/ة في المدرسة
100.0	40	المجموع	

ثالثاً - العينة الميدانية (عينة الدراسة الأصلية)

اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العنقودية الطبقية العشوائية، وهي إحدى البدائل للعينة العشوائية البسيطة والتي يُمكن استعمالها لزيادة دقة النتائج حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعات جُزئية تُسمى عناقيد ومن ثم تم اختيار عينة عنقودية طبقية بسيطة من كل طبقة، ولتحقيق هذا الغرض تم تقسيم مجتمع البحث على (4) عناقيد من حيث مراعاة توزيع متغيرات الدراسة الديموغرافية مقسمة لـ (4) ألوية (عناقيد) كما يلي: لواء الجنوب، لواء حيفا، لواء الشمال، لواء المركز (ويشمل لواء تل أبيب). شملت هذه الدراسة جميع الألوية في داخل الخط الأخضر، وبطريقة عشوائية بسيطة، تم اختيار (12) مدرسة من أصل (110) مدارس والتي تشكل 11% تقريباً من عدد المدارس الكلي في جميع الألوية ونظراً لقلّة عدد المدارس في لواء تل أبيب تم ضمه للواء المركز للقرب الجغرافي والديموغرافي بحيث تم تقسيم المدارس على أربعة ألوية بشكل متساوٍ، بعد التحديد النسبي

للعينة وهو 11% من مجتمع الدراسة والذي يشمل 12 مدرسة، تم اختيار هذه المدارس بطريقة عشوائية بسيطة وفق توزيعها على أربعة ألوية بشكل متساوٍ. وبذلك تم اختيار 3 مدارس من كل لواء بطريقة القرعة حيث قامت الباحثة باختيار أربعة أرقام بشكل عشوائي من كل لواء، حسب ترتيب ترقيم المدارس في قائمة المدارس من موقع "شيكوفيت" التابع لوزارة المعارف والذي يشمل: رقم المدرسة، اسمها، موقعها الجغرافي، واسم اللواء التي تنتمي إليه.

تفصيل لطريقة اختيار العينة العنقودية: قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من أرقام المدارس، بطريقة القرعة من كل لواء (عنقود) على حدة، حسب رقم المدرسة التسلسلي الذي يظهر في قائمة المدارس، حيث يقع لواء الجنوب في الأرقام التسلسلية (2-9) وقد تم وقوع الأرقام التالية في القرعة (3،4،6)، أما لواء حيفا يقع في الأرقام التسلسلية (10-32) وقد تم وقوع الأرقام التالية في قُرعة الباحثة (14،20،29) أما لواء المركز (والذي يشمل لواء تل أبيب) ويقع في الأرقام التسلسلية (33-48) ولواء تل أبيب الذي تم دمج مع لواء المركز ويقع في الأرقام التسلسلية (109-111) تم وقوع الأرقام التالية في القرعة (37+40) ومدرسة من لواء تل أبيب تم وقوع الرقم التالي في أما لواء الشمال يقع في الأرقام التسلسلية (49-108) وقد تم وقوع الأرقام التالية في القرعة (58،63،85) وبهذا يكون تم تحديد عدد العينة العشوائية للمدارس من إجمالي عدد جميع المعلمين والمعلمات بكل مدرسة من المدارس الثانوية التي وقعت في القرعة والتي تم اختيارها بطريقة العينة العنقودية وبلغ عددها 466 معلم ومعلمة وقد تم توزيع الاستبانات على عينات الدراسة إلكترونياً وتم استرداد 458 من المجيبين. والجدول يوضح توزيع عينة الدراسة الأصلية حسب متغيراتها الديموغرافية:

جدول (3.3): توزيع العينة الميدانية (عينة الدراسة الأصلية) حسب متغيراتها الديموغرافية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	204	44.5
	أنثى	254	55.5
	المجموع	458	100.0
الحالة الاجتماعية	عازب/عزباء	33	7.2
	متزوج/ة	414	90.4
	خاطب/ مخطوبة	8	1.7
	مطلق/ة، أرمل/ة	3	0.7
	المجموع	458	100.0
العمر	أقل من 30 عام	78	17.0
	من 31-40	106	23.1
	من 41-50	160	34.9
	أكثر من 50	114	24.9
	المجموع	458	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس/ليسانس (لقب أول أكاديمي)	141	30.8
	ماجستير (لقب ثاني أكاديمي)	292	63.8
	دكتوراه (لقب ثالث أكاديمي)	25	5.5
	المجموع	458	100.0
عدد سنوات الخبرة الوظيفية في سلك التعليم	أقل من 10 سنوات	55	12.0
	من 10-20 سنة	202	44.1
	أكثر من 20 سنة	201	43.9
	المجموع	458	100.0

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
عدد سنوات الخبرة الوظيفية في المدرسة التي تعمل بها حاليًا	أقل من 10 سنوات	82	17.9
	من 10-20 سنة	199	43.4
	أكثر من 20 سنة	177	38.6
المجموع		458	100.0
عدد دورات الاستكمال التي التحقت بها كمعلم	أقل من 5 دورات	44	9.6
	من 5-10 دورات	92	20.1
	أكثر من 10 دورات	322	70.3
المجموع		458	100.0
المنطقة التي تسكن بها	الجليل الأعلى أو الأسفل	122	26.6
	منطقة المثلث	132	28.8
	منطقة النقب	114	24.9
	مدينة مختلطة (عرب ويهود)	90	19.7
المجموع		458	100.0
اللواء الذي تعمل به	لواء الشمال	115	25.1
	لواء المركز	100	21.8
	لواء حيفا	122	26.6
	لواء الجنوب	121	26.4
المجموع		458	100.0
المسمى الوظيفي	مربي/ة صف	133	29.0
	مركز/ة موضوع	91	19.9
	مركز/ة طبقة	48	10.5
	مركز/ة تربية اجتماعية	21	4.6
	معلم/ة	420	91.7

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
عدد الطلاب في المدرسة التي تُعَلِّم بها	مستشار/ة	17	3.7
	نائب/ة مدير	18	3.9
	المجموع	458	100.0
عدد المعلمين والمعلمات في المدرسة التي تُعَلِّم بها	أقل من 150 طالب	34	7.4
	من 151-250 طالب	43	9.4
	من 251 - 350 طالب	179	39.1
	من 351 فما فوق	202	44.1
وجود ممرض أو ممرضة في المدرسة	المجموع	458	100.0
وجود أخصائي/ة نفسي/ة في المدرسة	أقل من 30 معلم	74	16.2
	من 30-50	220	48.0
	من 51-80	148	32.3
	أكثر من 81	16	3.5
وجود أخصائي/ة نفسي/ة في المدرسة	المجموع	458	100.0
وجود أخصائي/ة نفسي/ة في المدرسة	لا	400	87.3
	نعم	58	12.7
	المجموع	458	100.0
وجود أخصائي/ة نفسي/ة في المدرسة	لا	386	84.3
	نعم	72	15.7
	المجموع	458	100.0

3.3. أدوات الدراسة وخصائصها

تم إعداد أدوات الدراسة على النحو الآتي

1.3.3 آلية بناء أداة الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والبيانات المراد جمعها، والمنهج المُتبع في البحث، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي "الاستبانة"، ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبانة "المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية في داخل الخط الأخضر والرضا الوظيفي كمتغير وسيط".

2.3.3. تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الوظيفية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من (83) فقرة موزعة على ثلاثة محاور:

المحور الأول: المناخ التنظيمي ويتكون من (41) فقرة.

المجالات التي تعكس عناصر المناخ التنظيمي:

- المجال الأول: الهيكل التنظيمي وتكوّن من (6) فقرات.
- المجال الثاني: نمط القيادة وتكوّن من (6) فقرات.
- المجال الثالث: مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتكوّن من (6) فقرات.
- المجال الرابع: نمط الاتصال وتكوّن من (6) فقرات.
- المجال الخامس: طبيعة العمل وتكوّن من (6) فقرات.
- المجال السادس: التكنولوجيا وتكوّن من (6) فقرات.

- المجال السابع: الصراع التنظيمي وتكوّن من (5) فقرات.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي ويتكوّن من (22) فقرة.

المجالات التي تعكس عناصر الرضا الوظيفي

- المجال الأول: بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته من (4) فقرات.

- المجال الثاني: بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز وتكوّن من (4) فقرات.

- المجال الثالث: بعد الرضا عن أسلوب القيادة وتكوّن من (7) فقرات.

- المجال الرابع: بعد الرضا عن أسلوب الترقية وتكوّن من (4) فقرات.

- المجال الخامس: بعد الرضا عن النواحي الاجتماعية وتكوّن من (3) فقرات.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي ويتكون من (20) فقرة، يعكس محتواها أداء المبحوثين من معلمين

ومعلومات.

4.3. مقياس المتغيرات

لقياس هذه المتغيرات تم صياغة مجموعة من العبارات الاتجاهية (سلبية وإيجابية) محتواها

توجهات المبحوثين (المعلمين والمعلومات بالمدارس الثانوية العامة) - نحو جميع فقرات المحاور،

وذلك من خلال إبداء رأيهم في كل عبارة من عبارات المقياس، وأعطى المبحوث درجة تتناسب مع

رأيه عن كل عبارة (حسب سلم ليكرت) كالتالي: 1- معارض جداً، 2 - معارض، 3 - موافق إلى

حد ما، 4 - موافق، 5 - موافق بشدة.

5.3. الخصائص السيكمترية لمقاييس الدراسة

1.5.3. صدق المقياس

استخدمت الباحثة نوعان من الصدق النظري كما يلي

أولاً: صدق المحتوى (Content veracity)

تم عرض كل واحد من المقاييس بصورته الأولية على مجموعة من المتخصصين ممن يحملون درجة الدكتوراه في العلوم التربوية والإنسانية، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، كما قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية أولية للاستبانة على عينة من المعلمين والمعلمات بلغ عددها (10) لقياس مدى ملاءمتها ووضوحها، ومنها تم إجراء التعديلات المناسبة لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية، والتي تم توزيعها على جميع أفراد العينة التي بلغ عددها (466) معلم ومعلمة، كما هو موضح في ملحق (3).

وقد تشكلت أداة الدراسة في صورتها الأولية (ملحق 2) من استبانة تتضمن ثلاثة محاور ومن (141) فقرة كما هو مبين في الملحق (2)، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت وغيّرت صيغة الفقرات وأصبح عدد فقرات المقياس بصورتها النهائية (83) (ملحق 3) كالآتي:

وقد تشكل مقياس المناخ التنظيمي في صورته الأولى من (70) فقرة موزعة على سبع مجالات كل مجال يحتوي على 10 فقرات، حُذفت من كل مجال 4 فقرات وتم تعديل بعض العبارات بناءً على اقتراحات السادة المُحكمين، وبعد توزيعه على عينة استطلاعية تم حذف جملة رقم 38 "مستوى التعاون بين المعلمين متدنّي"، وهي بالاتجاه السلبي، لتشابهها مع فقرة رقم 17 (مستوى التعاون بين الزملاء في المدرسة جيّد)، وأصبح مقياس المناخ التنظيمي في صورته النهائية (41) فقرة، أما محور الرضا الوظيفي فتشكّل في صورته الأولية من (49) فقرة، حذفت (27) فقرة على النحو التالي: تم حذف (6) فقرات من مجال الرضا عن مهام العمل وواجباته، وحذف (4) فقرات

من بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، وحذف (4) فقرات من أسلوب القيادة، وفقرة واحدة من أسلوب الترقية وفقرتين من مجال بعد الرضا عن النواحي الاجتماعية وتم حذف مجال بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء ويشمل (10) فقرات وغيّرت بعض الفقرات وأصبح عدد فقرات مقياس الرضا الوظيفي في صورته النهائية (22) فقرة. وتشكل مقياس الأداء الوظيفي في صورته الأولية من (22) فقرة، عدلت صياغة بعض الفقرات، وحُذفت فقرتين وأصبح عدد فقرات المقياس بصورته النهائية (20) فقرة، ومجمل عدد فقرات المقياس في جميع مجالاته (83) فقرة، وتم تعديل بعض عبارات سلم إجابات ليكرت الخماسي (محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ليصبح كالآتي: مُعارض جداً، 2 - معارض، 3 - موافق إلى حد ما، 4 - موافق، 5 - موافق بشدة، كما هو مبين في الملحق (3).

ثانيًا: صدق المضمون (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدمت الباحثة أيضًا صدق البناء، على عينة استطلاعية مكوّنة من (40) مدرس ومدرسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العربية العامّة في داخل الخط الأخضر، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل درجة التشبع (one factor analysis) لاستخراج قيم معاملات تشبع الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه وحسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس.

2.5.3. ثبات مقياس المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي

للتأكد من ثبات مقاييس المناخ التنظيمي ومجالاته، الرضا الوظيفي بأبعاده والأداء الوظيفي وزرع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (40) مدرس ومدرسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد قياس الصدق ل (83) فقرة.

6.3. متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على ثلاثة متغيرات أساسية وهي متغير مستقل، متغير تابع، ومتغير وسيط، كما يلي:

1) المتغير المستقل (Independent variable): المناخ التنظيمي ويشمل سبعة أبعاد كالآتي:

- البعد الأول: الهيكل التنظيمي.
- البعد الثاني: نمط القيادة.
- البعد الثالث: مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- البعد الرابع: نمط الاتصال.
- البعد: طبيعة العمل.
- البعد السادس: التكنولوجيا.
- البعد المجال السابع: الصراع التنظيمي.

(2) المتغير التابع (Dependent variable): الأداء الوظيفي (متغير متعلق)

(3) المتغير الوسيط (Mediating variable): الرضا الوظيفي، ويشمل خمسة أبعاد:

– البعد الأول: بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته.

– البعد الثاني: بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز.

– البعد الثالث: بعد الرضا عن أسلوب القيادة.

– البعد الرابع: بعد الرضا عن أسلوب الترقية.

– البعد الخامس: بعد الرضا عن النواحي الاجتماعية.

(4) السمات العامة للمبحوثين وتشمل ما يلي:

– الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).

– المؤهل العلمي وله ثلاث فئات (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).

– سنوات الخبرة في سلك التعليم: ولها ثلاث فئات: (أقل من 10 سنوات، من 10-20 سنة، أكثر من 20 سنة).

– العمر: وله ثلاث فئات (أقل من 30 سنة، من 30-50 سنة، أكثر من 50 سنة).

7.3 الخصائص السيكمترية لمقاييس الدراسة

وفيما يلي شرح مفصل عن الخصائص السيكمترية لكل مقياس من المقاييس:

1.7.3 الخصائص السيكمترية لمقياس المناخ التنظيمي

صدق المقياس على العينة الاستطلاعية

أولاً: صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدمت الباحثة أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية

مكونة من (40) معلم ومعلمة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل درجة التشبع

(one factor analysis) لاستخراج قيم معاملات تشبع الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه وحسب

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة

الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (4.3)

يوضح ذلك:

جدول (4.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس المناخ التنظيمي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس على العينة الاستطلاعية (ن=40)

الفقرة	التشبع مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	التشبع مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
الهيكل التنظيمي					
1	0.932	.508**	7	0.834	-.248**
2	0.886	.594**	8	0.886	.643**
3	0.861	.275**	9	0.904	.647**
4	0.824	.484**	10	0.791	.163**
5	0.840	.401**	11	0.901	.263**
6	0.904	.618**	12	0.921	.073**
= 0.940** درجة كلية للبعد			= 0.956** درجة كلية للبعد		
مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار					
13	0.883	.388**	19	0.897	.701**
14	0.870	.530**	20	0.894	.739**
15	0.756	-.031**	21	0.907	.761**
16	0.836	.419**	22	0.838	.752**
17	0.940	.616**	23	0.894	.698**
18	0.868	.690**	24	0.917	.709**
= 0.443** درجة كلية للبعد			= 0.632** درجة كلية للبعد		
طبيعة العمل					
25	0.885	.675**	31	0.938	.689**
26	0.897	.729**	32	0.898	.726**
27	0.907	.519**	33	0.941	.709**
28	0.821	.604**	34	0.943	.747**
29	0.891	.306**	35	0.899	.756**
30	0.863	.596**	36	0.950	.722**
= 0.839** درجة كلية للبعد			= 0.807** درجة كلية للبعد		
الصراع التنظيمي					
37	0.816	.210**			
38	0.864	.035**			
39	0.923	.160**			
40	0.954	.154**			
41	0.858	.184**			
درجة كلية للبعد=0.891					

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (P* ≤ 0.01)

يُلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4.3) أن معامل التشبع بعد اجراء (Rotation for the factor component) تبين أنها تراوحت ما بين (0.791-0.954) جميعها أعلى من 35% وبذلك لا تُحذف أي فقرة كونها معاملات مقبولة وذات صدق محتوي عالٍ، وكانت معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين ((-0.31) - 0.76)، كما أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا؛ إذ ذكر جارسيا، Garcia (2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30 - أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثانيًا: ثبات مقياس المناخ التنظيمي

للتأكد من ثبات مقياس المناخ التنظيمي ومجالاته، وُزع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (40) معلم ومعلمة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استُخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد قياس الصدق (41) فقرة، والجدول (5.3) يوضح ذلك:

جدول (5.3): معاملات ثبات مقياس المناخ التنظيمي بطريقة كرونباخ ألفا (ن=40)

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الهيكل التنظيمي	6	0.86
نمط القيادة	6	0.91
مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	6	0.92
نمط الاتصال	6	0.91
طبيعة العمل	6	0.82
التكنولوجيا	6	0.83
الصراع التنظيمي	5	0.88
الدرجة الكلية	41	0.912

يتضح من الجدول (5.3) أن قيم معاملات معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس المناخ التنظيمي تراوحت ما بين (082.-092)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0912.) وتُعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية. وعند إعادة التأكد من ثبات مقياس المناخ التنظيمي ومجالاته على العينة الأصلية استُخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الأصلية بعد قياس الصدق (41) فقرة، والجدول (6.3) يوضح ذلك:

جدول (6.3): معاملات ثبات مقياس المناخ التنظيمي بطريقة كرونباخ ألفا على العينة الأصلية (ن=458)

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الهيكل التنظيمي	6	0.89
نمط القيادة	6	0.94
مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	6	0.91
نمط الاتصال	6	0.90
طبيعة العمل	6	0.92
التكنولوجيا	6	0.93
الصراع التنظيمي	5	0.89
الدرجة الكلية	41	0.952

يتضح من الجدول (6.3) أن قيم معاملات معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس المناخ التنظيمي تراوحت ما بين (089.-094)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0952.) وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق.

2.7.3. الخصائص السيكومترية لمقياس الرضا الوظيفي

أولاً: صدق المقياس للعينة الاستطلاعية

صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدمت الباحثة أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية

مكونة من (40) معلم ومعلمة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستُخدم معامل درجة التشبع

(one factor analysis) لاستخراج قيم معاملات تشبع الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وحسب

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع

الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول

(7.3) يوضح ذلك:

جدول (7.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الرضا الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم

معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع

الدرجة الكلية للمقياس (ن=40)

الفقرة	التشبع مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	التشبع مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
بُعد الرضا عن مهام العمل وواجباته		بُعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز			
42	0.886	0.514**	46	0.872	0.485**
43	0.890	0.665**	47	0.819	0.561**
44	0.878	0.587**	48	0.850	0.617**
45	0.920	0.563**	49	0.885	0.632**
درجة كلية للبُعد = 0.466**		درجة كلية للبُعد = 0.724**			
بُعد الرضا عن أسلوب القيادة		بُعد الرضا عن أسلوب الترقية			
50	0.922	0.635**	57	0.887	0.832**
51	0.937	0.614**	58	0.778	0.564**
52	0.872	0.640**	59	0.933	0.722**
53	0.929	0.030**	60	0.883	0.766**

54	0.916	0.315**
55	0.908	0.808**
56	0.885	0.642**
درجة كلية للبعد = 0.762**		درجة كلية للبعد = 0.769**
بُعد الرضا عن النواحي الاجتماعية		
61	0.931	0.721**
62	0.882	0.786**
63	0.897	0.521**
درجة كلية للبعد = 0.588**		

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p^{} < 0.01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (7.3) أن معامل التشبع بعد إجراء (Rotation for the factor component) تراوحت ما بين (0.933-0.778) جميعها أعلى من 35% وبذلك لا تُحذف أي فقرة كونها معاملات مقبولة وذات صدق محتوي عالٍ، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات ما بين (0.003-0.832)، كما أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تُعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30 - أقل أو يساوي 0.70) تُعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تُعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثانياً: ثبات مقياس الرضا الوظيفي

للتأكد من ثبات مقياس الرضا الوظيفي ومجالاته، وُزِع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (40) معلم ومعلمة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد قياس الصدق (22) فقرة، والجدول (8.3) يوضح ذلك:

جدول (8.3): معاملات ثبات مقياس الرضا الوظيفي بطريقة كرونباخ ألفا (ن=40)

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته	4	0.89
بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز	4	0.88
بعد الرضا عن أسلوب القيادة	7	0.89
بعد الرضا عن أسلوب الترقية	4	0.90
بعد الرضا عن النواحي الاجتماعية	3	0.90
الدرجة الكلية	22	0.901

يتضح من الجدول (8.3) أن قيم معاملات معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الرضا الوظيفي تراوحت ما بين (088.-090)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0901). وتُعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية. وعند إعادة التأكد من ثبات مقياس الرضا الوظيفي ومجالاته على العينة الأصلية، استُخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الأصلية بعد قياس الصدق (22) فقرة، والجدول (9.3): يوضح ذلك:

جدول (9.3): معاملات ثبات مقياس الرضا الوظيفي بطريقة كرونباخ ألفا على العينة الأصلية (ن=458)

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته	4	0.91
بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز	4	0.85
بعد الرضا عن أسلوب القيادة	7	0.92
بعد الرضا عن أسلوب الترقية	4	0.90
بعد الرضا عن النواحي الاجتماعية	3	0.92
الدرجة الكلية	22	0.91

يتضح من الجدول (9.3) أن قيم معاملات معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الرضا الوظيفي تراوحت ما بين (085.-092)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (091). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق.

3.7.3. الخصائص السيكومترية لمقياس الأداء الوظيفي

صدق المقياس للعينة الاستطلاعية

أولاً: صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدمت الباحثة أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (40) معلم ومعلمة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل درجة التشبع (one factor analysis) لاستخراج قيم معاملات تشبع الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه وحسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (10.3) يوضح ذلك:

جدول (10.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه،

وقيم معاملات

الفقرة	التشبع مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	التشبع مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
64	0.930	0.625**	74	0.923	0.768**
65	0.859	0.22**	75	0.956	0.779**
66	0.915	0.595**	76	0.956	0.789**
67	0.953	0.805**	77	0.893	0.780**
68	0.909	0.732**	78	0.924	0.735**
69	0.883	0.841**	79	0.879	0.822**

0.746**	0.919	80	0.823**	0.886	70
0.673**	0.941	81	0.738**	0.930	71
0.829**	0.953	82	0.673**	0.916	72
0.732**	0.964	83	0.829**	0.878	73

0.912** درجة كلية للبعد =

******دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($p^{**} < 0.01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (10.3) أن معامل التشبع بعد إجراء (Rotation for the factor component) تبين أنها تراوحت ما بين (0.964-0.878) جميعها أعلى من 35% وبذلك لا تحذف أي فقرة كونها معاملات مقبولة وذات صدق محتوي عالٍ، وكانت معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.829-0.732)، كما أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30 - أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تُحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثانياً: ثبات مقياس الأداء الوظيفي

للتأكد من ثبات مقياس الأداء الوظيفي ومجالاته، وُزِع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (40) معلم ومعلمة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استُخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد قياس الصدق (20) فقرات، والجدول (11.3) يوضح ذلك:

جدول (11.3): معاملات ثبات مقياس الأداء الوظيفي بطريقة كرونباخ ألفا (ن = 40)

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الدرجة الكلية	20	0.949

يتضح من الجدول (11.3) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الأداء الوظيفي بلغت (0.949)، وتُعد هذه القيمة مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية. وعند إعادة التأكد من ثبات مقياس الاداء الوظيفي على العينة الاصلية استُخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الأصلية بعد قياس الصدق (20) فقرة، والجدول (12.3) يوضح ذلك:

جدول (12.3): معاملات ثبات مقياس الاداء الوظيفي بطريقة كرونباخ ألفا على العينة الاصلية (ن=458)

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الدرجة الكلية	20	96.0

يتضح من الجدول (12.3) أن معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الأداء الوظيفي بلغت (0.96)، وتُعد هذه القيمة مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق.

تصحيح مقياس الدراسة

مقياس المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي: تكوّن المقياس في صورته النهائية بعد قياس الصدق من (83) فقرة موزعة على أربعة عشر مجالا كما هو موضح في ملحق (3)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. وقد طلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4)، موافق إلى حد ما (3)، معارض (2)، معارض جدا (1).

لغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى شيوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، حُوِّلَت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5)

درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (الترج)} = \text{طول الفئة} \times \frac{1-5}{3}}{\text{عدد المستويات المفترضة}}$$

بناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (13.3): درجات احتساب مستوى شيوع فعالية المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	2.34 - 3.67
مستوى مرتفع	3.68 - فأكثر

8.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
3. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
4. تحكيم أدوات الدراسة.
5. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (40) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.

6. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
7. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استُخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
8. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

9.3. المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل معالجة البيانات بعد جمعها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لفحص فرضيات الدراسة ضمن متغيراتها التصنيفية.
4. اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T- Test) لفحص فرضيات الدراسة ضمن متغيراتها التصنيفية.
5. المقارنات البعدية باستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD).
6. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، كذلك لفحص صدق أدائي الدارسة.
7. معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Hierarchical regression multiple) باستخدام أسلوب الإدخال (Enter).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي طُرحت سابقًا، وقد نُظِّمت وفقًا لمنهجية محددة في العرض، وهي كما يلي:

1.4. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي نصه: ما واقع المناخ التنظيمي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامّة في داخل الخط الأخضر؟

للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس المناخ التنظيمي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامّة في داخل الخط الأخضر، ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى شيوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، حُوّلت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط ومنخفض، وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي: (مستوى منخفض 2.33 فأقل) (مستوى متوسط 2.34 - 3.67) (مستوى مرتفع 3.68 - 5)، والجدول (1.4) بُني على ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس المناخ التنظيمي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليًا

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
1	6	التكنولوجيا	3.95	0.95	مرتفع
2	4	نمط الاتصال	3.76	0.94	مرتفع
3	5	طبيعة العمل	3.66	1.01	مرتفع

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
4	1	الهيكل التنظيمي	3.68(44)	0.95	مرتفع
5	3	مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	3.42	0.99	متوسط
6	2	نمط القيادة	3.18	1.13	متوسط
7	7	الصراع التنظيمي	3.16	1.17	متوسط
المتوسط الكلي للمناخ التنظيمي التنظيمية					
			3.36	1.06	متوسط

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1-5)، 1=معارض جداً، 5=موافق بشدة في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي ككل بلغ (3.36)، وبمستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس المناخ التنظيمي، فقد تراوحت ما بين (3.16-3.95)، وجاء "مجال التكنولوجيا" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.95)، وبمستوى مرتفع، بينما جاء "مجال الصراع التنظيمي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وبمستوى متوسط.

تم استخدام تقديرات عينة الدراسة لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات في كل مجال من مجالات مقياس المناخ التنظيمي. تم ذلك بشكل منفصل لكل مجال من مجالات المقياس:

1) مجال الهيكل التنظيمي

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
1	4	يساعد تقسيم العمل على تحقيق أهداف المدرسة.	4.09	0.78	مرتفع
2	1	هناك عدم وضوح في الصلاحيات الرسمية لوظيفتي.	4.06	0.85	مرتفع

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
3	2	يتميز هيكل المدرسة بالتصميم الجيد.	4.00	0.76	مرتفع
4	6	يوجد لغة تواصل عالية وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بالمدرسة	3.83	0.93	مرتفع
5	3	يوجد تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف المختلفة بالمدرسة.	3.24	1.05	متوسط
6	5	تخصصات المعلمين والمعلمات بالمدرسة لا تتناسب مع واجبات وظائفهم.	2.88	1.30	متوسط
		الدرجة الكلية	3.68	0.95	مرتفع

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1-5)، 1=معارض جداً، 5=موافق بشدة في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي لمجال الهيكل التنظيمي بلغ (3.68)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الهيكل التنظيمي، فقد تراوحت ما بين (2.88-4.09)، وجاءت الفقرة: "يساعد تقسيم العمل على تحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.09)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تخصصات المعلمين والمعلمات بالمدرسة لا تتناسب مع واجبات وظائفهم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.88)، ومستوى متوسط.

2) مجال نمط القيادة

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط القيادة مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
1	3	يهتم مدير المدرسة بتشجيع وتحفيز المعلمين على التغيير والإبداع.	3.91	0.97	مرتفع
2	2	يناقش مدير المدرسة أفكاره مع العاملين.	3.66	1.03	متوسط
3	1	أسلوب القيادة بالمدرسة لا يساعد على تحقيق أهدافها.	2.97	1.28	متوسط

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
4	4	ضعف اهتمام مدير المدرسة بمساعدة المعلمين على تطوير قدراتهم بدرجة كافية.	2.97	1.23	متوسط
5	6	ييدي المدير اهتماماً قليلاً برغبات المعلمين.	2.88	1.12	متوسط
6	5	تتضعف الثقة بين المدير والمعلمين.	2.69	1.16	متوسط
		الدرجة الكلية	3.18	1.13	متوسط

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1-5) 1=معارض جداً، 5=موافق بشدة في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي لمجال نمط القيادة قد بلغ (3.18)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نمط القيادة، فقد تراوحت ما بين (2.69-3.91)، وجاءت الفقرة: "يهتم مدير المدرسة بتشجيع وتحفيز المعلمين على التغيير والإبداع" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.91)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تتضعف الثقة بين المدير والمعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.69)، ومستوى متوسط.

3) مجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
1	5	مستوى التعاون بين الزملاء في المدرسة جيد.	4.01	0.83	مرتفع
2	6	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في عملية تقييم أدائهم.	3.65	1.02	متوسط
3	2	الإدارة، تعقد اجتماعات مع المعلمين بحيث يُسمح للمعلمين فيها بالتأاور دون قيود.	3.48	0.99	متوسط
4	1	تُشارك الإدارة المعلمين في صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم.	3.34	0.95	متوسط

5	4	يتم حلّ المشكلات التي تواجه وحدات العمل المختلفة بشكل جماعي.	3.05	1.02	متوسط
6	3	ضعف اهتمام إدارة المدرسة في مشاركة المعلمين في وضع أهداف العمل.	2.98	1.13	متوسط
الدرجة الكلية			3.42	0.99	متوسط

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1-5)، 1=معارض جدًا، 5=موافق بشدة في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

يتضح من الجدول (4.4)، أن المتوسط الحسابي لمجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار قد بلغ (3.42)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فقد تراوحت ما بين (2.98-4.01)، وجاءت الفقرة: "مستوى التعاون بين الزملاء في المدرسة جيد" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.01)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "ضعف اهتمام إدارة المدرسة في مشاركة المعلمين في وضع أهداف العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.98)، ومستوى متوسط.

4) مجال نمط الاتصال

الجدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط الاتصال مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
1	1	يساهم نظام التواصل في المدرسة على تحقيق أهدافها.	3.92	0.83	مرتفع
2	6	تساهم لغة التواصل في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.81	0.89	مرتفع
3	3	تبذل إدارة المدرسة جهدها لإزالة معوقات التواصل.	3.78	0.93	مرتفع
4	2	يتميز التواصل بين الإدارة والمعلمين بالسهولة والمرونة.	3.78	0.95	مرتفع
5	5	يتم التواصل داخل الأقسام بكل سهولة.	3.66	0.99	متوسط
6	4	يمكن التواصل بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.	3.58	1.06	متوسط
الدرجة الكلية			3.76	0.94	مرتفع

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1-5)، 1=معارض جدًا، 5=موافق بشدة في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي لمجال نمط الاتصال قد بلغ (3.76)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نمط الاتصال، فقد تراوحت ما بين (3.58-3.92)، وجاءت الفقرة: "يساهم نظام التواصل في المدرسة على تحقيق أهدافها" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.92)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يمكن التواصل بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، ومستوى متوسط.

5) مجال طبيعة العمل

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال طبيعة العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
1	3	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي في المدرسة تتفق مع قدراتي.	4.18	0.79	مرتفع
2	6	مهنتي التدريسية تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع.	4.06	0.89	مرتفع
3	1	ساعات العمل ومواعيد الدوام بالمدرسة مناسبة.	3.82	0.95	مرتفع
4	2	تم تصميم الصفوف والمختبرات وغرف العمل بحيث توفر الراحة البدنية للمعلم.	3.71	1.06	مرتفع
5	4	لا توجد قيود بيروقراطية مفروضة على أدائي لواجباتي المتعلقة بعملتي في المدرسة.	3.60	1.05	متوسط
6	5	أشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في العمل بالمدرسة.	2.60	1.30	متوسط
		الدرجة الكلية	3.66	1.01	متوسط

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1-5)، 1=معارض جداً، 5=موافق بشدة في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسط الحسابي لمجال طبيعة العمل قد بلغ (3.66)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال طبيعة العمل، فقد تراوحت ما بين (2.60-4.18)، وجاءت الفقرة: "إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي في المدرسة

تتفق مع قدراتي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.18)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "أشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في العمل بالمدرسة." في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.60)، ومستوى متوسط.

6) مجال التكنولوجيا

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التكنولوجيا مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
1	1	تحرص المدرسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية.	4.01	0.91	مرتفع
2	3	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمدرسة مع متطلبات العمل.	3.97	0.95	مرتفع
3	4	التكنولوجيا المستخدمة تساهم في تطوير أداء المعلمين.	3.94	0.98	مرتفع
4	5	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع جودة العملية التعليمية.	3.94	0.99	مرتفع
5	2	تتوفر في المدرسة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين أجهزتها.	3.94	0.94	مرتفع
6	6	تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تداولها.	3.92	0.95	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.95	0.95	مرتفع

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1-5)، 1=معارض جداً، 5=موافق بشدة، في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسط الحسابي لمجال التكنولوجيا قد بلغ (3.95)، ومستوى

مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التكنولوجيا، فقد تراوحت ما

بين (3.92-4.01)، وجاءت الفقرة: "تحرص المدرسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية" في

المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.01)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تتميز المعلومات

والبيانات بوفرته وسهولة تداولها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، ومستوى مرتفع.

7) مجال الصراع التنظيمي

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
1	2	يوجد تنافس سلبي بين المعلمين.	3.65	1.12	متوسط
2	5	تكليف المعلمين بأعمال ليست من مهامهم يؤدي للخلاف	3.36	1.10	متوسط
3	3	المهام والمسؤوليات موزعة بشكل غير متكافئ مما يؤدي للخلافات بين العاملين.	3.04	1.23	متوسط
4	4	تتم مُحاباة بعض المعلمين على حساب بعضهم الآخر في الامتيازات مما يؤدي للخلاف.	3.02	1.18	متوسط
5	1	تنتشر المجموعات (الشللية) بين المعلمين مما يولد الخلاف.	2.75	1.21	متوسط
		الدرجة الكلية	3.16	1.17	متوسط

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1-5)، 1=معارض جداً، 5=موافق بشدة في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي لمجال الصراع التنظيمي قد بلغ (3.16)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الصراع التنظيمي، فقد تراوحت ما بين (2.75-3.65)، وجاءت الفقرة: "يوجد تنافس سلبي بين المعلمين" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.65)، ومستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة: "تنتشر المجموعات (الشللية) بين المعلمين مما يولد الخلاف" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.75)، ومستوى متوسط.

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في

داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر والجدول (9.4)

يبين ذلك:

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة في سلك التعليم، المؤهل العلمي،

العمر					
المتغير	المجال	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المناخ التنظيمي		ذكر	204	3.56	0.43
		أنثى	254	3.55	0.50
		المجموع	458	3.55	0.47
الرضا الوظيفي		ذكر	204	3.85	0.57
		أنثى	254	3.86	0.58
		المجموع	458	3.85	0.57
الأداء الوظيفي		ذكر	204	4.10	0.52
		أنثى	254	4.10	0.59
		المجموع	458	4.10	0.56
المقياس الكلي		ذكر	204	3.76	0.44
		أنثى	254	3.77	0.49
		المجموع	458	3.77	0.47
المناخ التنظيمي		أقل من 30 عام	78	3.49	0.45
		من 31-40	106	3.60	0.53
		من 41-50	160	3.65	0.51
		أكثر من 50	114	3.42	0.30
		المجموع	458	3.55	0.47

المتغير	المجال	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي		أقل من 30 عام	78	3.76	0.52
		من 31-40	106	3.84	0.59
		من 41-50	160	3.99	0.65
		أكثر من 50	114	3.74	0.42
		المجموع	458	3.85	0.57
الأداء الوظيفي		أقل من 30 عام	78	4.05	0.59
		من 31-40	106	4.06	0.61
		من 41-50	160	4.25	0.59
		أكثر من 50	114	3.97	0.38
		المجموع	458	4.10	0.56
المقياس الكلي		أقل من 30 عام	78	3.70	0.44
		من 31-40	106	3.77	0.53
		من 41-50	160	3.89	0.51
		أكثر من 50	114	3.64	0.29
		المجموع	458	3.77	0.47
المؤهل العلمي	المناخ التنظيمي	بكالوريوس/ليسانس (لقب	141	3.60	0.45
		أول أكاديمي)			
		ماجستير (لقب ثاني	292	3.56	0.47
		أكاديمي)			
		دكتوراه (لقب ثالث	25	3.24	0.48
		أكاديمي)			
		المجموع	458	3.55	0.47

المتغير	المجال	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي		بكالوريوس/ليسانس (لقب أول أكاديمي)	141	3.88	0.60
		ماجستير (لقب ثاني أكاديمي)	292	3.86	0.55
		دكتوراه (لقب ثالث أكاديمي)	25	3.57	0.66
		المجموع	458	3.85	0.57
الأداء الوظيفي		بكالوريوس/ليسانس (لقب أول أكاديمي)	141	4.19	0.52
		ماجستير (لقب ثاني أكاديمي)	292	4.09	0.54
		دكتوراه (لقب ثالث أكاديمي)	25	3.71	0.80
		المجموع	458	4.10	0.56
المقياس الكلي		بكالوريوس/ليسانس (لقب أول أكاديمي)	141	3.82	0.44
		ماجستير (لقب ثاني أكاديمي)	292	3.77	0.46
		دكتوراه (لقب ثالث أكاديمي)	25	3.44	0.56
		المجموع	458	3.77	0.47
سنوات الخبرة	المناخ التنظيمي	أقل من 10 سنوات	82	3.53	0.44
في سلك التعليم		من 10-20 سنة	199	3.49	0.45

المتغير	المجال	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أكثر من 20 سنة	177	3.63	0.49
		المجموع	458	3.55	0.47
		أقل من 10 سنوات	82	3.68	0.55
		من 10-20 سنة	199	3.83	0.52
		أكثر من 20 سنة	177	3.95	0.62
الرضا الوظيفي		المجموع	458	3.85	0.57
		أقل من 10 سنوات	82	4.08	0.58
		من 10-20 سنة	199	4.06	0.53
		أكثر من 20 سنة	177	4.16	0.58
		المجموع	458	4.10	0.56
الأداء الوظيفي		أقل من 10 سنوات	82	3.70	0.42
		من 10-20 سنة	199	3.72	0.45
		أكثر من 20 سنة	177	3.84	0.51
		المجموع	458	3.77	0.47
		المجموع	458	3.77	0.47
المقياس الكلي		أقل من 10 سنوات	82	3.70	0.42
		من 10-20 سنة	199	3.72	0.45
		أكثر من 20 سنة	177	3.84	0.51
		المجموع	458	3.77	0.47
		المجموع	458	3.77	0.47

يتضح من الجدول (9.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة

الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية

العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي،

العمر في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة.

2.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي نصه: ما واقع الرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربيّة العامّة في داخل الخط الأخضر؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربيّة العامّة في داخل الخط الأخضر، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس الرضا الوظيفي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
1	1	مجال الرضا عن مهام العمل وواجباته	4.24	0.82	مرتفع
2	5	مجال الرضا عن النواحي الاجتماعية	4.09	0.82	مرتفع
3	4	مجال الرضا عن أسلوب القيادة	3.84	0.98	مرتفع
4	3	مجال الرضا عن أسلوب الترقية	3.69	0.96	متوسط
5	2	مجال الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز	3.59	1.08	متوسط
		الرضا الوظيفي	3.80	0.96	مرتفع

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1-5)، 1=معارض جداً، 5=موافق بشدة في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

يتضح من الجدول (10.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الرضا الوظيفي بلغ (3.80)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس الرضا الوظيفي، فقد تراوحت ما بين (3.59-4.24)، وجاء مجال الرضا عن مهام العمل وواجباته بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.24)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، ومستوى مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

كل مجال من مجالات مقياس الرضا الوظيفي كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) مجال الرضا عن مهام العمل وواجباته

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن مهام العمل وواجباته مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
1	3	أشعر بالرضا عندما أقوم بعملي.	4.41	0.72	مرتفع
2	2	أشعر بأنّ عملي يكسبني محبة واحترام الآخرين.	4.28	0.75	مرتفع
3	1	أشعر أنّ رسالة العمل بالتدريس ممتعة.	4.18	0.85	مرتفع
4	4	أفضل عملي على أيّ عمل آخر.	4.09	0.96	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.24	0.82	مرتفع

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1-5)، 1=معارض جداً، 5=موافق بشدة، في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

يتضح من الجدول (11.4) أن المتوسط الحسابي لمجال الرضا عن مهام العمل وواجباته بلغ

(4.24)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الرضا

عن مهام العمل وواجباته، فقد تراوحت ما بين (4.09-4.41)، وجاءت الفقرة: "أشعر بالرضا عندما

أقوم بعملي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.41)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة:

"أفضل عملي على أيّ عمل آخر" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، ومستوى مرتفع.

(2) مجال الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الاختلاف المعياري	معامل
1	1	راتبي يسدّ احتياجاتي الأساسية ويحقّق لي مستوى معيشة مناسب.	3.82	0.95	مرتفع
2	4	أتلقي خطابات شكر وتقدير من إدارة المدرسة التي أعمل بها عند اتقاني لعملي.	3.69	1.08	متوسط
3	2	يوجد تناسب بين راتبي ومقدار العمل الذي أقوم به في المدرسة.	3.54	1.12	متوسط
4	3	يتناسب راتبي مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع.	3.30	1.15	متوسط
الدرجة الكلية			3.59	1.08	متوسط

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1=معارض جداً، 5=موافق بشدة في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض).

يتضح من الجدول (12.4) أن المتوسط الحسابي لمجال الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز بلغ (3.59)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، فقد تراوحت ما بين (3.30-3.82)، وجاءت الفقرة: "راتبي يسدّ احتياجاتي الأساسية ويحقّق لي مستوى معيشة مناسب." في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.82)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يتناسب راتبي مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، ومستوى متوسط.

(3) مجال الرضا عن أسلوب القيادة

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن أسلوب القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
1	6	يتمتع المدير بدرجة عالية من الخبرة في مجال العمل.	4.12	0.86	مرتفع
2	1	أشعر أن المدير يقدر عملي.	4.12	0.85	مرتفع
3	2	أشعر أن المدير يكلمني بأريحية.	4.11	0.87	مرتفع
4	4	يشجع المدير أي مبادرة تؤدي إلى تطوير العمل.	4.09	0.87	مرتفع
5	3	في المدرسة التي اعمل بها، المدير يساعد المعلمين عند طلب الدعم والمعونة في قراراتهم.	4.07	0.85	مرتفع
6	5	المدير غير عادل في تعامله مع العاملين.	2.76	1.25	متوسط
7	7	يتمتع المدير بدرجة منخفضة من القبول الاجتماعي لدينا.	2.55	1.21	متوسط
الدرجة الكلية			3.69	0.96	متوسط

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1-5)، 1=معارض جداً، 5=موافق بشدة، في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

يتضح من الجدول (13.4) أن المتوسط الحسابي لمجال الرضا عن أسلوب القيادة بلغ

(3.69)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الرضا

عن أسلوب القيادة، فقد تراوحت ما بين (2.55-4.12)، وجاءت الفقرة: "يتمتع المدير بدرجة عالية

من الخبرة في مجال العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.12)، ومستوى مرتفع، بينما

جاءت الفقرة: "يتمتع المدير بدرجة منخفضة من القبول الاجتماعي لدينا" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط

حسابي بلغ (2.55)، ومستوى متوسط.

4) مجال الرضا عن أسلوب الترقية

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن أسلوب الترقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
1	2	توفّر لي وظيفتي الفرص المناسبة لحضور دورات استكمال خاصّة بالموضوع التعليمي لكلّ معلّم.	4.12	0.84	مرتفع
2	1	مهامي المكلف بها تُنتج لي فرصة الابتكار والإبداع.	3.85	0.94	مرتفع
3	3	تُتيح لي وظيفتي فرصة الترقية في الوقت المناسب.	3.73	1.04	مرتفع
4	4	تسمح لي وظيفتي بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات خارج المدرسة.	3.67	1.10	متوسط
الدرجة الكلية			3.84	0.98	مرتفع

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1-5)، 1=معارض جداً، 5=موافق بشدة في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

يتضح من الجدول (14.4): أن المتوسط الحسابي لمجال الرضا عن أسلوب الترقية بلغ (3.84)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الرضا عن أسلوب الترقية، فقد تراوحت ما بين (3.67-4.12)، وجاءت الفقرة: "توفّر لي وظيفتي الفرص المناسبة لحضور دورات استكمال خاصّة بالموضوع التعليمي لكلّ معلّم." في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.12)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تسمح لي وظيفتي بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات خارج المدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، ومستوى متوسط.

(5) مجال الرضا عن النواحي الاجتماعية

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن النواحي الاجتماعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
1	3	أشعر أنّ عملي في المدرسة يُعتبر عملاً مهماً ونافعاً للمجتمع.	4.33	0.68	مرتفع
2	2	يمكّنني عملي في المدرسة من الحصول على ما أستحقّ من تقدير.	3.97	0.89	مرتفع
3	1	ينظر المجتمع إلى مهنة المعلم في المدارس الثانوية باحترام.	3.96	0.89	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.09	0.82	مرتفع

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1-5)، 1=معارض جداً، 5=موافق بشدة، في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

يتضح من الجدول (28) أن المتوسط الحسابي لمجال الرضا عن النواحي الاجتماعية بلغ (4.09)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الرضا عن النواحي الاجتماعية، فقد تراوحت ما بين (3.96-4.33)، وجاءت الفقرة: "أشعر أنّ عملي في المدرسة يُعتبر عملاً مهماً ونافعاً للمجتمع" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.33)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "ينظر المجتمع إلى مهنة المعلم في المدارس الثانوية باحترام" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، ومستوى مرتفع.

3.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

والذي نصه: ما واقع الأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل

الخط الأخضر؟

للإجابة عن السؤال الثالث، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء

الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، والجدول (16.4)

يوضح ذلك:

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامّة في داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
1	1	أهتمّ بإنجاز العمل المطلوب بالمدرسة في الوقت المحدّد.	4.50	0.57	مرتفع
2	2	أمتلك القدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل في المدرسة	4.46	0.62	مرتفع
3	3	توجد لديّ قدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل في المدرسة.	4.36	0.65	مرتفع
4	12	يبدّل المعلّمون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدّد.	4.18	0.72	مرتفع
5	14	هناك معرفة وإلمام لدى المعلّمين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	4.17	0.70	مرتفع
6	11	يقوم المعلّمون بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعاليّة المطلوبة.	4.17	0.69	مرتفع
7	4	يتوفّر لدى المعلّمين القدرة على الإبداع.	4.16	0.76	مرتفع
8	9	تتوفّر لدى المعلّمين المعرفة الكاملة بمتطلّبات الوظيفة التي يؤدّونها.	4.16	0.70	مرتفع
9	6	يحافظ المعلّمون على الالتزام بأوقات العمل الرسميّة.	4.14	0.74	مرتفع
10	10	يتمّ تنفيذ التعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخصّ العمل.	4.12	0.70	مرتفع
11	8	يبدّل المعلّمون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	4.12	0.73	مرتفع

الرتبة	رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	المستوى
12	5	توجد قدرة لدى المعلمين على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل.	4.11	0.74	مرتفع
13	13	يقوم المعلم باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لمهامه.	4.03	0.84	مرتفع
14	17	توجد متابعة وتوجيه مستمر من قبل المسؤولين، للمعلمين لإنجاز المهام بما يتلاءم مع النظم والقوانين.	3.98	0.84	مرتفع
15	7	تتوافر لدى المعلمين الرغبة والحماس لإنجاز العمل.	3.96	0.85	مرتفع
16	18	تساهم الأنظمة والإجراءات المعتمدة من قبل الإدارة في تطوير الأداء الوظيفي لدى المعلمين.	3.93	0.86	مرتفع
17	16	يوجد اهتمام من قبل المسؤولين بالمقترحات التي يقدمها المعلمون لتحسين الأداء الوظيفي.	3.92	0.91	مرتفع
18	19	يشتمل نظام تقييم الأداء في المدرسة على معايير موضوعية تمكن من قياس مهارات وقدرات المعلمين بالفعالية المطلوبة.	3.92	0.88	مرتفع
19	20	يطلع المعلم على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لديه.	3.84	0.99	مرتفع
20	15	تمنح إدارة المدرسة حوافز معنوية للمعلم المبدع الذي يقدم أفكاراً جديدة تساهم في تطوير وتنمية طرق العمل.	3.83	1.01	مرتفع
الدرجة الكلية			4.10	0.78	مرتفع

مفتاح تصنيف المتوسطات الحسابية وفق سلم ليكرت (1-5)، 1=معارض جداً، 5=موافق بشدة، في ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

يتضح من الجدول (16.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء

الوظيفي ككل بلغ (4.10)، وبمستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس الأداء

الوظيفي، فقد تراوحت ما بين (3.83 - 4.50)، وجاء مجال "أهتم بإنجاز العمل المطلوب بالمدرسة في الوقت المحدد" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.50)، وبمستوى مرتفع، بينما جاء مجال "تمنح إدارة المدرسة حوافز معنوية للمعلم المبدع الذي يقدم أفكاراً جديدة تساهم في تطوير وتنمية طرق العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وبمستوى مرتفع.

4.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والخامس والفرضية التي انبثقت عنهما

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) ودرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم.

وانبثق عن هذه الأسئلة الفروض التالية:

النتائج المتعلقة بالفرضية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.

للإجابة عن أسئلة العلاقات، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مقياسي المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، والجدول (30) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون:

جدول (17.4): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقاييس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر (ن=458)

المحور	المناخ	الرضا	الأداء	الكل	1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م	8م	9م	10م	11م	12م
المناخ	1	.720**	.747**	.936**	.802**	.563**	.650**	.855**	.846**	.840**	.243**	.449**	.544**	.660**	.682**	.556**
الرضا		1	.740**	.887**	.617**	.354**	.398**	.610**	.685**	.624**	.148**	.715**	.815**	.850**	.873**	.789**
الأداء			1	.891**	.614**	.264**	.554**	.702**	.638**	.687**	0.00	.498**	.526**	.669**	.670**	.642**
الكل				1	.768**	.466**	.606**	.817**	.819**	.810**	.175**	.593**	.680**	.789**	.807**	.711**
1م					1	.387**	.473**	.638**	.646**	.609**	.156**	.434**	.438**	.569**	.578**	.462**
2م						1	.182**	.299**	.455**	.334**	.344**	.136**	.319**	.328**	.366**	.247**
3م							1	.712**	.417**	.500**	-.315**	.252**	.232**	.371**	.419**	.344**
4م								1	.643**	.679**	0.00	.420**	.417**	.556**	.580**	.494**
5م									1	.697**	.206**	.471**	.540**	.597**	.627**	.526**
6م										1	0.1	.384**	.491**	.559**	.593**	.476**
7م											1	0	.182**	.184**	0.1	0.1
8م												1	.451**	.454**	.558**	.535**
9م													1	.620**	.628**	.521**
10م														1	.663**	.588**
11م															1	.703**
12م																1
M	3.6	3.9	4.1	3.8	3.7	3.2	3.4	3.8	3.7	4	3.2	4.2	3.6	3.7	3.8	4.1
SD	0.5	0.6	0.6	0.5	0.6	0.5	0.6	0.8	0.7	1	0.7	0.7	0.9	0.6	0.8	0.7

مجالات الهيكل التنظيمي	مجالات الرضا الوظيفي
1م: الهيكل التنظيمي	8م: الرضا عن مهام العمل وواجباته
2م: نمط القيادة	9م: الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز
3م: مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	10م: الرضا عن أسلوب الترقية
4م: نمط الاتصال	11م: الرضا عن أسلوب القيادة
5م: طبيعة العمل	12م: الرضا عن النواحي الاجتماعية
6م: التكنولوجيا	
7م: الصراع التنظيمي	

SD : الانحراف المعياري

M: المتوسط الحسابي

دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$).

يتضح من نتائج جدول (17.4)، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($p \leq 0.05$) بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في

داخل الخط الأخضر، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.887) عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

وهي قيمة تمثل علاقة قوية بين المقياسيين، وجاءت العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى كلما ازدادت درجة متوسط المناخ التنظيمي الايجابي زادت درجة الرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، وقد بينت معاملات ارتباط بيرسون وجود علاقة متوسطة القوة إلى قوية وموجبة طردية بين محاور مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.148 – 0.685) وجميعها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.001$)، وقد حصلت العلاقة بين مجال الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي على أضعف علاقة بمعامل ارتباط قيمته (0.148) وحصلت العلاقة بين مجال طبيعة العمل والرضا الوظيفي على أقوى علاقة بمعامل ارتباط قيمته (0.685)، كما تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.001$)، بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.891) عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.001$) وهي قيمة تمثل علاقة قوية بين المقياسيين، وجاءت العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى كلما ازدادت واقع المناخ التنظيمي الايجابي زادت درجة الأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، وقد بينت معاملات ارتباط بيرسون وجود علاقة متوسطة القوة إلى قوية وموجبة طردية بين محاور مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون فيما بين (0.264 و 0.702) وجميعها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.001$)، وقد حصلت العلاقة بين مجال نمط القيادة والأداء الوظيفي على أضعف علاقة بمعامل ارتباط قيمته (0.264) وحصلت العلاقة بين مجال نمط الاتصال والأداء الوظيفي على أقوى علاقة بمعامل ارتباط قيمته (0.702).

2.4. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4. النتائج المتعلقة بفرضية التنبؤ:

توجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي في الرضا

الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.

من أجل قياس مدى إسهام المناخ التنظيمي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في

داخل الخط الأخضر في التنبؤ بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية

العامة في داخل الخط الأخضر، استخدم معامل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical multiple

regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Next-Enter) والجدول (31) يوضح ذلك:

جدول (18.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical multiple regression)

لمعرفة مدى إسهام المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة

الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.

رقم النموذج	النموذج ومتغيراته	المعاملات غير		المعاملات		مستوى دلالة	قيمة ت	معامل الارتباط	التباي ن
		المعيارية	الخطأ	المعيارية	Beta				
		معامل الانحدار	المعيارية			قيمة ف		(R)	R ²
	(الثابت)	.4214	0.187		22.48	0.0*	4.420	0.194a	0.038
	الجنس	0.014	0.053	0.013	0.264	0.792			
النموذج الأول	العمر	0.01-	0.026	0.01-	0.25-	0.804			
	المؤهل العلمي	0.18-	0.048	0.18-	3.84-	0.0*			
	عدد سنوات الخبرة	0.089	0.04	0.107	2.231	0.026			
النموذج الثاني	الجنس	0.014	0.036	0.013	0.401	0.688	116.602	0.751b	0.563
	العمر	0.009	0.018	0.017	0.511	0.61			
	المؤهل العلمي	0.07-	0.033	0.07-	2.12-	0.035			

								عدد سنوات الخبرة
								0.021
								0.027
								0.026
								0.794
								0.427
								0.881
								0.038
								0.737
								23.33
								0.0*
								0-
								0.032
								0-
								0.11-
								0.913
								138.726
								0.805c
								0.649

*دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (18.4) وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، ويلاحظ أن الأداء الوظيفي في النموذج الأول قد اعتمد على المتغيرات الديموغرافية في الدراسة والتي بدورها قد وضحت وفسرت في النموذج (3.8%) من نسبة التباين في مستوى الأداء الوظيفي، أما البقية والبالغة (96.2%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دورًا أساسيًا في تفسير مستوى الأداء الوظيفي كما تبين من خلال معامل الارتباط (0.194) أن العلاقة طردية موجبة ضعيفة فكلما زاد تأثير المتغيرات الديموغرافية في المدرسة زاد تحسن الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وبناء على ذلك بني النموذج الثاني والذي أضاف مجالات المناخ التنظيمي على النموذج الأول والذي بدوره قد وضح وفسر في النموذج (56%) من نسبة التباين في مستوى الأداء الوظيفي، أما البقية والبالغة (44%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دورًا أساسيًا في تفسير مستوى الأداء الوظيفي، كما تبين من خلال معامل الارتباط (0.751) أن العلاقة طردية موجبة قوية فكلما زاد تأثير المناخ التنظيمي مع المتغيرات المستقلة في المدرسة زاد تحسن

الأداء الوظيفي لدى المعلمين لذلك بُني النموذج الثالث والذي أضاف مجالات الرضا الوظيفي على متغيرات النموذج الثاني. والذي بدوره قد وضح وفسر في النموذج (65%) من نسبة التباين في مستوى الأداء الوظيفي، أما البقية والبالغة (35%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دورًا أساسيًا في تفسير مستوى الأداء الوظيفي، كما تبين من خلال معامل الارتباط (0.805) أن العلاقة طردية موجبة قوية جدًا فكلما زاد تأثير المناخ التنظيمي مع المتغيرات المستقلة مع الرضا الوظيفي في المدرسة زاد تحسن الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

بهذا الشكل، يظهر أن النماذج المتعددة تبنت نهجًا تدريجيًا لتحليل العوامل التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في داخل الخط الأخضر، مما يسלט الضوء على الأهمية المتزايدة لعدة عناصر من بيئة العمل المدرسي في تحسين الأداء الوظيفي. تجدر الإشارة إلى أن قيم عامل تضخم التباين (VIF) للنماذج التنبؤية كانت متدنية (0.43-0.97)؛ وبذلك تكون قيم معامل تضخم التباين (VIF) جميعها أقل من 10، وكانت قيمة دوربين - واتسون (Durbin-Watson) في نطاق (1.5 > 1.92 > 2.5)، أي أنه لا يوجد تتابع تلقائي. تم فحص الترابط بين المتغيرات وتحديد أنه لا توجد ترابط يتجاوز 0.90 (الحد الأقصى 0.826)، لذلك لم يكن هناك مشكلة في التعددية (multicollinearity). تظهر جميع هذه القيم المحصلة أن توزيع الطبيعة والخطية تم تحقيقها. مما يشير إلى عدم وجود إشكالية.

2.2.4. نتائج الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية

وللإجابة عن السؤال المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) في متوسطات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر؟

تم اختبار الفرضية والكشف عن الدلالات الإحصائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، تم إجراء تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات "بدون تفاعل" (MANOVA "without Interaction-4").

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) في متوسطات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر.

الجدول (19.4) يبين ذلك:

جدول (19.4): تحليل التباين الرباعي المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	المناخ التنظيمي	0.884	1	0.884	4.854	0.028*
	الرضا الوظيفي	0.901	1	0.901	3.138	0.077
	الاداء الوظيفي	2.728	1	2.728	10.689	0.001*
	الدرجة الكلية	1.241	1	1.241	6.848	0.009*

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.023*	3.814	0.695	2	1.389	المناخ التنظيمي	المؤهل العلمي
0.566	0.571	0.164	2	0.328	الرضا الوظيفي	
0.049*	3.033	0.774	2	1.548	الاداء الوظيفي	
0.050*	2.895	0.525	2	1.049	الدرجة الكلية	
0.415	0.882	0.161	2	0.321	المناخ التنظيمي	سنوات الخبرة
0.491	0.713	0.205	2	0.409	الرضا الوظيفي	
0.869	0.140	0.036	2	0.072	الاداء الوظيفي	
0.528	0.640	0.116	2	0.232	الدرجة الكلية	
0.516	0.762	0.139	3	0.417	المناخ التنظيمي	العمر
0.554	0.698	0.200	3	0.601	الرضا الوظيفي	
0.354	1.088	0.278	3	0.833	الاداء الوظيفي	
0.519	0.757	0.137	3	0.411	الدرجة الكلية	
		0.182	398	72.498	المناخ التنظيمي	الخطأ
		0.287	398	114.257	الرضا الوظيفي	
		0.255	398	101.578	الاداء الوظيفي	
		0.181	398	72.129	الدرجة الكلية	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (19.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) على الدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والعمر. وكذلك تبين وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) على المجالات الفرعية والمجال الكلي لمقياس المناخ التنظيمي الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس، وذلك على المجال الكلي وكانت الفروق جوهرية ولصالح الإناث على الذكور، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى المؤهل العلمي على المقياس الكلي أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (20.4) يوضح ذلك:

جدول (20.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المستوى	بكالوريوس/ليسانس (لقب	ماجستير (لقب ثاني	دكتوراه (لقب
	أول أكاديمي)	أكاديمي)	ثالث أكاديمي)
بكالوريوس/ليسانس (لقب أول أكاديمي)	0.05	0.38067*	
ماجستير (لقب ثاني أكاديمي)		0.32805*	
دكتوراه (لقب ثالث أكاديمي)			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (20.4) الآتي:

- وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 005$) للدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامّة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين بكالوريوس (لقب أول أكاديمي)، ودكتوراه (لقب ثالث أكاديمي) لصالح بكالوريوس (لقب أول أكاديمي).
- وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 005$) للدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامّة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين ماجستير (لقب ثاني أكاديمي) ودكتوراه (لقب ثالث أكاديمي) لصالح ماجستير (لقب ثاني أكاديمي).

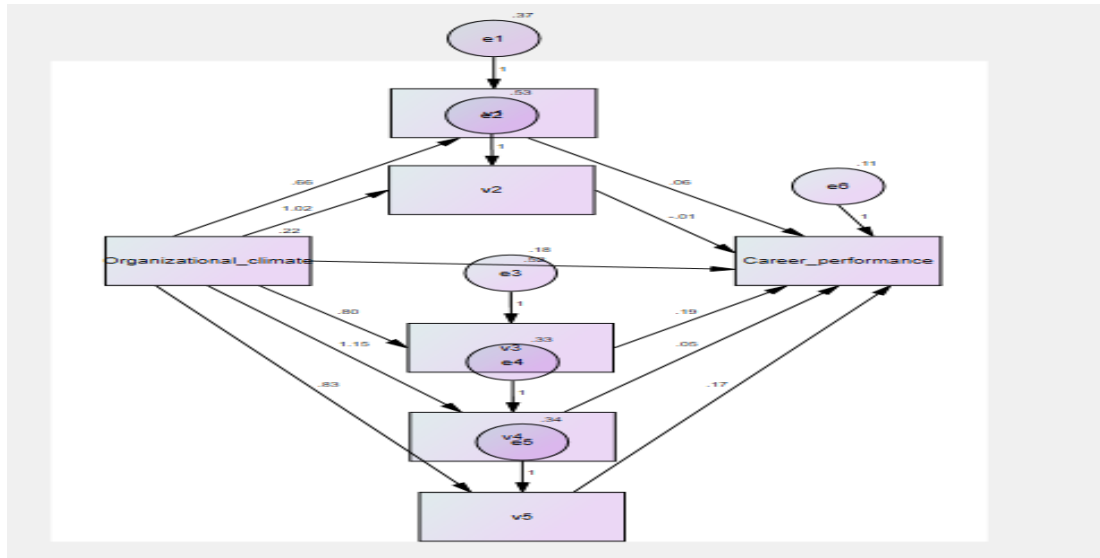
3.4. النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

هل يُعدّ الرضا الوظيفي متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلمي

المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر؟

للإجابة عن السؤال السابع، جرى بناء نموذج سببي (Causal Model)، بناءً على أساس نظري واستخدم أسلوب تحليل المسار (Path Analysis)، وبهدف التعرف على الآثار المباشرة (Direct Effects)، والآثار غير المباشرة (Indirect Effects)، والآثار الكلية (Total Effects)، للمناخ التنظيمي كمتغير خارجي (Exogenous Variable)، أو مستقل على كل من: أبعاد الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كمتغيرات داخلية (Endogenous Variables)، ووسيلة وتابعة، استخدمت طريقة التمهيد (Bootstrapping) لغاية اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (الوسيلة) والكلية، وتجدر الإشارة إلى أن طريقة التمهيد (Bootstrapping) تعدّ من أفضل الطرق لاختبار العلاقات الوسيطة فهي تتفوق على طريقة بارون وكيني (Baron & Kenny, 1986)، وعلى طريقة سوبل (Sobel test)، حيث تقوم طريقة التمهيد (Bootstrapping)،

بتوليد مجموعة كبيرة من العينات المسحوبة من العينة الأصلية بطريقة عشوائية مع الإرجاع، إذ تهدف بذلك إلى معالجة دقة تقدير العينات عن طريق إيجاد تقديرات غير متحيزة من مجموعة التقديرات المتحيزة (Awang, 2012 ; Hayes, 2009)، لذا استخدمت طريقة التمهيد (Bootstrapping)، عن طريق برنامج (AMOS) وذلك بإعادة المعاينة (5000) مرة، مع تصحيح الانحياز بنسبة (95 %) بهدف اختبار الوساطة وتقدير قيم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية ودلالاتهم الإحصائية، ويوضح الشكل (1) تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للنموذج، كما يوضح الجدول (34) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة (الوسيلة) والكلية:



شكل (1.4): نموذج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للنموذج

بحيث أن المتغيرات هي:

المتغير	تعريفه
Organizational climate	المناخ التنظيمي
V1	بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته
V2	بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز
V3	بعد الرضا عن أسلوب القيادة
V4	بعد الرضا عن أسلوب الترقية
V5	بعد الرضا عن النواحي الاجتماعية
Career_performance	الأداء الوظيفي

جدول (21.4): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية

المسارات السببية	أثر مباشر B	الخطأ المعياري SE	القيمة الحرجة C.R	الدلالة P
المناخ التنظيمي -> بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته	.658	.061	10.747	.000*
المناخ التنظيمي -> بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز	1.015	.073	13.845	.000*
المناخ التنظيمي -> بعد الرضا عن أسلوب القيادة	.800	.043	18.777	.000*
المناخ التنظيمي -> بعد الرضا عن أسلوب الترقية	1.149	.058	19.931	.000*
المناخ التنظيمي -> بعد الرضا عن النواحي الاجتماعية	.833	.058	14.314	.000*
بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته -> الاداء الوظيفي	.059	.025	2.378	.000*
بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز -> الاداء الوظيفي	-.008	.021	-.374	.017*
بعد الرضا عن أسلوب القيادة -> الاداء الوظيفي	.187	.036	5.234	.709
بعد الرضا عن أسلوب الترقية -> الاداء الوظيفي	.049	.026	1.866	.000*
بعد الرضا عن النواحي الاجتماعية -> الاداء الوظيفي	.167	.026	6.363	.062
المناخ التنظيمي -> الاداء الوظيفي	.517	.063	8.179	.000*

الاختصارات: B = معامل الانحدار غير المعياري؛ *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p < .05)

يتضح من الجدول (21.4) الآتي:

- وجود مسارات مباشرة دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي من جهة وكل من: بُعد الرضا عن مهام العمل وواجباته، بُعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، بُعد الرضا عن أسلوب القيادة، بُعد الرضا عن أسلوب الترقية، بُعد الرضا عن النواحي الاجتماعية.
- وجود مسارات مباشرة دالة إحصائياً بين كل من: بُعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، بُعد الرضا عن أسلوب الترقية، بُعد الرضا عن مهام العمل وواجباته من جهة، والأداء الوظيفي من

جهة أخرى. بينما لم يكن المسار مباشر بين كل من: بُعد الرضا عن النواحي الاجتماعية، بُعد الرضا عن أسلوب القيادة من جهة، والأداء الوظيفي من جهة أخرى دال إحصائياً.

- وجود مسار مباشر دال إحصائياً بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
- وجود مسار غير مباشر دال إحصائياً بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك من خلال الرضا الوظيفي وهذا يعني وجود تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. وفي ضوء ما أشار إليه أوانج (Awang, 2012)، أنه إذا كان التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط دال، والتأثير المباشر للمتغير المستقل على التابع دال، فإن المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) يُعد وسيطاً جزئياً (Partial Mediation) للعلاقة بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث المناخ التنظيمي السائد في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي)، علاقته بالأداء الوظيفي وفحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في الشمال في داخل الخط الأخضر. كما هدفت إلى الكشف عن أثر عوامل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

يتناول هذا الفصل عرضاً موجزاً لتفسير تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، وعلى ضوءها تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات بناء على أهداف الدراسة.

1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

- ما واقع المناخ التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر؟
- للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس المناخ التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر. أظهرت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي ككل بلغ (3.36)، وبمستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس المناخ التنظيمي، فقد تراوحت ما بين (3.16-3.95) وجاء "مجال التكنولوجيا" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.95)، وبمستوى مرتفع، بينما جاء "مجال الصراع التنظيمي" في المرتبة الأخيرة، بمستوى متوسط.

تبين من خلال نتائج الدراسة أنّ متوسط استجابات معلمي المدارس العربية الثانوية العامة في داخل الخط الأخضر، لواقع المناخ التنظيمي، جاءت بدرجة متوسطة (3.36)، وهذه النتائج تشير أن رضا المعلمين عن المناخ التنظيمي جاء بدرجة متوسطة وهذا بالتالي سوف يؤثر على أدائهم الوظيفي، بالرغم من وجود التكنولوجيا بمستوى مرتفع والتي تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد في المنظمة (الطوريقي، 2014)، لكن يبدو أن المنظمات لم تستند من مميزات وحسنات التكنولوجيا ولم تساهم في نشر اتجاهات إيجابية نحو المدارس الثانوية العامة في داخل الخط الأخضر ولم تستثمرها بشكل كاف. وتبين من النتائج أن مجال الصراع التنظيمي جاء في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة سلوك المعلمين العلني والصريح لتحقيق أهداف المدرسة إلى التأثير بأبعاد وعوامل مختلفة من المناخ التنظيمي، والتي تؤثر على درجة إيجابية المناخ التنظيمي، والتي سوف تعرضه الباحثة من خلال تحليل الفرضيات الفرعية التي تشمل تحليل أبعاد المناخ التنظيمي بمركباته المختلفة.

كما تُظهر النتائج أن نمط الاتصال جاء بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن عملية الاتصال ونقل المعلومات في المدارس الثانوية تتم بصورة جيدة مما يساهم في رفع جودة المناخ التنظيمي في هذه المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمري (2023)، حيث كانت أكثر الأبعاد التي تؤثر في المناخ التنظيمي لصالح بُعد الاتصالات، مما يشير إلى وجود علاقات جيدة بين المعلمين. وتتفق مع نتائج دراسة المحتسب (2017) حيث أشارت نتائج الدراسة أن استخدام التكنولوجيا من أهم العوامل الحديثة التي تساهم في توفير مناخ تنظيمي ملائم، وأثبتت الدراسة أن من أهم جوانب عناصر نمط القيادة أن المسؤولين يقدمون الدعم والمساندة للعاملين، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة الحالية حيث جاء مجال نمط القيادة بدرجة متوسطة مما يؤكد أهمية مساندة الإدارة والقيادة في المدارس الثانوية في عملية الاتصال. تعزو الباحثة ذلك إلى نمط القادة وأسلوبهم المتوفر في المدارس الثانوية العربية

العامّة في داخل الخط الأخضر الذي يتيح عملية تواصل جيدة في هذه المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العسكر (2015) حيث جاء المناخ التنظيمي بدرجة مرتفعة وجاء بُعد العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.71) وتشير تلك المتوسطات إلى تحققها بشكل كبير، هذا يدل على أن العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين تُساهم في اتصال جيد وفي رفع مستوى المناخ التنظيمي.

تتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد الرحمن (2014) التي أشارت إلى واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية، الذي جاء بدرجة (متوسطة) في جميع المجالات، بينما جاء مجال التكنولوجيا بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى التأثير الكبير للمناخ التنظيمي على المؤسسات، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، ويحدد نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة، مما يعزز نتيجة الدراسة الحالية التي كشفت عن مستوى المناخ التنظيمي المتوسط، بينما جاءت التكنولوجيا بدرجة مرتفعة.

تتفق نتائج هذه الدراسة أيضًا مع دراسة العازمي (2023)، حيث أشارت النتائج إلى أن واقع المناخ التنظيمي في بُعد المشاركة واتخاذ القرار جاء متوسطًا، وأن واقع المناخ التنظيمي في بُعد الاتصال جاء متوسطًا، أما واقع المناخ التنظيمي في بُعد التكنولوجيا فجاء منخفضًا، كما اتفقت الدراسة الحالية مع كل من: دراسة جاد الكريم (2018)، دراسة الطويان (2019)، دراسة الهبيدة (2019) ودراسة صلاح (2020) حيث جاء مستوى المناخ التنظيمي بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة حمود وسعد (2022)، دراسة العواد (2021)، دراسة أبو احمد (2021). بينما تختلف مع دراسات أخرى مثل: دراسة عمران وعودة (2023)، ودراسة اللحاني (2017)، دراسة العيسي (2019)، دراسة الختاتنة (2022)، دراسة سوارجاري (Swargiary, 2018)، دراسة الحيدري

والشداوي (2019)، واتفقت مع نتائج دراسة رصاص (2017) حيث جاء المناخ التنظيمي في هذه الدراسات بدرجة مرتفعة.

ولإجابة عن السؤال الأول، تم استخدام تقديرات عينة الدراسة لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للفقرات في كل مجال من مجالات مقياس المناخ التنظيمي، تم ذلك بشكل منفصل لكل مجال من مجالات المقياس:

1. مجال الهيكل التنظيمي

يتضح من جدول (2.4) أن المتوسط الحسابي لمجال الهيكل التنظيمي بلغ (3.68)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الهيكل التنظيمي، فقد تراوحت ما بين (2.88-4.09)، ورُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات، الفقرة: "يساعد تقسيم العمل على تحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.09)، ومستوى مرتفع، "هناك عدم وضوح في الصلاحيات الرسمية لوظيفتي"، وجاءت الفقرات بترتيب تنازلي كالاتي: "يتميز هيكل المدرسة بالتصميم الجيد"، "يوجد لغة تواصل عالية وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بالمدرسة" بدرجة مرتفعة. في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة "يوجد تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف المختلفة بالمدرسة"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "تخصصات المعلمين والمعلمات بالمدرسة لا تتناسب مع واجبات وظائفهم". بينما جاءت عبارة "هناك عدم وضوح في الصلاحيات الرسمية لوظيفتي" بدرجة مرتفعة، بينما جاءت فقرة "يوجد تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف المختلفة بالمدرسة" بدرجة متوسطة. تفسر الباحثة ذلك إلى التخطئ في اتخاذ القرارات الإدارية، وضعف تقادم الهياكل التنظيمية للمدارس الثانوية العامة في داخل الخط الأخضر والتي تعاني من عدم التوظيف العلمي الدقيق للوظائف داخل الهيكل التنظيمي، الأمر الذي

أدى إلى الازدواجية وتداخل الصلاحيات. تناغمت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عبد الرحمن (2014) حيث جاءت فقرة الازدواجية في الأعمال والوظائف بدرجة متوسطة.

تعزو الباحثة ذلك إلى شعور المعلمين بأن طريقة تقسيم العمل في المدارس الثانوية غير واضحة بشكل كاف، فتمنعهم من تأدية مهامهم وواجباتهم بجودة وإتقان، وتجعلهم لا يتمتعون بإدراك كامل للأعمال والمهام التي على كل معلم ومعلمة أن ينجزها بشكل واضح، وفي حدود علم الباحثة، يتخصص معلمو المرحلة الثانوية في المدارس العربية الثانوية العامة في داخل الخط الأخضر، خلال دراستهم الأكاديمية، بموضوع تدريسي واحد أو اثنين ضمن دراساتهم للقب الأول في الجامعات والكليات المختلفة في داخل الخط الأخضر، وذلك من أجل الحصول على دبلوم تعليمي للمدارس الثانوية يُمكنهم من ممارسة مهنة التعليم وإعداد الطلبة لامتحانات التوجيهي أو ما يسمى بامتحانات البجروت في مواضيع تخصصاتهم، لذلك هناك أهمية كبيرة لقيام المعلم بواجباته حسب تخصصه، لكي يتم إعداد الطلبة لهذه الامتحانات بطريقة جيدة، إذ يحرص المدرء على تعيين المعلمين في المدارس الثانوية حسب تخصصاتهم العلمية ليضمنوا نجاح الطلبة في جميع المواد المطلوبة حسب منهاج الوزارة، واستحقاقهم لشهادات البجروت النهائية للمرحلة الثانوية، حيث تعتبر نسبة الطلاب المرتفعة الذين يحصلون على شهادات البجروت ومعدل العلامات السنوي للطلاب، أحد المقاييس المهمة لنجاح المدارس الثانوية في تحقيق أهدافها العلمية والتربوية في داخل الخط الأخضر.

من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة على فقرات مجال الهيكل التنظيمي، يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية بالنسبة لواقع المناخ التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في داخل الخط الأخضر، حيث أشارت النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي يُساعد في تنفيذ أهداف واستراتيجيات المدارس. يوجد وصف وظيفي يوضح مهام ومسؤوليات وصلاحيات جميع المعلمين في المدارس الثانوية، يسمح الهيكل التنظيمي بتوفير مستوى عالٍ من الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي،

وتم تصميمه بطريقة تتناسب مع المهام الوظيفية وأهداف المدارس، ويساعد الهيكل التنظيمي في عدم التداخل في اختصاصات المعلمين وعدم الازدواجية في الأعمال والوظائف المختلفة في المدارس الثانوية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي يتميز في المرونة في هذه المدارس، حيث يوفر المناخ التنظيمي المرن سهولة التواصل داخل أجزاء الهيكل التنظيمي، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها من خلال الأدبيات التي تشير إلى أن الهيكل التنظيمي المرن، والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية، يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة (القريوتي، 1993).

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة صلاح (2020) حيث جاءت نتائج المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات محور الهيكل التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الضفة الغربية بدرجة مرتفعة.

2. مجال نمط القيادة

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي لمجال نمط القيادة قد بلغ (3.18)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نمط القيادة، فقد تراوحت ما بين (2.69-3.91)، وجاءت الفقرة: "يهتم مدير المدرسة بتشجيع وتحفيز المعلمين على التغيير والإبداع" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.91)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تتضعف الثقة بين المدير والمعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.69)، ومستوى متوسط. تشير النتائج أن هناك اهتمامًا كبيرًا من قبل مدير المدرسة في تشجيع وتحفيز المعلمين على التغيير والإبداع، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين في المدارس الثانوية يهتمون بشكل كبير في إنجازات الطلاب وتحصيلهم العلمي، وإلى أن نجاح المدرسة من نجاح المدير.

هناك تنافس كبير بين المدارس الثانوية بالنسبة للتحصيل العلمي ومعدلات البجروت، حيث تعمل الوزارة على تدريج المدارس الثانوية في لواء الشمال بناء على تحصيلهم العلمي، تُصرف مكافآت مادية للمدارس وللمعلمين بناء على جودة التعليم والتحصيل العلمي، وتلاحظ الباحثة أن مناقشة المدير لأفكاره مع المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وبالرغم من حرص المدير على تحفيز المعلمين على التغيير والابداع إلا أنه لا يأتي بدرجة كافية، ويتضح أن المدرء في المدارس الثانوية لا يمتلكون المهارات والأدوات الضرورية التي تساهم في تطوير قدرات المعلمين بدرجة كافية، وجاءت هذه النتائج بتوافق مع نتيجة دراسة عقلة والخلف (2020) حيث أظهرت النتائج أن مجال نمط القيادة جاء بدرجة متوسطة، ودراسة الهبيدة (2019) حيث كشفت النتائج أن بُعد القيادة جاء بدرجة متوسطة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت.

3. مجال مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار

يتضح من نتائج جدول (4.4) أن المتوسط الحسابي لمجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار قد بلغ (3.42)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فقد تراوحت ما بين (2.98-4.01)، وجاءت الفقرة: "مستوى التعاون بين الزملاء في المدرسة جيد" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.01)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "ضعف اهتمام إدارة المدرسة في مشاركة المعلمين في وضع أهداف العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.98)، ومستوى متوسط. تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة هيثم (2019) حيث أظهرت النتائج أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المثلث الجنوبي في فلسطين، من وجهات نظر المعلمين والمعلمات من ناحية أبعاد المجالات الكلية جاءت منخفضة، بينما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن اشراك المعلمين باتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة جاءت بدرجة متوسطة، إلا أن إشراك

المعلمين بمجال القرارات المتعلقة بالمنهاج جاءت بأعلى درجة وخاصة فيما يتعلق بتقويم تحصيل الطلبة مرحلياً ونهائياً وإشراكهم في طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة وتحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج، وتتفق نتيجة دراسة هيثم (2019) مع الدراسة الحالية بالنسبة للفقرة "تشارك الإدارة المعلمين في وضع أهداف العمل" حيث جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت فقرة "يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمال المختلفة بشكل جماعي" بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن طاقم المعلمين والإدارة يهتمون بتحصيل الطلبة لأن ذلك من أولويات المدرسة بسبب الرقابة الحكومية والمحلية التي تخضع لها هذه المدارس. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء السعي لتطوير واقع المشاركة في اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العربي في داخل الخط الأخضر بصفة عامة وفي مدارس المرحلة الثانوية العربية العامة خاصة، ولكن نظراً لكثرة التحديات التي تواجه المدراء، وضعف تفويض السلطة من قبل مديري المدارس في المرحلة الثانوية، إلى جانب ضعف الرغبة من قبل البعض في المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل ما يترتب على ذلك من مسؤولية.

من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المتوسطة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات، يتمثل بوجود محدودة في صلاحيات المعلمين في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بوظيفتهم التعليمية، حيث يلتزم المعلم بقرار المسؤول المباشر عن الموضوع الذي يتعلق بالقرار، والمسؤول الأول والأخير عن جميع القرارات في المدارس الثانوية هو مدير المدرسة. يتعلق نمط المشاركة في اتخاذ القرارات بنمط القيادة واتجاهها، إذا كان يتجه أكثر نحو الديمقراطية أو الدكتاتورية، وهذه النتائج تتطابق مع تحليل نتائج مجال نمط القيادة الذي جاء بدرجة متوسطة

أيضا، وهناك صعوبة في تحليل نمط القائد بناء على نتائج الدراسة الحالية، بحيث تتعدد المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر وبناء عليه تتعدد الأنماط القيادية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العازمي (2023) حيث جاء محور المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين بمدارس الدرجة المتوسطة بدولة الكويت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة "تتاح الفرصة لجميع المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار داخل المدرسة" وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة الحالية.

وتدعم النتيجة السابقة ما أشارت اليه بعض الأدبيات التربوية من وجود، العديد من المعوقات التي تعيق مديري المدارس الثانوية عن أداء مهامهم الوظيفية ومنها: البيروقراطية والروتين الإداري، كثرة الأعباء والمسؤوليات، قصور البرامج التدريبية وقلة الإمكانات المادية والفنية بالإضافة إلى غياب المشاركة الفعالة في عملية التطوير والتحسين (قطيط، 2006). وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العازمي (2023) حيث أظهرت النتائج أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاء بدرجة متوسطة.

4. مجال نمط الاتصال

يتضح للباحثة من نتائج جدول (5.4) أن المتوسط الحسابي لمجال نمط الاتصال قد بلغ (3.76)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نمط الاتصال، فقد تراوحت ما بين (3.58-3.92) وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى درجة مرتفعة، وكما نلاحظ أن الفقرة: "يساهم نظام التواصل في المدرسة على تحقيق أهدافها" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.92)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يمكن التواصل بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، ومستوى متوسط. ويرجع هذا إلى أن تبادل المعلومات عبر مختلف المستويات في المدارس الثانوية في لواء الشمال في داخل الخط الأخضر يتم بشكل جيد وبصورة واضحة، وتعزو الباحثة ذلك إلى العلاقات

الجيدة بين المعلمين، وإلى وجود تعاون ومشاركة في نقل المعلومات، بالإضافة إلى الجهود التي تعمل بها إدارات هذه المدارس باستخدام التكنولوجيا الحديثة ومنصات التواصل الاجتماعية، ومواقع الوزارة التربوية من نقل المعلومات والتواصل السريع والمهني.

جاءت نتائج الدراسة بالنسبة للمتوسطات الحسابية لبُعد مجال الاتصال ككل بدرجة مرتفعة، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود مؤشرات دالة على تفعيل المناخ التنظيمي في بُعد الاتصال بشكل عصري وملائم لمتطلبات المدرسة، وهناك اهتمام بتطوير الاتصال الفعال بين عناصر المنظومة المدرسية، مما يساهم في تحقيق أهداف المدرسة، حيث جاءت الفقرة "تساهم لغة التواصل في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات" بدرجة مرتفعة، مما يدل على جهد الإدارة والمعلمين من أجل إزالة معوقات التواصل، وجاء مستوى إجابات المتوسطات الحسابية للمعلمين على الفقرة "تبذل إدارة المدرسة جهدها لإزالة معوقات التواصل" بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلا أن هناك إدراكًا لدى المعلمين لأهمية التواصل الفعال بين مستويات المنظومة المدرسية المختلفة من أجل تحقيق أهدافها، ولكن هذا لا ينفي وجود عوائق من قبل الإدارة بالنسبة للتواصل مع المستويات الإدارية العليا، حيث جاءت الفقرة: "يمكن التواصل بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق" في المرتبة الأخيرة، مما يدل على صعوبة تواصل المعلمين مع الإدارات العليا في هذه المدارس، وتعزو الباحثة ذلك لنمط المركزية في اتخاذ القرارات وانشغال المدراء بأمور بيروقراطية، وجلسات إدارية تشغل وقتهم وتمنعهم من التواصل المستمر والفعال مع المعلمين، ويمكن تفسير ذلك إلى القوانين الإدارية ومن أهمها التسلسل الإداري مما يجعل الاتصال بين المديرين والمعلمين غير فعال، عدد كبير من المسؤولين لا يحاولون الإصغاء إلى مشاكل المعلمين والعمل على حلها على أساس الاحترام المتبادل. أي أن سياسة الباب المفتوح من قبل المدراء للمعلمين لا يمكن تحقيقها على أرض الواقع، وما زال هناك حواجز أو معوقات للتواصل الفعال بين المدير والمعلمين في أمور يومية بحاجة للنقاش ولاتخاذ قرارات فورية.

5. مجال طبيعة العمل

يتضح من نتائج جدول (6.4) أن المتوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال طبيعة العمل قد بلغ (3.66)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية فقد تراوحت ما بين (2.60-4.18)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن طبيعة العمل في المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر تُعتبر عاملاً مهماً في تحفيز المعلمين على العمل، والتحدي والتجديد والإبداع، وأن وزارة التربية تشجع المدارس على التعليم النوعي والتعليم ذو معنى، مما يخلق التنافس مع باقي المدارس الثانوية من ناحية نتائج البجروت ومن ناحية مرتبة المدرسة بالنسبة لشفافية العمل، طهارة الامتحانات، والمساءلة التي تقوم بها الوزارة من خلال نشر نتائج البجروت لكل مدرسة، وتدرجها حسب نتائج الطلاب ونسبة استحقاق شهادات البجروت، مما يدعو المدراء للعمل على تحفيز المعلمين على الإبداع وتحسين الأداء، وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الرشيدى (2020) حيث جاء بُعد طبيعة العمل في مدارس الدرجة المتوسطة في الكويت بدرجة متوسط وكذلك مع دراسة فرحات (2017) حيث أشارت النتائج إلى أن غالبية المعلمين لديهم توجهات إيجابية متوسطة نحو عناصر المناخ التنظيمي التالية: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وطبيعة العمل بالتدريس. بالنسبة لترتيب عبارات هذا المجال جاءت، الفقرات التي تتعلق بإجراءات العمل المتعلقة بمسؤولية المعلم والتي تتفق مع قدراته بدرجة مرتفعة، وفقرة "مهنتي التدريسية تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع" جاء المتوسط الحسابي بدرجة كبيرة، وكون الباحثة مُدرسة في المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر ترى أن المعلمين والمعلمات في هذه المدارس مؤهلين بدرجة كبيرة ويقومون بمهامهم التدريسية بكامل المسؤولية، ويشمل ذلك إعداد المواد التعليمية وتحضير الطلبة لامتحانات البجروت، بالإضافة لقيامهم بجميع واجباتهم تجاه المدرسة واحتواء الطلاب ودعمهم من ناحية اجتماعية وتحصيلية وتقديم التقارير المختلفة عن الطلاب، بالإضافة إلى الجلسات المهنية والإدارية التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من مهنة المعلم، مما يمنح

المعلم الشعور بالاحترام والتقدير لمهنته، وبالرغم من ساعات الدوام الكثيرة خصوصًا بعد الإصلاحات التربوية التي زادت من معدل الحصص الأسبوعية ومن ساعات المكوث في المدرسة مقابل زيادة الأجر، تلاحظ الباحثة أن متوسط اجابات عينة البحث بالنسبة لفقرة "ساعات العمل ومواعيد الدوام بالمدرسة مناسبة" جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤكد تقاني المعلم في مهنته ومدى تحمله للمسؤولية، بحيث يعمل بجد ودون تذمر. وجاءت الفقرة: "أشعر بالظلم حيال الواجبات المُلقاة على عاتقي في العمل بالمدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.60)، ومستوى متوسط، مما يؤكد شعور المعلم بالمسؤولية تجاه عمله وقلة تذمره. وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرة "تم تصميم الصفوف والمختبرات وغرف التدريس" بدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن البيئة المادية من تصميم غرف العمل والصفوف والمختبرات، تم تصميمها بصورة تناسب عمل المدرسين ومكوّثهم لساعات طويلة في المدرسة من أجل قيامهم بواجباتهم. تشير الأدبيات أن طبيعة العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وشعور الفرد بأن عمله ليس ذو أهمية، بينما على النقيض، الأعمال غير الروتينية، التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يشعر بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تُعتبر عاملاً هاماً في تحفيز أو إحباط العاملين (العميان، 2005). تشير النتائج إلى أن المعلمين في المدارس الثانوية يشعرون بقيمة عملهم وأهمية إنجازاتهم مع الطلبة، ونتيجة لذلك يشعرون بالثقة بالنفس وبأن مهنتهم تمنحهم تقدير واحترام الآخرين.

6. مجال التكنولوجيا

يتضح من جدول (7.4) أن المتوسط الحسابي لمجال التكنولوجيا قد بلغ (3.95)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التكنولوجيا، فقد تراوحت ما بين (3.92-4.01)، وجاءت الفقرة: "تحرص المدرسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية" في

المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.01)، ومستوى مرتفع. بينما جاءت الفقرة: "تتميز المعلومات والبيانات بوفرتها وسهولة تداولها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، ومستوى مرتفع. كشفت نتائج المتوسطات الحسابية لكل مجال من مجالات مقياس المناخ التنظيمي أن مجال التكنولوجيا جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، تشير هذه النتائج إلى إدراك المعلمين لأهمية التكنولوجيا في العملية التعليمية وفي تحقيق الأجواء التنظيمية، البعيدة عن الرتابة، مما تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة داخل المؤسسة التعليمية بكفاءة وفعالية. وجاءت الفقرة: "تحرص المدرسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية" في المرتبة الأولى، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام المدارس في مواكبة التطورات التكنولوجية لضرورة مواكبة متطلبات العصر، حيث دخل هذا المجال في جميع المنظمات والمؤسسات الإنتاجية والخدماتية وأصبحت جزءاً لا يتجزأ منها، وأثبتت فعاليتها في تطوير الأداء وزيادة الإنتاج. كما أشار القحطاني (2020) أنها ضرورة من ضروريات العمل في القرن الحادي والعشرين، فهي تؤدي التغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. وجاءت جميع العبارات في هذا المجال بدرجة مرتفعة، ومنها الفقرة "تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمدرسة مع متطلبات العمل" جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة. تشير نتائج هذه الفقرة إلى أن عينة الدراسة، ترى أن التكنولوجيا تدعم عملها وتتوافق مع حاجة التعليم، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة التكنولوجيا في تطوير مهارات المعلم في التعليم، وفي التواصل مع طلابه ومع الوزارة لمتابعة كل التغييرات في مناهج التعليم، ومواكبتها ونقل كل التعليمات الجديدة للطلاب. حيث تشهد عملية التعليم تغييرات مستمرة في المناهج التعليمية، وفي التعليمات الوزارية المتتابة والمتجددة، من أجل تجهيز الطلاب وتعليمهم المواد الضرورية لامتحانات البجروت ليتمكنوا من النجاح والحصول على نتائج مشرفة، كما أصبحت معظم عمليات تقييم الطلبة وتسجيل نتائج تحصيلهم الدراسي تتم من خلال منظومة تابعة لوزارة المعارف، ناهيك عن المهام المتعددة التي

أصبحت جزءًا من تقييم الطالب والتي يتم رفعها عبر منظومات تابعة للوزارة، كذلك تواصل مُدراء المدارس الثانوية مع المعلمين، والمعلمين مع الطلاب، يتم عن طريق منظومات محوسبة، وعبر منصات التواصل الاجتماعي المختلفة، ومن هنا تفسر الباحثة أهمية التكنولوجيا في العملية التعليمية. كما تُشير النتائج المرتفعة لعبارة "التكنولوجيا المستخدمة تساهم في تطوير أداء المعلمين" إلى دور التكنولوجيا في تطوير أداء المعلمين، فمن خلالها يتم استعمال وسائل إيضاح وتعليم محوسبة تساعد المعلمين في تمرير المواد التعليمية للطلاب عن طريق شرائح تعليم، او فيديوهات توضيحية، وبرامج تعليمية محوسبة تساهم في نقل المواد التعليمية للطلاب بطرق حديثة ومتنوعة. بينما جاءت نتائج العينة بالنسبة لفقرة "تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع جودة العملية التعليمية" في درجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية التكنولوجيا في نقل المعلومات وفي تطوير بعض المهارات التعليمية التي من شأنها أن تُساهم في التواصل داخل منظومة المدرسة وخارجها، ولكن ليس باستطاعتها أن ترفع جودة التعليم التي ترتبط بقدرات المعلم والطالب، وبداعية المعلم للقيام بواجباته التعليمية، ودافعية الطالب للتعلم. تُعتبر التكنولوجيا حلقة الوصل بين جميع عناصر المنظمة التي تعمل على تحسين أداء المعلم، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الطوقي (2017) من تأثير استخدام التكنولوجيا على أداء العاملين، ومدى أهمية توفير المعلومات في تحسين عملية صنع القرار، تطوير عملية الاتصال، تنمية مهارات، قدرات العاملين والتخلص من الأعمال الروتينية المتكررة. وبالرغم من موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر الوسائل التقنية المناسبة للربط بين أجزائها، إلا أن توفر المعلومات وسهولة أدائها جاءت بالمرتبة الأخيرة، تعزو الباحثة ذلك إلى خلل في المنظومة المحوسبة داخل المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر، وعدم جاهزيتها من ناحية تكنولوجية، البنية التحتية من شبكات إنترنت مناسبة، ومن طواقم عمل مختصة تقوم بإرشاد المعلمين إلى كيفية التعامل والوصول إلى البيانات والمعلومات بسهولة.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع المناخ التنظيمي في المدارس في داخل الخط الأخضر فيما يتعلق بالتكنولوجيا يتمثل بأنه تستخدم وسائل تكنولوجيا حديثة لإنجاز الأعمال الإدارية في المدارس الثانوية، كما تساعد التكنولوجيا المستخدمة إيجابياً على سرعة إنجاز الأعمال، وعلى تقليل الجهد في العمل، تتوفر في المدارس الثانوية وسائل إلكترونية تسهل الاتصال والتواصل، تتسجم التكنولوجيا المستخدمة في المدارس الثانوية مع طبيعة العمل، وتتميز بسهولة الاستخدام، من خلال وجود برامج ومنظومات تعليمية محوسبة في كافة أقسام المدرسة الثانوية، وتحديث التكنولوجيا باستمرار بما يتلاءم مع متطلبات المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر.

تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العازمي (2023)، حيث جاءت نتيجة بُعد التكنولوجيا بدرجة منخفضة من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت، وتختلف عنها في توجهها العام حيث أن دراسة العازمي (2023) ركزت على قياس واقع المناخ التنظيمي من خلال أبعاده الممثلة له، بينما الدراسة الحالية بحثت في تأثير المناخ التنظيمي في أبعاده على الأداء الوظيفي وفحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، كما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة العازمي (2023) في العينة والمرحلة التعليمية، حيث تمثلت عينة دراسة العازمي (2023) من معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بينما عينة الدراسة الحالية تكوّنت من معلمي المدارس الثانوية.

7. مجال الصراع التنظيمي

يتضح من جدول (8.4) أن المتوسط الحسابي لمجال الصراع التنظيمي قد بلغ (3.16)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الصراع التنظيمي، فقد تراوحت ما بين (2.75-3.65)، وجاءت الفقرة: "يوجد تنافس سلبي بين المعلمين" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.65) ومستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة: "تنتشر المجموعات

(الشللية) بين المعلمين مما يولد الخلاف" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.75) ومستوى متوسط. جاءت نتائج المتوسطات الحسابية لمجال الصراع التنظيمي في المرتبة الأخيرة من مجالات مقياس المناخ التنظيمي وبدرجة متوسطة، وجاءت فقرة "يوجد تناقض سلبي بين المعلمين" في المرتبة الأولى بمستوى متوسط وجاءت فقرة "تنتشر المجموعات (الشللية) بين المعلمين مما يولد الخلاف" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى سوء تعامل الإدارة من ناحية تقسيم المهام بين المعلمين بشكل متكافئ مما يؤدي للخلاف بين المعلمين، حيث جاءت الفقرة "المهام والمسؤوليات موزعة بشكل غير متكافئ مما يؤدي للخلافات بين العاملين" هذه النتيجة تشير إلى عدم وجود معايير واضحة وعادلة بدرجة كافية من وجهة نظرهم بالنسبة للعدالة بين المعلمين من ناحية تقسيم المهام المختلفة، كما جاءت العبارة "تتم مُحاباة بعض المعلمين على حساب بعضهم الآخر في الامتيازات مما يؤدي للخلاف" وتعتقد الباحثة أن معظم المدرء في المدارس الثانوية توجد لديهم مجموعة من المعلمين مقربة اليهم بحيث هناك مصالح متبادلة بينهم من ناحية التعاون غير الرسمي في العديد من الأمور المتعلقة في العمل، في نفس الوقت يحصلون على امتيازات مثل مناصب إدارية أو مسميات وظيفية أخرى مثل تربية أو تركيز موضوع وغيرها، أو يحصلون على معاملة خاصة من ناحية توزيع الحصص الأسبوعية وساعات الدوام، أو مشاركتهم في مشاريع داخل أو خارج المدرسة على حساب معلمين آخرين مما يؤدي لامتعاضهم وتذمرهم المستمر، حيث لم تتم عملية توزيع هذه الوظائف حسب مقاييس موضوعية وعادلة، مما قد يؤدي إلى خلافات بين المعلمين وإلى انتشار المجموعات (الشلل) في المدرسة، حيث جاءت الفقرة "تنتشر المجموعات (الشللية) بين المعلمين مما يولد الخلاف" في المرتبة الأخيرة ودرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى الصلاحيات الإدارية الكبيرة التي يمتلكها المدير والتي تجعله يتحكم في توزيع الوظائف الإدارية المختلفة وتحديد درجات المعلم، وإلى غياب المساءلة في المدارس الثانوي في داخل الخط الأخضر.

2.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومجالاته

السؤال الثاني: ما واقع الرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربيّة العامّة في داخل الخط الأخضر؟

يتضح من الجدول (10.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الرضا الوظيفي بلغ (3.80)، ومستوى مرتفع. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين في المدارس الثانوية يعتبرون مهنة التعليم رسالة تربوية اجتماعية، الهدف منها الرقي بالعمل التربوي، وتذويت القيم الأخلاقية للطلبة والعمل على رفع مستواهم التعليمي وتحصيلهم الدراسي، من خلال المواد التعليمية التي يقدمونها للطلبة، بالإضافة إلى المهارات التعليمية الضرورية لإنهاء المرحلة التعليمية بنجاح. بالإضافة إلى رواتب المعلمين التي تتيح لهم العيش بكرامة، وتوفير حياة اقتصادية تفي باحتياجاتهم، وتُشعرهم بالرضا مقابل ما يقدمونه من مجهود في مهنة التعليم بالمقارنة مع المرافق الاقتصادية المختلفة في داخل الخط الأخضر، بالإضافة إلى المركز الاجتماعي والتقدير والاحترام لهذه المهنة من قبل المجتمع.

أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس الرضا الوظيفي، فقد تراوحت ما بين (3.59-4.24)، وجاء مجال الرضا عن مهام العمل وواجباته بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.24) ومستوى مرتفع، وجاء مجال الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، ومستوى مرتفع، يمكن تفسير هذه النتيجة أن معلّمي المرحلة الثانوية العربيّة العامّة في داخل الخط الأخضر، يشعرون بالاكتماء الذاتي نتيجة الراتب الذي يتقاضونه والذي يلبي احتياجاتهم الأساسية، ولكن هذا الراتب لا يتناسب مع غلاء المعيشة ومع الوضع الاقتصادي العام في البلاد، وبسبب عدم تحقيق الاتفاقيات الخاصة بين منظمة المعلمين الثانوية ووزارة المالية لرفع الرواتب المستحقة للمعلمين التي لم يتم دفعها حسب خطة الوزارة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع القحطاني (2022)، حيث توصلت الدراسة أن الرضا الوظيفي يتحقق لدى معلمي المدارس الابتدائية في السعودية في المستويات الخمسة للرضا الوظيفي وفي المرتبة الأولى تُحقق الرضا عن طبيعة العمل، وبالمرتبة الثانية الرضا عن تحقيق المهنة للذات، وتتفق مع دراسة الأسدي (2020)، التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في محافظة البصرة. وتتوافق الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شاما (2018) التي أشارت إلى درجة كبيرة من الرضا الوظيفي لدى المعلمين وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لمتغير الجنس. أوصت الدراسة على ضرورة تشجيع وتمكين المعلمين وذلك من أجل زيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، ودراسة مسايا (Msuya, 2016) التي أشارت إلى وجود مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة موانجا ببنزانيا، ودراسة ماريديانت وسوهايمي (Mardianti & Suhaimi, 2020) التي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في إندونيسيا كان بدرجة مرتفعة وتوافقت مع نتائج دراسة باليوس (Baluyos et al., 2019)، التي بينت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين وأدائهم الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة.

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي أشارت نتائجها إلى مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارسها مثل: دراسة (النشاش وسمكري، 2023). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم كان بدرجة متوسطة، ودراسة (قاجة وآخرون، 2022) حيث جاء مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي أقسام التربية التحضيرية الملحقة بالمدارس الابتدائية بدرجة متوسطة. كما تختلف عن نتائج دراسة الشيخ (2022) بالنسبة للرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء قصبه إربد التي جاءت بدرجة متوسطة، ونتائج دراسة زهران (2021) التي أشارت إلى

درجة موافقة متوسطة للعينة، حول موضوع إنجاز المهام في موعدها المحدد وممارسة العمل بدقة لدى معلمي التعليم الثانوي العام في مصر. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو رميلة (2023) بالنسبة لمستوى الرضا الوظيفي، حيث جاءت نتائج المستوى الكلي للرضا الوظيفي في درجة متوسطة، واختلفت نتائج هذه الدراسة عن دراسة فرحات (2017)، والتي بينت أن المعلمين بريف محافظة المنوفية، درجة رضاهم الوظيفي كانت متوسطة وأظهرت النتائج أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بُعد الرضا عن مهام العمل وواجباته، يليه بُعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء. وتتفق مع نتائج دراسة التويجي (2017) التي جاءت للكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة بريدة، كذلك لم تتفق مع نتائج دراسة التويجي (2017) التي توصلت إلى نتيجة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة بريدة، جاء بدرجة مرتفعة، وجاء بُعد طبيعة العمل والأجور والمكافآت أيضًا بدرجة مرتفعة، بخلاف الدراسة الحالية حيث جاء مجال الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز بدرجة متوسطة. ولم تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حنا وخوري (2021) حيث جاء مستوى الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة، وحاز محور طبيعة العمل وإجراءاته على المرتبة الأولى ومحور بيئة العمل على المرتبة الأخيرة.

1. مجال الرضا عن مهام العمل وواجباته

يتضح من الجدول (11.4) أن المتوسط الحسابي لمجال الرضا عن مهام العمل وواجباته بلغ (4.24)، ومستوى مرتفع، وتُعزى هذه النتيجة إلى مسؤولية المعلم واحترامه لوظيفته، حيث يجتهد المعلم في المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، للقيام بمهامه على أكمل وجه، ويخضع لمساءلة من قبل المدير ومن قبل أولياء الأمور بالنسبة لأدائه، فلذلك يبذل قصارى جهده من أجل رفع مستوى التحصيل في مدرسته، حيث من السهل على مدير المدرسة، أن يقوم بمساءلة

كل معلم في المدارس الثانوية، بناء على نتائج المواد التي حصل عليها طلابه في الامتحانات المدرسية وفي تحصيلهم النهائي في نتائج البجروت، بالإضافة إلى متابعة سلوك المعلم وانتظامه في المدرسة، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الرضا عن مهام العمل وواجباته والتي تراوحت ما بين (4.09-4.41) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة: "أشعر بالرضا عندما أقوم بعملتي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.41) ومستوى مرتفع، وهذه الفقرة تعكس مدى موافقة أفراد العينة عن رضا المعلم عن القيام في مهام عمله وواجباته المدرسية، بينما جاءت الفقرة: "أفضل عملي على أي عمل آخر" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.09) ومستوى مرتفع، تُشير هذه الفقرة أن المعلم يحب عمله ولديه شعور بالاكتمال الذاتي، وهذا يتعلق بعدة عوامل ترتبط ببيئة العمل منها: الرضا عن النواحي الاجتماعية، والرضا عن أسلوب القيادة حيث جاءت نتائج فقرات هذا المجال (فقرة 5، وفقرة 4) بدرجة مرتفعة، وتساهم هذه المجالات في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين للقيام بمهام العمل وواجباته، وتمنحه الشعور بأن عمله يُكسبه محبة واحترام الآخرين، مما ينعكس في شعور المعلم بالسعادة خلال أدائه لعمله، وينعكس هذا في نتيجة إجابات العينة على فقرات هذا المجال التي جاءت جميعها بمتوسط حسابي مرتفع. وتتفق هذه النتائج مع دراسة مسايا (Msuya, 2016) التي أشارت إلى وجود مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة موانجا بتنزاني، ودراسة فرحات (2017) التي بينت أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين بريف محافظة المنوفية كانت متوسطة، بينما أظهرت النتائج أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بُعد الرضا عن مهام العمل وواجباته، وكذلك تتوافق مع نتيجة دراسة باليوس وآخرون (Baluyos et al., 2019) التي كشفت عن وجود أثر مرتفع لمستوى الرضا الوظيفي على أداء معلمي ومدراء المدارس الابتدائية في مقاطعة ميساميس أوكسидентال، كم جاء مستوى الرضا الوظيفي لديهم بشكل عام مرتفع جدًا في جميع المجالات،

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو رميلة (2023) التي أشارت إلى أن بُعد مجال الرضا عن طبيعة العمل جاء بالمرتبة الأولى ولكن بدرجة متوسطة، كذلك تتعارض مع نتيجة دراسة القحطاني (2022) التي أشارت إلى عدم الرضا الوظيفي في مجال طبيعة العمل لدى معلمي المرحلة الابتدائية في منطقة عسير (قطاع خميس مشيط بالمملكة العربية السعودية).

تستنتج الباحثة بناءً على هذه النتائج أن المناخ التنظيمي والقيادة في المدارس الثانوية العامة في داخل الخط الأخضر، يوفران مناخًا إيجابيًا للعمل داخل هذه المدارس، حيث جاءت نتائج محور المناخ التنظيمي في هذه المدارس بدرجة مرتفعة في مجالات: التكنولوجيا، ومجال نمط الاتصال، والهيكل التنظيمي الذي يتميز بالتصميم الجيد، كما أشارت نتائج عينة المعلمين بالنسبة لهذا البُعد، والتي جاءت بدرجة مُرتفعة، وأشارت إلى وجود لغة تواصل عالية، وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بالمدرسة، مما ساهم في رفع مستوى أداء المعلمين ورفع الشعور بالرضا الوظيفي لديهم. وبينت النتائج أن إجراءات العمل المتعلقة بمسؤوليات المعلم في المدرسة تتفق مع قدراته، وكون ساعات العمل ومواعيد الدوام بالمدرسة مناسبة، ولا توجد قيود بيروقراطية مفروضة على أداء المعلمين لواجباتهم المتعلقة بعملهم المدرسي، جميع هذه العوامل تساهم في رفع الرضا الوظيفي للمعلمين عن مهام العمل وواجباتهم المدرسية.

2. مجال الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز

يتضح من الجدول (12.4) أن المتوسط الحسابي لمجال الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز بلغ (3.59)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، فقد تراوحت ما بين (3.30-3.82)، وجاءت الفقرة: "راتبي يسدّ احتياجاتي الأساسية ويحقّق لي مستوى معيشة مناسب" في المرتبة الأولى، بمتوسط

حسابي قدره (3.82)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يتناسب راتبي مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، ومستوى متوسط.

يتضح من النتائج أن هناك درجة مرتفعة من الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز الذي يتقاضاها المعلمين، وتعزو الباحثة ذلك نتيجة تطبيق اتفاقيات الأجور بين منظمة المعلمين الثانوية، ووزارة المالية، والتزام المنظمة في الاهتمام بتطبيق جميع بنود هذه الاتفاقية بالنسبة لرواتب المعلمين وظروف عملهم، وتقوم المنظمة بضغط متواصل على الوزارة من خلال إضرابات المعلمين، وتستمر هذه المنظمة في هذه الإجراءات حتى لحظة كتابة هذا البحث. تعتقد الباحثة أن وجود منظمة عمالية قوية تهتم بتحسين ظروف عمل المعلمين في المدارس الثانوية ورفع رواتبهم بشكل مستمر ليتلاءم مع الارتفاع المستمر في غلاء المعيشة في داخل الخط الأخضر، هو أمر ضروري يساهم في شعور المعلم أن راتبه يسد حاجاته الأساسية ويحقق له مستوى معيشة مناسب، ويتناسب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع. تتعارض نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة القحطاني (2022) حيث جاءت نتائج هذا البعد بمستوى منخفض، وتختلف مع نتائج أبو رميلة (2023) حيث جاءت نتيجة هذا البعد بدرجة متوسطة. ومع نتائج دراسة شما (2018) حيث اشارت النتائج إلى أن بُعد الحوافز والرواتب جاء بدرجة متوسطة.

3. مجال الرضا عن أسلوب القيادة

يتضح من الجدول (13.4) أن المتوسط الحسابي لمجال الرضا عن أسلوب القيادة بلغ (3.69)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الرضا عن أسلوب القيادة، فقد تراوحت ما بين (2.55-4.12)، وجاءت الفقرة: "يتمتع المدير بدرجة عالية من الخبرة في مجال العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.12)، ومستوى مرتفع، بينما

جاءت الفقرة: "يتمتع المدير بدرجة منخفضة من القبول الاجتماعي لدينا" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.55)، ومستوى متوسط.

جاءت جميع الفقرات "يتمتع المدير بدرجة عالية من الخبرة في مجال العمل"، و"أشعر أن المدير يقدر عملي"، "أشعر أن المدير يكلمني بأريحية"، "يشجع المدير أي مبادرة تؤدي إلى تطوير العمل"، و"المدير يساند المعلمين عند طلب الدعم والمعونة في قراراتهم"، بدرجة مرتفعة. تعزو الباحثة ذلك إلى أن أسلوب المدراء في المدارس الثانوية ديمقراطي والمدير يشارك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات، ويدعم قرارهم، ويتضح ذلك من نتائج بُعد "نمط القيادة" في محور المناخ التنظيمي الذي تم تفسيره أعلاه والذي أشار إلى مستوى متوسط حيث جاءت الفقرة "يهتم المدير بتشجيع وتحفيز المعلمين على التغيير والابداع بدرجة مرتفعة"، وفي المرتبة الثانية جاءت فقرة "يناقش مدير المدرسة أفكاره مع المعلمين" جاءت بدرجة متوسطة أي هناك موافقة على أسلوب مشاركة المدراء في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر، وما يُعزز هذه الاستنتاجات، ما جاءت به نتائج الفقرات عن بُعد "مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار" وكانت بدرجة متوسطة. تعزو الباحثة ذلك إلى أنماط الإدارة التي تختلف بمستوى القيادة وتتعلق بشخصية المدير، حيث يملك المدير بعد الإصلاحات التربوية التي قامت بها الوزارة بالاتفاق مع منظمة المعلمين في المرحلة الثانوية وما أطلق عليه اتفاقية "عوز لتمورة" أي "شجاعة التغيير" والتي منحت بدورها العديد من الصلاحيات الإدارية للمدير، ويمكن أن يكون المدير ديمقراطي في بعض الأمور، وأقل ديمقراطية في بعضها الآخر، كما أشارت إليه النتائج في مستوى نمط القيادة. كشفت أيضًا النتائج عن مستوى مرتفع في مجال "الرضا عن مهام العمل وواجباته"، والذي جاء في الدرجة الأولى، مما يشير إلى اهتمام المعلمين في طبيعة عملهم، وفي إنجاز مهامهم على أتم وجه، وهو من سلم أولوياتهم، كذلك هناك موافقة كبيرة على البُعد الاجتماعي وعن مجال أسلوب القيادة، وأشارت الدراسات التي اطلعت

عليها الباحثة، إلى وجود علاقة سلبية بين أسلوب القيادة الاستبدادية لمدير المدرسة ومستوى رضا المعلمين في المدارس العربية في داخل الخط الأخضر، هذه النتيجة لها تأثير خاص على أداء المعلمين، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو الهيجا ومحاميد (Abu al-Haija & Mahamid, 2021) التي أشارت إلى مستوى منخفض من الرضا الوظيفي لدى المعلمين وذلك بسبب أسلوب القيادة الاستبدادي الذي يتبعه المدير. أشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين أسلوب القيادة الاستبدادية لمدير المدرسة ومستوى رضا المعلمين في المدارس العربية في داخل الخط الأخضر، هذه النتيجة لها تأثير خاص على أداء المعلمين، مشاعرهم، الصحة النفسية، والأنشطة التربوية داخل هذه المدارس.

4. مجال الرضا عن أسلوب الترقية

يتضح من الجدول (14.4) أن المتوسط الحسابي لمجال الرضا عن أسلوب الترقية بلغ (3.84)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الرضا عن أسلوب الترقية، فقد تراوحت ما بين (3.67-4.12)، وجاءت الفقرة: "توفّر لي وظيفتي الفرص المناسبة لحضور دورات استكمال خاصّة بالموضوع التعليمي لكلّ معلّم" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.12)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تسمح لي وظيفتي بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات خارج المدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، ومستوى متوسط.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أسلوب الترقية بالنسبة لرواتب المعلمين في المدارس الثانوية تتعلق بمنظومة ثابتة واضحة لكل المدارس في داخل الخط الأخضر، وتتعلق بالدرجة الأكاديمية التي حصل عليها المعلم، وبعدد الدورات التي التحق بها، وسنوات الخبرة في سلك التعليم، كذلك اتفاقيات منظمة المعلمين فوق الابتدائية اهتمت بفتح المجال للمزيد من دورات الاستكمال التي تساهم في ترقية درجة المعلم وبالتالي إلى رفع أجره. كذلك، تم تحديد نسبة وظيفة المعلم ونصاب الحصص

الأسبوعية، بحيث لا يمكن المسّ بها من قبل المدير. وتشير نتائج الدراسة أن توجهات عينة الدراسة بالنسبة لأسلوب الترقية جاءت بدرجة مرتفعة، كذلك الامر بالنسبة لفقرة "تتيح لي وظيفتي الفرص المناسبة لحضور دورات استكمال"، جاءت بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود مقاييس واضحة للترقية، مثل: عدد دورات الاستكمال التي التحق بها المعلم، النقاط التي حصل عليها، المؤهل العلمي للمعلم، وعدد سنوات الخبرة في مجال التعليم، مما يمنح المعلم الإحساس أن هناك مساواة وعدالة بالنسبة لفرص الترقية، وهذا يشكل عاملاً أساسياً للرضا الوظيفي، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شما (2018).

5. مجال الرضا عن النواحي الاجتماعية

يتضح من الجدول (15.4) أن المتوسط الحسابي لمجال الرضا عن النواحي الاجتماعية بلغ (4.09)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الرضا عن النواحي الاجتماعية، فقد تراوحت ما بين (3.96-4.33)، وجاءت الفقرة: "أشعر أنّ عملي في المدرسة يُعتبر عملاً مهماً ونافعاً للمجتمع" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.33)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "ينظر المجتمع إلى مهنة المعلم في المدارس الثانوية باحترام" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، ومستوى مرتفع.

تعزو الباحثة النتائج المرتفعة للدرجة الكلية لمجال النواحي الاجتماعية، إلى المركز الاجتماعي الجيد وإلى التقدير الذي يشعر به المعلم من قبل زملائه بالعمل والإدارة، المجتمع، الطلبة وأولياء الأمور، ويشعر المعلم في المدارس الثانوية بالفخر والاعتزاز عندما يتخرج طلابه، ويصلون إلى درجات أكاديمية عالية، ويصبحون أطباء، أو مهندسين، أو يعملون في مهن على مستوى مرموق، ويساهمون في رفع المستوى الثقافي، الاجتماعي، والاقتصادي في مجتمعهم. يقدر الطلبة جهد المعلمين وعطاءهم ويعبرون عن شكرهم واعتزازهم بمعلميهم. يعيش الطلبة في المدرسة في هذه

المرحلة العمرية فترة المراهقة، حيث يواجهون الكثير من المشاكل السلوكية والاجتماعية، وعندما يتلقون الدعم والتوجيه الصحيح والرعاية والاهتمام من قبل المعلمين وطاقم العمل في المدرسة، يصبح بإمكانهم التغلب على الكثير من الصعاب وتحقيق النجاح في حياتهم العلمية والعملية، مما يمنح المعلم الشعور بأهمية عمله في المجتمع، حيث يقوم الكثير من المعلمين سلوكيات الطلاب، وهناك عملية احتواء كبيرة من قبل المعلمين لطلابهم، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم، ويحصلون على الكثير من الخبرات والمهارات الحياتية التي من شأنها أن تساعدهم في الانطلاق للحياة خارج محيط المدرسة بقوة، وما يعزز هذا الاستنتاج، الدرجة التي حصلت عليها فقرات هذا المجال وهي كالآتي: "أشعر أنّ عملي في المدرسة يُعتبر عملاً مهماً ونافعاً للمجتمع"، "يمكّني عملي في المدرسة من الحصول على ما أستحقّ من تقدير"، وفقرة "ينظر المجتمع إلى مهنة المعلم في المدارس الثانوية باحترام"، حيث جاءت جميع مستويات المجيبين بدرجة مرتفعة، وتشير إلى شعور المعلم بأهمية مهنته من ناحية تعليمية واجتماعية، مما يرفع من مستوى الرضى الوظيفي لديه.

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو خيط، (2019) التي تناولت درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتهما وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين، حيث تعزز نتائج الدراسة، في مجال تقدير الآخرين والمجال المتعلق بالتفاعل الاجتماعي، من ناحية علاقة المعلم مع زملائه والمدير، التي جاءت أيضاً بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لمجال تحقيق الذات كانت النتائج قوية، مثل توافق مهنة التدريس مع ميول المعلم وشعور المعلم بالرضا من قرارة نفسه بمهنة التعليم، وتتوافق مع الدراسة الحالية بالنسبة لاحترام المعلم وتقديره في المدرسة من قبل زملائه ومن قبل المدير، حيث جاءت الفقرة "يمكّني عملي في المدرسة من الحصول على ما أستحقّ من تقدير" بدرجة مرتفعة.

3.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومجالاته

السؤال الثالث: ما واقع الأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامّة في داخل الخط الأخضر؟

يتضح من الجدول (16.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي ككل بلغ (4.10)، وبمستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس الأداء الوظيفي، فقد تراوحت ما بين (3.83 - 4.50)، وجاء مجال "أهتّم بإنجاز العمل المطلوب بالمدرسة في الوقت المحدّد" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.50)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت فقرة "تمنح إدارة المدرسة حوافز معنويّة للمعلّم المبدع الذي يقّدّم أفكارًا جديدة تساهم في تطوير وتنمية طرق العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وبمستوى مرتفع.

تُشير نتائج الدراسة الحالية أن توجهات عينة البحث في هذا البُعد كانت مرتفعة في جميع الفقرات، وهذا يشير إلى مدى التزام المعلم نحو مهنته ونحو طلابه في المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر، تتعلق مهنة التعليم بشخصية المعلم ومدى احترامه وإخلاصه لمهنته، فيشعر المعلم في المدارس الثانوية بمسؤولية كبيرة تجاه طلابه، وإدارة المدرسة ومجتمعه، بالإضافة إلى اهتمامه الكبير بنتائج تحصيل طلابه التي سوف تظهر أمام المعلمين والأهل والإدارة، لذلك يحرص المعلم على أداء مهنته بأفضل صورة من أجل إنجاح العملية التعليمية، والذي يتم من خلال تحقيق الأهداف المرجوة، والارتقاء بالطلبة الذين هم محور العملية التعليمية، والسعي نحو النمو المهني، وتحقيق الإنجاز، وبالتالي يركز معلمو المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر على العمل بشرف المهنة والالتزام بقواعد المهنة، وأداء عالي المستوى.

جاءت نتائج المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامّة في داخل الخط الأخضر، كما تظهر في جدول (29) بدرجة مُرتفعة، حيث يشعر

المعلم، بأنه يمتلك القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في المدرسة، ويملك القدرة لتحمل مسؤوليّة الأعباء اليومية، ويهتم بإنجاز العمل المطلوب بالمدرسة في الوقت المحدد. تتوافق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أبو صعلوك (2023)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء عاليًا، واتفقت مع دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، حيث أشارت النتائج إلى مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش في الأردن من وجهة نظرهم، وتتفق مع نتائج دراسة فرحات (2017)، حيث جاءت نتائج أداء معلمي المدارس الثانوية في محافظة المنوفية بمستوى مرتفع.

بالنسبة للدراسات الأجنبية اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ساتور (Satoore, 2022) حيث أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مقاطعة الباي.

تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة التابعي (2022)، حيث تم إجراؤها على مجتمع الدراسة الذي شمل جميع الموظفين بمديرية الموارد البشرية بالوزارة وعددهم (82) موظفًا والتي أشارت إلى وجود تدني في مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الموارد البشرية في بعض الجوانب، كعدم جاهزية الموظفين للعمل خارج أوقات العمل، وضعف نظام الحوافز والتدريب، إلى جانب قصور في نظام تقييم الأداء. من جهة أخرى، تتفق النتائج التي أشارت إلى وجود ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي فيما يتعلق بجوانب مهمة من الأداء الوظيفي، منها قيام الموظفين بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وبذلهم الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد، واستغلال الموظف لكافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لمهامه إلى جانب معرفة الموظفين لطبيعة الأعمال الموكلة إليهم. تنوّه الباحثة أن بيئة ومجتمع البحث في دراسة التابعي (2022)، اختلفت عن الدراسة الحالية، ولكن اتفقت

الدراسات بأن المعلمين في المدارس الثانوية، والموظفين يقومون بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إلى جانب معرفتهم لطبيعة الأعمال الموكلة لديهم. واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة السالم وسنيينة (2021) التي كشفت عن درجات متوسطة من الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية من وجهة نظرهم.

4.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والخامس والفرضيات المنبثقة عنهما

أولاً: السؤال الرابع

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) ودرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟

ثانياً: السؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟

انبثق عن هذه الأسئلة الفرض الآتي:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.

للإجابة عن أسئلة العلاقات، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Person correlation) بين مقياسي المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، ويتضح من نتائج جدول (17.4)، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)، بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.887) عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) وهي قيمة تمثل علاقة قوية بين المقياسين وجاءت العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى كلما ازدادت درجة متوسط المناخ التنظيمي الإيجابي زادت درجة الرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، وقد بينت معاملات ارتباط بيرسون وجود علاقة متوسطة القوة إلى قوية وموجبة طردية بين محاور مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.148 - 0.685) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)، وقد حصلت العلاقة بين مجال الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي على أضعف علاقة بمعامل ارتباط قيمته (0.148) وحصلت العلاقة بين مجال طبيعة العمل والرضا الوظيفي على أقوى علاقة بمعامل ارتباط قيمته (0.685)، كما تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) بين المناخ التنظيمي للأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.891) عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) وهي قيمة تمثل علاقة قوية بين المقياسين، وجاءت العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى كلما ازدادت درجة المناخ التنظيمي الإيجابي ازدادت درجة الأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، وقد بينت معاملات ارتباط بيرسون وجود علاقة متوسطة القوة إلى قوية وموجبة طردية، بين محاور مقياس المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون فيما بين (0.264 و 0.702) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($p \leq 0.01$)، وقد حصلت العلاقة بين مجال نمط القيادة والأداء الوظيفي على أضعف علاقة بمعامل ارتباط قيمته (0.264) وحصلت العلاقة بين مجال نمط الاتصال والأداء الوظيفي على أقوى علاقة بمعامل ارتباط قيمته (0.702).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع مجالات المناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، باستثناء مجال التكنولوجيا ونمط الاتصال فجاءت هذه النتائج بدرجة مرتفعة وفي المرتبة الأولى، مما يدل على إيجابية المناخ التنظيمي المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر، والذي يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، وتكون العلاقة طردية. تُفسر الباحثة نتيجة العلاقة بين مجال الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي، والتي حصلت على أضعف علاقة بمعامل ارتباط قيمته (0.148)، فبالرغم من حصول هذا المجال على مستوى مرتفع من المتوسطات الحسابية إلا أن هناك عدم وضوح في الصلاحيات الرسمية لوظيفة المعلم، وهناك نوعاً من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف المختلفة، وأحياناً تخصصات معلمي المدارس الثانوية لا تتناسب مع واجباتهم ووظائفهم المدرسية، وهذا ما يثقل عليهم، ويعطيهم الشعور بعدم الرضا. من جهة أخرى حصلت العلاقة بين مجال طبيعة العمل والرضا الوظيفي على أقوى علاقة بمعامل ارتباط قيمته (0.685)، وتعزو ذلك الباحثة إلى أن معلمي المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر يشعرون أن إجراءات العمل التي تتعلق بمسؤوليتهم تتفق مع قدراتهم، وأن ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة لهم، ولا توجد قيود بيروقراطية مفروضة على أدائهم لواجباتهم المتعلقة بعملهم في المدرسة، فيشعر المعلم بحرية في إدارة صفه وتعليم المواد المقررة بدون ضغوطات وبدون أن يشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقه في العمل داخل المدرسة، بالتالي ينعكس بدرجة رضا مرتفعة عن عمله كمعلم في المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر.

يتضح للباحثة من نتائج الدراسة، أنّ المعلمين في المدارس الثانوية العامة في داخل الخط الأخضر يهتمون بتأدية واجباتهم المدرسية والقيام بوظيفتهم التدريسية بأفضل مستوى أداء، وقد أظهروا إتقاناً وظيفياً استثنائياً في جميع مجالات المسؤولية. توصف إنجازات المعلمين ومساهماتهم في المؤسسات التعليمية في المرحلة الثانوية بأنها متميزة. بمعنى آخر، لوحظ من النتائج أن جميع المعلمين حصلوا على نتائج مرتفعة بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفي وفي جميع الفقرات، وهذا يعني أن المعلمين يعملون ويؤدون قصارى جهدهم للحصول على تصنيف عالٍ من قبل الإدارة، ويفضلون أن يكون تصنيفهم متميزاً أو مرضياً جداً في نهاية العام الدراسي. على الرغم من أن المعلمين يظهرون أحياناً عدم الرضا في بعض مؤشرات البعد، إلا أن هذا لا يؤثر على مستوى أدائهم. يمكن الاستدلال من خلال هذه النتائج على أن الأداء الوظيفي مهم للمؤسسات التربوية، حيث يؤثر مستوى أداء المعلمين المرتفع على نجاح المدارس الثانوية، وتبرز أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمعلم، كونها تؤثر على عملية إنجاز المعلم لمهامه، وتقديسه لمهنته التعليمية، والتي تُشكل مصدراً للرضا.

تتأثر تصورات المعلم لوظيفته، بظروفه الخاصة مثل الاحتياجات والقيم والتوقعات. لذلك يتم تقييم الوظائف من قبل المعلمين على أساس العوامل المهمة بالنسبة لهم. وبالتالي سيكون لديهم تصورات مختلفة حول تقييم مستوى رضاهم. يمكن أن يكون أحد العوامل أو المؤشرات مرضياً لفرد واحد، ولكنه قد لا يكون مرضياً لأفراد آخرين. تشير نتيجة هذه الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي للمعلم لا يعتمد فقط على المناخ التنظيمي، بل أيضاً على الرضا الوظيفي وعلى الدافع الداخلي للفرد وتصوره لذاته وسلوكه الخاص. تعزو الباحثة ذلك إلى أنّ المناخ الإيجابي يحفز الدافع والأداء، ويعمل المناخ التنظيمي الإيجابي في المدارس الثانوية، على تحفيز المعلمين، كونه يوفر الظروف المناسبة، التي يمكن للمعلمين في ظلها تحقيق أهدافهم الخاصة، مع السعي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فكل شخص لديه دوافع، محفزات، واحتياجات التي يمكن أن تدفعه إلى العمل بشكل أكثر

فعالية، وعندما يشعر المعلمين بالدافع، فإنهم يريدون وضع قدراتهم في العمل، حتى أنهم قد يبذلون جهودًا تتجاوز توقعات العمل، فبكل بساطة يحاولون بجد أكبر بكل إمكانياتهم لإنجاز مهامهم، والقيام بذلك يحسن أداءهم في التعليم وفي العملية التربوية.

تعزز هذه النتيجة دراسة سوندراراجان وبريا (Soundararajan & Priya, 2021) التي فحصت العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العليا في الهند، وأشارت النتائج بوضوح إلى أن تصور المعلمين للمناخ التنظيمي يُعد مؤشرًا قويًا على رضاهم الوظيفي والعواطف المرتبطة بالعمل، ويرتبط المناخ الإيجابي بالرضا العالي والمشاعر الطيبة (الحماس والراحة) بينما يتزامن المناخ السلبي مع انخفاض الرضا والمشاعر السيئة (القلق والاكتئاب). تعزو الباحثة حصول مجال نمط القيادة على أضعف علاقة، وذلك لأنه لا يقع في حدود مجال سيطرة المعلم، ولا يملك المعلم الصلاحيات الإدارية لاتخاذ القرارات، بينما في مجال الاتصال يستطيع المعلم أن يعزز علاقته مع زملائه في العمل ومع الإدارة، باعتباره متغيرًا هامًا يُساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين، وعلى نتائج تحصيل الطلبة، كما يساهم في ارتفاع الروح المعنوية لهم، وزيادة ولاء المعلمين، وانتمائهم للمدرسة، ومشاركة المعلمين في وضع أهداف العمل وصنع القرارات التي تتعلق بالعمل في المدارس. تعزز هذه النتائج دراسة الشمري (2023)، حيث جاء مجال الاتصالات من أكثر الأبعاد التي تؤثر في المناخ التنظيمي، ودراسة حيون وحاشي (2020)، ودراسة أبو سوريح وبحر (2010). وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العبري (2021) دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"، أشارت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط يؤثر تأثيرًا معنويًا في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن المناخ التنظيمي بجميع أبعاده

(الاتصالات، التدريب، حوافز العمل) هو مناخ إيجابي، يُؤثر على أداء الموظفين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية في سلطنة عُمان.

تعزز هذه النتيجة دراسة دعاس (Da'as, 2020)، التي أشارت إلى أن المهارات المعرفية لمديري المدارس تؤدي إلى إدارة الأداء والثقة العاطفية بين أعضاء هيئة التدريس، حيث ترتبط الثقة العاطفية بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي للمعلمين، والذي يُؤثر سلبًا على تغيّب المعلمين في السنة الأولى من الإصلاحات التربوية في المدارس الابتدائية في داخل الخط الأخضر، باعتبار التغيب أحد الأبعاد الناتجة عن عدم الرضا الوظيفي والتي تُؤثر على الأداء الوظيفي، وتتوافق النتيجة مع دراسة درير (Dreer, 2021) التي أشارت إلى أن الرفاه الوظيفي للمعلمين، وخاصة المشاعر الإيجابية في مكان العمل، يلعب دورًا هامًا في الرضا الوظيفي للمعلمين. تتوافق أيضًا الدراسة الحالية مع نتائج دراسة يلديز وآخرون (Yildiz et al., 2021)، التي أظهرت أن الدافع الداخلي للمعلمين كان أعلى من الدافع الخارجي، وأن رضاهم الداخلي كان أعلى من رضاهم الخارجي. واتفقت مع دراسة الياس وعبد الله (Liyas & Abdulla 2016) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي مباشر للقيادة الجيدة والتي تُوجّه المهام، وتُدير الأمور بشكل عادل وتُهيئ ظروف تنافسية عادلة، تحترم الرأي وتنفذ الرقابة بشكل موضوعي والتي تؤدي إلى تحسين أداء المعلمين في المدارس الثانوية، وتبيّن من النتائج أن كلّ من المتغيّرين التابعين: النمط القيادي والرضا الوظيفي، لهما تأثير متساوٍ على المتغير المتعلق بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة بالوبو، مقاطعة جنوب مدينة سولاوسي في إندونيسيا، وتتفق مع دراسة مارديانت وسوهايمي (Mardianti & Suhaimi, 2020)، وأظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي، والانضباط في العمل، والرضا الوظيفي للمعلمين يدخلون في التصنيف العالي، في حين أن أداء المعلم في التصنيف الجيد، كذلك أشارت النتائج إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر للمناخ التنظيمي، والانضباط في العمل والرضا الوظيفي عن أداء

المعلمين، وقد أثبتت الدراسة أن متغيرات المناخ التنظيمي لها علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي للمعلمين. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شريط والعاب (2018) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي بعناصره الثلاث (نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار) ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة بالمدارس الثانوية لولايات (عنابة، خنشلة وسوق أهراس)، ودراسة خليفي (2018) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية لولايات (عنابة، خنشلة، سوق أهراس) ومستوى الرضا الوظيفي لديهم بأبعاده المختلفة (نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار).

2.5. مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.5 النتائج المتعلقة بفرضية التنبؤ

توجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.

من أجل قياس مدى إسهام المناخ التنظيمي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر في التنبؤ بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، استُخدم معامل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical multiple regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Next-Enter). يتضح من نتائج جدول (18.4)، وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، ويلاحظ أن الأداء الوظيفي في النموذج الأول قد اعتمد على المتغيرات الديموغرافية في الدراسة والتي بدورها وضحت وفسرت في النموذج (3.8%) من نسبة التباين في مستوى الأداء الوظيفي، أما البقية والبالغ (96.2%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دورًا أساسيًا في تفسير مستوى الأداء الوظيفي كما تبين من خلال معامل الارتباط (0.194) أن العلاقة طردية موجبة ضعيفة فكلما زاد تأثير المتغيرات الديموغرافية في المدرسة زاد تحسن الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وبناء على ذلك بُني النموذج الثاني والذي أضاف مجالات المناخ التنظيمي على النموذج الأول والذي بدوره قد وضح وفسر في النموذج (56%) من نسبة التباين في مستوى الأداء الوظيفي، أما البقية والبالغة (44%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دورًا أساسيًا في تفسير مستوى الأداء الوظيفي، كما تبين من خلال معامل الارتباط (0.751) أن العلاقة طردية موجبة قوية فكلما زاد تأثير المناخ التنظيمي مع المتغيرات المستقلة في المدرسة زاد تحسن الأداء الوظيفي لدى المعلمين،

لذلك بُني النموذج الثالث والذي أضاف مجالات الرضا الوظيفي على متغيرات النموذج الثاني، والذي بدوره وضح وفسر في النموذج (65%) من نسبة التباين في مستوى الأداء الوظيفي، أما البقية والبالغة (35%) تُعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دورًا أساسيًا في تفسير مستوى الأداء الوظيفي، كما تبين من خلال معامل الارتباط (0.805) أن العلاقة طردية موجبة قوية جدًا فكلما زاد تأثير المناخ التنظيمي مع المتغيرات المستقلة مع الرضا الوظيفي في المدرسة زاد تحسن الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

أشارت الأدبيات أن متغيرات ديموغرافية متعددة مثل نوع المبحوث، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والنوع الاجتماعي، التي ممكن أن تؤثر على العلاقة بين متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي)، ويتعلق هذا التأثير، بطبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل باحثين مختلفين، مثل منظمات أعمال صناعية أو مدارس أو دوائر حكومية، مما أدى إلى تنوع هذه الأبعاد التي تمت دراستها، واختلاف المقاييس وملاءمته للزمن، والمكان، ونوع المنظمة المراد قياس مناخها التنظيمي. تتفق نتائج الدراسة بالنسبة لدور المناخ التنظيمي في رفع الرضا الوظيفي مع دراسة مواهب وآخرون (2020) التي كشفت عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين دور الإدارة المدرسية في مدارس قرى الكرم في تهيئة المناخ التنظيمي ككل، وكل مجال من مجالاتها من جهة، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس قرى الكرم لدى المعلمين ككل من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.705). وتتوافق مع دراسة السالم وسنيينة (2021)، ومع دراسة فويتسيك أوتروبسكي (Wojciech, 2022) حيث جاءت توجهات جميع معلمي مستويات التعليم المدرسي في بولندا (المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية) وشملت العينة معلمين، يعمل نصفهم في المدارس العادية والنصف الآخر في المدارس الخاصة، وأشارت النتائج بوضوح إلى أن تصور المعلمين للمناخ

التنظيمي يُعد مؤشرًا قويًا على رضاهم الوظيفي والعواطف المرتبطة بالعمل، ويرتبط المناخ الإيجابي بالرضا العالي والمشاعر الطيبة (الحماس والراحة) بينما يتزامن المناخ السلبي مع انخفاض الرضا والمشاعر السيئة (القلق والاكتئاب). لا يؤثر النوع التنظيمي للمؤسسة (مدرسة عادية أو مدرسة خاصة) بشكل كبير على السمة التنبؤية المذكورة أعلاه للمناخ التنظيمي. وتتوافق الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سوار جيارى (Swargiary, 2018) التي كشفت عن فروقات كبيرة بين المعلمين في مدارس مقاطعة باريتا في ولاية أسام بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي، وجاءت نتائج مستوى المناخ التنظيمي في أبعاده المختلفة بدرجة مرتفعة لصالح المدارس الخاصة على حساب المدارس الحكومية، وأشارت الدراسة إلى أهمية المناخ التنظيمي الذي يشجع أفراده ويحفزهم على تحقيق أهداف المدرسة، بينما المناخ السلبي يعيق تحقيق أهداف المدارس ويؤثر على أداء المعلمين بشكل سلبي. اتفقت أيضًا مع نتائج دراسة بالكير (Balker, 2015) التي كشفت عن وجود علاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده الأربعة، وبين السلوك الإبداعي وتطوير الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة أضنا في تركيا، حيث يؤثر كل من الضغط والدعم على السلوك الإبداعي للمعلمين، وكذلك الأمر بالنسبة لُبُعدي: الضغط والعدالة، يُؤثران على الأداء الوظيفي لديهم، وبهذا تعزز هذا الدراسة العلاقة الطردية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المدارس الثانوية في عدة مجتمعات وبلدان. تتناغم هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة الخياط (2020) التي دلت على علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.5)$ بالنسبة لأثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي أمانة محافظة جدة (البلدية)، ودراسة الحيدر والشدادي (2019) التي أشارت إلى مستوى مرتفع من للمناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية في مدينة لودر، وإلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات فيها، ودراسة رصاص (2017) التي أشارت إلى دور

الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين، عن طريق المساعدة على انسجام المعلمين مع الإدارات المدرسية والتعاون بين الطرفين مما يساهم في تحسين أداء المعلمين.

بينما لم تتوافق النتائج مع دراسة بشير وبهات (Bahat & Basheer, 2016)، حيث لم تُشر الدراسة إلى وجود تأثير للمتغيرات الديموغرافية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي تعزو إلى المتغيرات الديموغرافية: الجنس والمكان، بينما تتفق مع نتيجة الدراسة الحالية التي تشير إلى العلاقة الايجابية لتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مجال التدريس في جامعات مختلفة في وادي كشمير في الهند. تستنتج الباحثة بالاستناد على الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية، أن المناخ الإيجابي يؤثر بشكل إيجابي على أداء المعلمين في المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر، وهناك متغيرات مستقلة أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي بحاجة لقياس وفحص، حيث يتأثر الفرد ويؤثر على المناخ التنظيمي، فمن المهم معرفة كيف يمكن للمرء أن يؤثر على مناخ العمل والتميز بين العوامل التي تقع تحت سيطرة الفرد وتلك التي ليست كذلك. من ناحية، يمكن للمرء أن يغير في المناخ التنظيمي الذي يعيق التزام الموظفين وأدائهم من خلال إدارة الفريق وقيادته بشكل أفضل، من ناحية أخرى، قد تكون عوامل مثل التاريخ التنظيمي والثقافة واستراتيجية الإدارة وهيكلها خارج تأثير الفرد وليس بمقدوره أن يحسن المناخ التنظيمي، ما لم يشغل منصبًا قويًا في المنظمة. تُساهم عدة عوامل في التأثير على الأداء الوظيفي والتي تتعلق بالمعلم نفسه ومدى التزامه بعمله، وقد جاءت نتائج مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية في داخل الخط الأخضر بدرجة مرتفعة في جميع المستويات ويتضح أن هناك اهتمام كبير لدى المعلم، بإنجاز العمل المطلوب بالمدرسة في الوقت المحدد، ويتميز بقدرته على تحمل مسؤوليّة الأعباء اليومية للعمل في المدرسة، وتأدية مهامه بالكفاءة والفعاليّة المطلوبة، والتكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل في المدرسة. بالإضافة إلى قدرة المعلمين على الإبداع، وتصحيح

الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل، والتزامهم بأوقات العمل الرسمية. يقوم معلمي المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر باستغلال كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم لمهامهم، وتتوفر لديهم الرغبة والحماس لإنجاز العمل والإبداع.

كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي جدول (30) في النموذج الأول، عن علاقة طردية موجبة ضعيفة بين متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي)، فكلما زاد تأثير المتغيرات الديموغرافية في المدرسة زاد تحسن الأداء الوظيفي لدى المعلمين، أي أن متغيرات الدراسة الديموغرافية كالآتي: العمر، النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، بل تتعلق بمتغيرات مستقلة، مثل المناخ التنظيمي الذي بدوره فسر ووضح (56%) من نسبة التباين، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن مجالات المناخ التنظيمي لم تتجح في تفسير التباين في الأداء الوظيفي بالرغم من أن نتائج المتوسطات الحسابية في مجالات المناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة إلى مرتفعة حيث جاء المتوسط في بُعدَي الاتصال والهيكل التنظيمي بمستوى مرتفع، بينما مجال طبيعة العمل، مجال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، مجال نمط القيادة، ومجال الصراع التنظيمي بمستوى متوسط من وجهة نظر المعلمين، لذلك بُني النموذج الثالث والذي أضاف مجالات الرضا الوظيفي على متغيرات النموذج الثاني، والذي بدوره قد وضح وفسر في النموذج (65%) من نسبة التباين في مستوى الأداء الوظيفي، وكانت العلاقة طردية موجبة قوية جدًا فكلما زاد تأثير المناخ التنظيمي مع المتغيرات المستقلة مع الرضا الوظيفي في المدرسة، زاد تحسن الأداء الوظيفي لدى المعلمين. وتفسر الباحثة ذلك على أن المتوسطات الحسابية لمقياس الرضا الوظيفي الكلي جاءت بدرجة مرتفع، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العربية في داخل الخط الأخضر، حيث يشعر المعلم بالرضا عند ممارسته مهنة التعليم، ويشعر بمسؤولية تجاه الطلبة مما يعود عليه بتقدير واحترام الآخرين، ويبدو أن الثقافة والقيم التي نشأ عليها الفرد في

داخل الخط الأخضر تعزز مهنة المعلم وتقدر عطاءه ومجهوده خلال السنة الدراسية، لذلك يجتهد المعلم من رفع مستوى أدائه الوظيفي. بالرغم من نتائج المتوسطات الحسابية في الدراسة الحالية التي أشارت إلى مستوى متوسط عن بُعد الرضا الوظيفي عن الراتب، وكشفت إجابات عينة الدراسة أن راتب المعلم في داخل الخط الأخضر لا يتناسب مع الوضع الاقتصادي العام، هذا الأمر لم يمس في مستوى الأداء الوظيفي لديه، ويشعر المعلم بنمط قيادي ديمقراطي داعم، وبوجود مدير عادل يتمتع بدرجة عالية من الخبرة يدعم المعلم ويسانده، مما ساهم في رفع شعور الرضا لدى المعلم الذي بدوره يقدر مهنته ويؤديها بمستوى مرتفع. يبدو أن عامل الرضا الوظيفي أساسي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة قوية جدًا بين متغيرات الدراسة، فكلما زاد تأثير المناخ التنظيمي مع المتغيرات المستقلة مع الرضا الوظيفي في المدرسة، زاد تحسن الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وكان التأثير الأكبر من بين المتغيرات على الأداء الوظيفي لصالح متغير الرضا الوظيفي، ويعزز هذا التفسير، نتيجة دراسة الميلود وعبد الكريم (2017) التي أشارت إلى كون العامل المادي من أكثر العوامل تأثيرًا في الرضا الوظيفي المتعلق بدخل المعلم، كونه العامل الأساسي الذي يدفع بالمعلمين إلى الأداء الجيد.

2.2.5 نتائج الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 005$) في متوسطات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر.

يتبين من جدول (19.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) على الدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمقياس لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والعمر. كما يتبين من الجدول (19.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) على الدرجة الكلية لمقياس والرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والعمر.

كذلك، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) على المجالات الفرعية والمجال الكلي لمقياس المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس، على المجال الكلي وكانت الفروق جوهرية ولصالح الاناث على الذكور، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، يعزى المؤهل العلمي على المقياس الكلي أُجري اختبار أقل فرق دال (LSD) وتظهر نتائج جدول (33):

- وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 005$) للدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين بكالوريوس (لقب أول أكاديمي)، ودكتوراه (لقب ثالث أكاديمي) لصالح بكالوريوس (لقب أول أكاديمي).

- وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 005$) للدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين ماجستير (لقب ثاني أكاديمي) ودكتوراه (لقب ثالث أكاديمي) لصالح ماجستير (لقب ثاني أكاديمي).

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسات كل من دراسة جبالي (2014)، حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة نحو طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في امتحان الثانوية العامة في محافظة عجلون تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي عند جميع المجالات والأداة ككل، وعدم وجود فروق نحو طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في امتحان الثانوية العامة في محافظة عجلون تعزو لمتغير سنوات الخبرة عند مجالات (الهيكل التنظيمي، والإدارة المدرسية، وطبيعة العمل)، ما عدا مجالي مدى مشاركة المعلمين، ونمط الاتصال حيث أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولكنها اتفقت مع نتيجة الدراسة الحالية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في بعض المجالات. تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة القحطاني (2022) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على نطاق محاور الرضا الوظيفي في إجابات مجتمع الدراسة باختلاف متغير الخبرة العلمية، والمؤهل العلمي.

تتعارض نتائج الدراسة الحالية مع دراسة فانغ وكيو (Fang & Qi, 2023)، حيث وجدت الدراسة أن متغير العمر يؤثر على الرضا الوظيفي. واتفقت مع دراسة زهران (2021)، حيث أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لمتغير الجنس. واختلفت مع نتائج دراسة شما (2018)، حيث أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لمتغير الجنس. واتفقت مع نتائج دراسة دريوش وصرداوي (2017) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما اتفقت مع الدراسة الحالية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت مع نتائج دراسة سوندراراجان وبريا (Soundararajan & Priya, 2021) وأشارت النتائج إلى وجود فروقات إحصائية بالنسبة للمناخ التنظيمي الذي ينتمون إليه، وتُعزى لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى)، ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخبرة في التعليم في المدرسة. واختلفت مع دراسة (قاجة وآخرون، 2022) والتي وجدت فروق في مستوى الرضا الوظيفي بين المعلمين تعزى لكل من متغير الجنس، والخبرة في التدريس، والمؤهل العلمي، وتختلف مع الدراسة الحالية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم تُعزى لأثر الجنس، سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، مُحافضة جرش لكنها اختلفت معها بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي في واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة السالم وسنيينة (2021)، والتي أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المعلمين، تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ذوي الخبرة الأعلى، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى، وبالنسبة لمتغير الخبرة لصالح من

يمتلكون الخبرة الأعلى. بينما اختلفت مع الدراسة الحالية بالنسبة لصالح ذوي الخبرة للقب الأول وليس للقب الأعلى أي ليس لمن يمتلكون اللقب الثالث، كذلك بالنسبة للجنس حيث وجدت النتيجة أنه كانت لصالح الإناث على الذكور وليس لصالح الذكور على الإناث. واتفقت مع دراسة سوندرهاجان وبريا (Soundararajan & Priya, 2021) التي فحصت العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العليا في الهند، وأشارت النتائج إلى وجود فروقات إحصائية بالنسبة للمناخ التنظيمي الذي ينتمون إليه، وتُعزى لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى) ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة للحالة الاجتماعية بين المتزوج وغير المتزوج، ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخبرة في التعليم في المدرسة (أقل أو أكثر من 10 سنوات خبرة)، وتتفق مع دراسة الختاتنة (2022) بنتائج تُدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات المناخ التنظيمي لدى مدرّاء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة وامتياز المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات السلوك القيادي لدى مدرّاء المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة وامتياز المؤهل العلمي.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج النشاش وسمكري (2023)، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، ووجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت النتائج تعزى لصالح من كانت مؤهلاتهم من الدراسات العليا، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية مع نتائج دراسة النشاش وسمكري (2023)، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات

أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، ووجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت النتائج تعزى لصالح من كانت مؤهلاتهم من الدراسات العليا. وتختلف مع دراسة مزاي ورواق (2022) التي توصلت إلى نتائج تُشير أن هناك تأثير لمتغيري الأقدمية والحالة العائلية عند مستوى الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي. ولم تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أحمد (2008)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.5$) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، العمر، ومكان السكن، في جميع المجالات والدرجة الكلية، باستثناء متغير الخبرة في التعليم، حيث تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند الدلالة ($\alpha = 0.5$) في واقع المناخ التنظيمي، في مجال التنظيم والإدارة، بينما اتفقت مع الدراسة الحالية بالنسبة لمتغير العمر، الذي لم يدل على دلالة إحصائية عند محاورها.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو سويرح وبحر (2010)، بالنسبة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha=0.05$) في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى لمتغير العمر، بينما اتفقت معها بالنسبة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزو لمتغيري: الجنس والمؤهل العلمي. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى نظرة أغلبية معلّمي المرحلة الثانوية العربيّة العامّة في داخل الخط الأخضر التي تنظر إلى وظيفة التدريس، كرسالة سامية تقتضي بذل الجهد، والاخلاص، والأداء عالي المستوى، فالمعلم بغض النظر عن عمره، سنوات خبرته، مؤهله العلمي، وجنسه (ذكر أو أنثى)، مسؤول عن عمله أمام نفسه، مهنته، زملائه، الإدارة، المجتمع، وطلّبه، والمسؤولية يترتب عليها نجاح العملية

التعليمية، والذي يتم من خلال تحقيق الأهداف المنشودة، والارتقاء بالطلبة الذين هم محور العملية التعليمية، والسعي نحو النمو المهني، وتحقيق الإنجاز، ولأن التعليم مهنة مقدسة، تساهم في رقي الأمم والرفع من شأنها، وبالتالي يركز معلمو المدارس الثانوية الشاملة في داخل الخط الأخضر على العمل بشرف المهنة والالتزام بالقواعد المهنية للتعليم.

يتبين من جدول (20.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) على الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمقياس لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والعمر، المؤهل العلمي والجنس. تفسر الباحثة أن نتيجة التحليل التي أشارت إلى أن المتغيرات الديموغرافية لم تؤثر على الرضا الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، من خلال الرجوع إلى نتائج المتوسطات الحسابية لأبعاد الرضا الوظيفي، فقد جاءت نتائج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال الرضا الوظيفي لمعلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر بمستوى مرتفع، وتشير هذه النتائج أن المعلمين يعملون ويؤدون قصارى جهدهم للحصول على تصنيف عالٍ أو مُرضٍ في نهاية العام الدراسي.

كما وأشارت نتائج المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الرضا الوظيفي بين متوسط ومرتفع أي أن المعلمين يظهرون الرضا الوظيفي في جميع مجالاته، مما يرفع من مستوى أدائهم. مع هذه النتائج، يمكن الاستدلال على أن الأداء الوظيفي مهم للمعلمين حيث يؤدي أداءهم، إلى تحقيق أهداف المدرسة التي ينتمون اليه، وتحقق نجاح طلابها، الذي يعتبره المعلم نجاح شخصي لمهامه وواجباته كمعلم ويحقق الرضا الوظيفي، ويُعتبر الأداء الوظيفي عامل مهم للفرد، حيث يمكن أن يكون إنجاز المهام مصدرًا للرضا لديه بغض النظر عن نوعه الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والعمر.

تشير الباحثة إلى أن نسبة المعلمات في المدارس الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر حسب نتائج عينة الدراسة تتفوق على نسبة المعلمين في هذا القطاع من العمل، وهذا يشير إلى أن المعلمات يخترن مهنة التعليم من خلال قناعة ذاتية أن هذه المهنة مناسبة لهن كفتيات ونساء عاملات في المستقبل، كونها وظيفة ملائمة من ناحية ساعات العمل ومن ناحية طبيعته، إذ لا تحتاج هذه المهنة إلى جهد فيزيائي، بل إلى قدرات فكرية ومهارات تعليمية، ويشجع المجتمع الفتيات دخول سلك التعليم كمهنة مستقبلية لهن، كونها ستصبح أم في المستقبل، وتحتاج إلى التواجد في البيت ساعات كافية لتتمكن من رعاية أسرتها، أطفالها، والاهتمام بشؤون بيتها، ومن جهة أخرى، تتميز هذه المهنة بمركز اجتماعي وراتب جيد بالمقارنة مع الرواتب الأخرى في سوق العمل في داخل الخط الأخضر. بينما العديد من الذكور يلتحقون بمهنة التعليم ليس من خلال قرار مسبق، بل بسبب عدم تمكنهم من الالتحاق بكليات الهندسة أو الطب أو الحاسوب أو الهايتك التي توفر لهم مركز اجتماعي وراتب أعلى من مهنة التدريس، أو أي مهن أخرى أرادوا وحلموا أن يعملوا بها، بالتالي التحقوا بمهنة التدريس بسبب عدم وجود بدائل أفضل. بالإضافة إلى المشاكل السياسية التي يواجهها المجتمع العربي في داخل الخط الأخضر التي تحدد من اختيارات المهن في سوق العمل وذلك لأمر أمية، وباعتبار أن الرجل هو المعيل الأساسي في البيت في المجتمع العربي التقليدي في داخل الخط الأخضر، ويحتاج إلى راتب أعلى من وجهة نظره، يسعى المعلم للعمل بمهنة إضافية، أو الحصول على ترقية في المدرسة التي يعمل بها، ونلاحظ أن معظم الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر يحصل عليها المعلمون، ومعظم المدراء هم من الذكور حيث يطمح المعلمون، لمناصب قيادية تعود عليهم براتب مرتفع، ويضطر المعلم، لزيادة نسبة وظيفته بحسب ما يسمح له القانون، والالتحاق بأعمال إضافية تربوية (مثل أعمال جماهيرية، تصليح البجروت، أو العمل بمدارس أخرى بالإضافة للمدرسة التي يعمل بها المعلم)، أو أعمال غير

تربوية (مثل تعليم السياقة، أو الكهرباء، أو الحاسوب، أو مصالح خاصة) مما يتقل على كاهل المعلم ويمس بمستوى أدائه. بينما الإناث بطبيعتهن يستطعن تحمل مسؤوليات متعددة في نفس الوقت بخلاف الذكور، وتمتلك المعلمات القدرة لتحمل مسؤوليّة الأعباء اليومية للعمل في المدرسة والبيت، وباعتبارهن المسؤولات الأوليات عن شؤون البيت، تبذلن المعلمات الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، ويمتكن القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل بدرجة كبيرة إذ يتمتعن بليوننة أكثر من الذكور، مما يفسر مستوى الأداء الوظيفي لصالح المعلمات مقابل المعلمين. بالنسبة للمتوسطات الحسابية لُبعد الراتب التي جاءت بدرجة متوسطة، تم تعزيز هذه النتيجة أيضًا في تحليل المسار المباشر وغير المباشر حيث جاءت بدرجة سالبة (0.008 -) مما يدل على عدم الرضا عن الراتب، ويعتقدون أن راتبهم لا يتناسب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرة بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فتفسر الباحثة معدل المتوسطات الحسابية في محاور المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، التي جاءت بدرجة مرتفعة لصالح اللقب الأول (بكالوريوس)، واللقب الثاني (ماجستير)، حيث تشير متوسطات عينة الدراسة أن النسبة الأكبر من معلمي المدرسة الثانوية حاصلين على درجة ماجستير بنسبة (63.8%)، أما الحاصلين على درجة بكالوريوس فهم بنسبة (30.8%)، والحاصلين على درجة دكتوراه بنسبة (5.5%)، وذلك أن معظم معلمي المدارس الثانوية يسعون للحصول على اللقب الثاني لعدة أسباب، منها تشجيع الوزارة من خلال الدعم المادي للمعلمين وتشجيع المدراء لرفع مستوى المدرسة، ومن جهة أخرى الحصول على لقب ثاني وثالث يرفع من درجة المعلم وبالتالي يرفع من مستوى معاش المعلم، وهذا يفسر الرضا الوظيفي الذي يرفع من مستوى الأداء الوظيفي لديهم، بينما أصحاب اللقب الثالث بالرغم من ارتفاع درجاتهم لحساب الراتب ورفع معاشهم، وربما يطمحون لمناصب أعلى تتلاءم مع الدرجة الأكاديمية التي حصلوا عليها، أو

ينشغلون بأمور أخرى بالنسبة لهم أهم (كأبحاث أو دراسات يقومون بها)، وهذا يؤثر على مستوى أدائهم الوظيفي.

أما بالنسبة لمتغيري العمر وسنوات الخبرة، فتعزو الباحثة إلى نتائج الدراسة التي جاءت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) في متوسطات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة، وذلك أن معلمي المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر يتعلمون لقباً أول على الأقل بالإضافة إلى (سنتين) من إعدادهم للتعليم تشمل فترة تطبيقية وتدريب وإشراف من قبل المسؤولين بالإضافة إلى مدة زمنية من الانتظار حتى يحصلون على وظيفة في مدرسة تناسبهم تشمل فترة تدريبية. جميع هذه العوائق تجعل من الشاب أو الشابة ينضجون بشكل أكبر ويخوضون تجارب عديدة في حقل التدريس مما تجعلهم متمكنين من المواد التدريسية ومهارات التعليم التي تساهم في اندماجهم في المدرسة الثانوية وتلاحظ الباحثة من خلال عملها وتجربتها الكبيرة في التعليم الثانوي أن الجيل الجديد يتميز بشخصية تساعده على التأقلم في المدرسة التي تتميز بلغة تواصل عالية وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي مما يساهم في اندماج المعلمين الجدد وبمناخ تنظيمي إيجابي داعم، حيث يوجد مستوى تعاون مرتفع بين الزملاء في المدرسة، ويحظى المعلمون الجدد الملتحقين في سلك التعليم، في المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر، بقبول من قبل المعلمين ذوي الخبرة بعدد سنوات أكبر حيث يدعمون المعلمين الجدد، وتتوّه الباحثة أن الجيل الجديد من المعلمين يتميز بقدرات تكنولوجية متقدمة تتفوق على المعلمين الأقدم منهم في سنوات الخبرة، بذلك، ينسجمون مع التكنولوجيا المستخدمة بالمدرسة التي تتسجم مع متطلبات العمل، وتساهم في تطوير أداء المعلم، وترفع جودة العملية التعليمية، مما يعطي الشعور بالرضا لدى المعلمين عند قيامهم بعملهم، وبما أن جيل المعلمين الجدد أقرب إلى جيل الطلبة في المدارس الثانوية، يمكنهم التواصل معهم بصورة أسرع

ويلقون قبول من ناحية الطلبة، ويشعرون أن رسالة التعليم ممتعة وتمنحهم تقدير واحترام الآخرين في المجتمع.

تعزز هذه النتيجة دراسة جيفيفكر وبلاي (Ghaviefeker & Pillai, 2016) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين. وقد وُجد أن المعلمين في هذه الدراسة راضون إلى حد ما عن وظائفهم، حيث يُعتبر عامل المسؤولية أكبر مساهم في الرضا الوظيفي. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي بين جنس المعلمين (ذكور وإناث)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين المعلمين على أساس سنوات الخدمة في مدرستهم الحالية. كشفت هذه النتائج أن المدارس الثانوية قيد الدراسة تتمتع بمناخ إيجابي ومنفتح، مع عامل سلوك المعلمين المهني باعتباره المساهم الأكبر. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة توفير مناخ تنظيمي إيجابي والحفاظ على الرضا الوظيفي للمعلمين من قبل صانعي السياسات ومديري المدارس مع الأمل في تحسين جودة المدارس في ماليزيا.

كما ويشير جدول (20.4) إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) للدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين بكالوريوس (لقب أول أكاديمي) ماجستير (لقب ثاني أكاديمي)، ودكتوراه (لقب ثالث أكاديمي) لصالح بكالوريوس (لقب أول أكاديمي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) للدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية العربية العامة في

داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين ماجستير (لقب ثاني أكاديمي) ودكتوراه (لقب ثالث أكاديمي) لصالح ماجستير (لقب ثاني أكاديمي).

3.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

هل يُعدّ الرضا الوظيفي متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر؟

للإجابة عن السؤال السابع بُني نموذج سببي (Causal Model)، بناءً على أساس نظري واستُخدم أسلوب تحليل المسار (Path Analysis)، وبهدف التعرف على الآثار المباشرة (Direct Effects)، والآثار غير المباشرة (Indirect Effects)، والآثار الكلية (Total Effects)، للمناخ التنظيمي كمتغير خارجي (Exogenous Variable) أو مستقل، على كل من أبعاد الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كمتغيرات داخلية (Endogenous Variables)، ووسيلة وتابعة، استُخدمت طريقة التمهيد (Bootstrapping) لغاية اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (الوسيلة) والكلية، تجدر الإشارة إلى أن طريقة التمهيد (Bootstrapping) تُعد من أفضل الطرق لاختبار العلاقات الوسيطة فهي تتفوق على طريقة بارون وكني (Baron & Kenny, 1986)، وعلى طريقة سوبل (Sobel test)؛ حيث تقوم طريقة التمهيد (Bootstrapping)، بتوليد مجموعة كبيرة من العينات المسحوبة من العينة الأصلية بطريقة عشوائية مع الإرجاع، إذ تهدف بذلك إلى معالجة دقة تقدير العينات عن طريق إيجاد تقديرات غير متحيزة من مجموعة التقديرات المتحيزة (Awang, 2012 ; Hayes, 2009)، لذا استُخدمت طريقة التمهيد (Bootstrapping) عن طريق برنامج (AMOS) وذلك بإعادة المعاينة (5000) مرة، مع تصحيح الانحياز بنسبة (95%) بهدف اختبار الوساطة وتقدير قيم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية ودلالاتهم الإحصائية، ويوضح الشكل (1.4) تحليل

المسار للتأثيرات المباشرة للنموذج، كما يوضح الجدول (21.4) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية كآتي:

- وجود مسارات مباشرة دالة إحصائيًا بين المناخ التنظيمي من جهة وكل من: بُعد الرضا عن مهام العمل وواجباته، بُعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، بُعد الرضا عن أسلوب القيادة، بُعد الرضا عن أسلوب الترقية، وبُعد الرضا عن النواحي الاجتماعية.
- وجود مسارات مباشرة دالة إحصائيًا بين كل من: بُعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، بُعد الرضا عن أسلوب الترقية، بُعد الرضا عن مهام العمل وواجباته من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى. بينما لم يكن المسار المباشرة بين كل من: بُعد الرضا عن النواحي الاجتماعية، بُعد الرضا عن أسلوب القيادة من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى دال إحصائيًا.
- وجود مسار مباشر دال إحصائيًا بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
- وجود مسار غير مباشر دال إحصائيًا بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك من خلال الرضا الوظيفي وهذا يعني وجود تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. وفي ضوء ما أشار إليه أوانج (Awang, 2012)، أنه إذا كان التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط دال والتأثير المباشر للمتغير المستقل على التابع دال إحصائيًا، فإن المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) يُعد وسيطاً جزئياً (Partial Mediation) للعلاقة بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العبري (2021) التي أشارت إلى الرضا الوظيفي كمتغير وسيط يؤثر تأثيراً معنوياً في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن المناخ التنظيمي بأبعاده (الاتصالات، التدريب، حوافز العمل) هو مناخ إيجابي، ولا يوجد أثر لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموظفين، ولكن يوجد أثر إيجابي للتدريب على أداء الموظفين

في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية في سلطنة عُمان. وأظهرت نتائج دراسة ساتور (Satoore,2022) أنّ نوع المناخ التنظيمي الموجود بمقاطعة الباي هو المناخ المدرسي المفتوح، وهناك درجة كبيرة من الرضا لدى المعلمين عن نوع بيئة العمل المتوفرة لديهم، وأشارت النتائج أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدرسة الثانوية مُرضٍ بدرجة كبيرة، وتوجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين مستوى أداء المعلمين والمناخ التنظيمي؛ وعلاقة ارتباطية ضعيفة بين المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وتتوافق مع دراسة مارديانت وسوهايمي (Mardianti & Suhaimi, 2020)، التي أثبتت أنّ المناخ التنظيمي، والانضباط في العمل، والرضا الوظيفي للمعلمين يدخلون في التصنيف العالي، في حين أنّ أداء المعلم في التصنيف الجيد، كذلك أشارت النتائج إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر للمناخ التنظيمي، والانضباط في العمل، والرضا الوظيفي عن أداء المعلمين. حيث أظهرت نتائج التحليل أنّ هناك علاقة منخفضة أو ضعيفة، وقد أثبتت الدراسة أنّ متغيرات المناخ التنظيمي لها علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي للمعلمين، كذلك أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة كبيرة ولكن أحادية الاتجاه بين المناخ التنظيمي وأداء المعلم، وهذه النتيجة تؤكد أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين.

وتتوافق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة فرحات (2017)، التي أشارت إلى أنّ غالبية المعلمين لديهم توجهات إيجابية متوسطة نحو عناصر المناخ التنظيمي، وكشفت عن أهمية متغير الرضا الوظيفي سواء للمعلمين بالمدارس الثانوية، أو للعاملين بالجمعيات التعاونية، بوصفه من أهم المتغيرات المستقلة المفسرة للتباين في درجة الأداء الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات التعاونية.

بينما نتائج الدراسة الحالية لا تتوافق مع دراسة الوناس (2016)، التي أشارت بأنه لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي بهذه الكليات، وهذا يدل على أن المناخ التنظيمي السائد في الكليات لم يلعب دوره في التأثير على الرضا الوظيفي والأداء لأساتذة الكليات قيد الدراسة، وهو ما يعكس أن الأداء مرتبط بمتغيرات أخرى غير المناخ التنظيمي والرضا، وتقرّر الباحثة عدم التوافق بسبب بيئة ومجتمع البحث، حيث لم تتوافق مع الدراسة الحالية المتكوّن مجتمع دراستها من معلمي المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر، بينما بيئة ومجتمع دراسة الوناس (2016) أساتذة كليات جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر). وتتوافق الدراسة مع دراسة أبو برهم (2022) للتحقق من أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر الوظيفي والانغماس الوظيفي من خلال دراسة تطبيقية على المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين، بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي كونه متغير وسيط، لكن تختلف من ناحية المتغيرات الأخرى التمر والانغماس الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لأبعاد التمر الوظيفي (التمر المرتبط بالعمل)، على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، فيما تبين أن أبعاد التمر المتعلق بالشخص، والتمر المرتبط بالإيذاء الجسدي ضعيف. كما تُشير النتائج إلى وجود أثر لأبعاد التمر الوظيفي (التمر المرتبط بالعمل، المرتبط بالإيذاء الجسدي) على الانغماس الوظيفي، فيما تبين أن تأثير بُعد التمر المرتبط بالشخص كان ضعيفاً، وكشفت الدراسة عن وجود أثر لأبعاد الرضا الوظيفي (ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل، الأمان والاستقرار الوظيفي، طبيعة الوظيفة) على الانغماس الوظيفي، كذلك هناك تأثير جزئي للتمر الوظيفي على مستوى الانغماس الوظيفي في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وتشير هذه النتائج إلى أهمية متغير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط مع متغيرات أخرى، بالتالي تعزز هذه النتيجة أهمية الرضا الوظيفي في أبعاده كمتغير وسيط بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، ويعزو أبو برهم

(2022) هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته، والأمان والاستقرار داخل المدرسة، ساهم ذلك في جعل المعلم منغمساً في وظيفته بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أكثر فعالية.

تعزو الباحثة ذلك إلى النتيجة التي جاءت في التحليل، لم يكن المسار المباشر دال إحصائياً بين بُعد الرضا عن النواحي الاجتماعية، وبُعد الرضا عن أسلوب القيادة، من جهة والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى نتيجة وجود مسارات مباشرة دالة إحصائياً بين بُعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز من جهة، والأداء الوظيفي من جهة أخرى دال إحصائياً، ولكن النتيجة جاءت سلبية بمقدار (-0.008) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن راتب المعلم لا يكفي في ظروف غلاء المعيشة المستمر والوضع الاقتصادي الراهن في الدولة وهذا يُسبب عدم الرضا ويؤثر سلباً على أدائه الوظيفي، بينما رفع الراتب والمكافآت والحوافز يرفع من مستوى أداء المعلم، وقد فسرت الباحثة نتائج هذا البُعد في سياق آخر، بالإضافة إلى عدم رضاه عن النواحي الاجتماعية وعن أسلوب القيادة حيث جاءت نتائج هذين البُعدين غير دالة إحصائياً في تحليل المسار المباشر مما جعل متغير الرضا الوظيفي، متغير وسيط دال جزئياً.

هناك أهمية كبيرة للرضا الوظيفي، فقد أشارت النتائج إلى تأثير بُعد الرضا عن مهام العمل وواجباته بدرجة مرتفعة، فيشعر المعلم في المدارس العربية الثانوية في داخل الخط الأخضر أن رسالة العمل في التدريس مقدسة، ويشعر بتحقيق الذات، والمتعة عند أدائه عمله، وإنجاز المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد، ويرى المعلم أن المهام التي تكلفه الإدارة بتنفيذها، واضحة ودقيقة، وتتناسب مع قدراته وطبيعته عمله، ومحبة المعلم لمهنته تدل على درجة رضا كبيرة، فمن خلال أدائه لعمله يشعر بتحقيق ذاته، حيث جاءت نتائج المتوسطات الحسابية بمستوى مرتفع للفقرة "أفضل عملي على أي عمل آخر". يتمتع المعلم ببيئة عمل داعمة من ناحية اجتماعية، ويتواجد في مناخ تنظيمي

إيجابي حيث إن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي ككل جاءت بمستوى متوسط. وجاء "مجال التكنولوجيا" بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، بالإضافة إلى نمط الاتصال الذي جاء بدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال الصراع التنظيمي في المرتبة الأخيرة، بمستوى متوسط، حيث تتواجد (الشللية) المجموعات بين المعلمين، وتنافس سلبياً، مما يولد الخلافات والنزاعات، بالإضافة إلى أن القيادة لا تعمل بشكل كاف لحل هذه النزاعات والعمل على إزالة العوائق، بينما وجود هيكل تنظيمي يتميز بتصميم جيد وداعم وبوجود لغة تواصل عالية وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يعزز إيجابية المناخ التنظيمي، مما يعزز الرضا الوظيفي ويرفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.

- بالنسبة للإجابة عن السؤال المركزي للبحث، ألا وهو: هل يُعدّ الرضا الوظيفي متغيراً بسيطاً في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في

داخل الخط الأخضر؟

كشفت نتيجة التحليل عن وجود مسار غير مباشر دال إحصائياً بين المناخ التنظيمي (المتغير المستقل) والأداء الوظيفي (المتغير التابع) وذلك من خلال الرضا الوظيفي وهذا يعني وجود تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط جزئياً بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر.

4.5. مقترحات للدراسات مستقبلية

من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية وإثراء مكتبة الدراسات المحلية، نقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

1. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي بالإضافة إلى متغيرات مستقلة أخرى مثل الالتزام التنظيمي، التي يمكن أن تفسر النتائج بنسبة أعلى، وإدخال متغيرات ديموغرافية لم تدخل في تحليل هذه الدراسة، مثل الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، المنطقة الجغرافية، وغيرها.
2. إجراء دراسات بنفس عنوان الدراسة، تتناول مجتمع دراسي آخر لم تتطرق إليه الدراسة الحالية، مثل: المدارس الابتدائية، أو الخاصة، أو رياض الأطفال، أو الكليات العربية في داخل الخط الأخضر، ومقارنة نتائجها مع الدراسة الحالية.
3. دراسة الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء الشمال.
4. دراسة الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر.

5.5. محددات الدراسة

1. ندرة الأبحاث التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية، وفحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وفقاً لعلم الباحثة.
2. ارتباط دقة النتائج بمدى تعاون ودقة ونزاهة وموضوعية إجابة أفراد مجتمع الدراسة.
3. صعوبة الوصول للمعلمين والانتقال ميدانياً لمتابعة جمع البيانات التي تم توزيعها إلكترونياً بسبب الظروف الأمنية الراهنة في داخل الخط الأخضر.
4. وجود صعوبات في الحصول على دعم إدارات المدارس لتطبيق الدراسة، بسبب انشغال المعلمين في الامتحانات، والتعليم عن بُعد وتحضير الطلاب لامتحانات البجروت.

5. عدم تساوي عدد المدارس في الألوية، وخصوصاً لواء تل أبيب، مما أضطرّ الباحثة إلى ضمه للواء المركز.

6. عدم تجاوب بعض المدارس مع الباحثة، مما أدى إلى تغيير بعضها للوصول إلى العينة المطلوبة.

7. واجه بعض المعلمين صعوبة بسبب كون الاستبانة إلكترونية، وكان يتوجب عليهم الإجابة عن

جميع البنود بنعم أو لا من أجل الانتقال إلى السؤال الآخر، مما توجب على الباحثة المتابعة

والإرشاد المستمر من أجل الوصول إلى جميع الإجابات الكاملة والوصول إلى المدارس من أجل

إرشاد المعلمين والمعلمات على آلية الإجابة على الاستبانة.

8. يُعتبر عدد الأسئلة كبير نسبياً في الاستبانة مما أدى إلى تذمر بعض المعلمين، وللتغلب على

الإشكالية، استعانت الباحثة بالعديد من الزملاء في المدارس المختلفة لمساندة المعلمين وإرشادهم

وحثهم على متابعة تعبئة الاستمارة، كذلك توجب حضور الباحثة شخصياً لهذه المدارس أكثر

من مرة من أجل الوصول إلى العدد المطلوب.

6.5. توصيات الدراسة

بناءً على هذه النتائج توصي الدراسة:

1. أشارت النتائج أن أكثرية المعلمين بعينة الدراسة لديهم أيضاً توجهات إيجابية متوسطة نحو كل

من طبيعة العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة والصراع التنظيمي، مما أثر على

توجهات المعلمين نحو المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية، مما يعني أن بعض عناصر المناخ

التنظيمي بالمدارس الثانوية، ليست على المستوى المرغوب، الأمر الذي يتطلب إجراءات

تصحيحية وتطوير تلك العناصر، وخاصة تطوير كل من طبيعة العمل، نمط القيادة، وزيادة

مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات. بناءً على هذه النتيجة، توصي الدراسة بضرورة أن تقوم

الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم ونقابة المعلمين للمرحلة الثانوية، بالتعاون مع أقسام المعارف في السلطات المحلية، ووزارة التربية والتعليم، بزيادة تحسين طبيعة العمل، ورفع مستوى تناسق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بالمدارس، ووضوح في خطوط السلطة وعدم تداخل وازدواجية في الأعمال.

2. أشارت نتائج تحليل المسار إلى زيادة الشعور لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر بالرضا الوظيفي بزيادة نمط القيادة بالمدارس، لذا توصي الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية تأهيلية متخصصة لمديري المدارس الثانوية، من قبل الإدارة التعليمية في المدرسة، مديرية قسم المعارف في وزارة التربية والتعليم، ونقابة المعلمين، بالتعاون مع كليات التربية بهدف زيادة قدرتهم وتنمية مهاراتهم وسماتهم القيادية، مما يُساعدهم ويُؤهلهم على قيادة وإدارة العمل الجماعي بالمدرسة بكفاءة وفعالية.

3. كشفت النتائج أن الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، ارتفع بزيادة درجة مشاركتهم في اتخاذ القرار بالمدارس الثانوية، كما بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، لذلك توصي الدراسة أن تعمل إدارة المدارس على توفير السبل الملائمة لتنفيذ مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات بالمدارس الثانوية، خاصة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم ومشاركتهم في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وكذلك مشاركتهم في عملية تقييم أدائهم.

4. جاءت نتائج الدراسة بوجود مسار مباشر دال احصائياً بين المناخ التنظيمي من جهة وُبعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز من جهة أخرى، يليه بُعد الرضا عن أسلوب الترقية، وُبعد الرضا عن مهام العمل والواجبات، لذا توصي الدراسة بضرورة أن تقوم نقابات العمال للمرحلة الثانوية

بالتواصل مع وزارة التربية والتعليم، والتعاون مع السلطات المحلية العربية، ووزارة المالية والبحث عن سبل لزيادة مرتبات المعلمين والعاملين بما يتناسب مع احتياجاتهم، مؤهلاتهم، ساعات عملهم، كمية وطبيعة العمل والمجهود الذي يقدمونه، بالمقارنة برواتب الموظفين والعاملين بمهن أخرى، كما يجب توفير فرص للتدريب لتنمية مهاراتهم، مما توفر لهم سبل النمو المهني ومن ثم الحصول على الترقية في الوقت المناسب.

5. ضرورة أن تتولى الإدارة العليا - بالمؤسسات في وزارة ولتربية والتعليم، المناخ التنظيمي بجميع مكوناته الأساسية والفرعية والاهتمام بجميع مجالاته، وأبعاده المختلفة، وذلك لأهمية هذا المتغير ومساهمته في التأثير على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين، مما يساعد في تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

6. تدعيم جهود الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول المناخ التنظيمي وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر، مما يساهم في فهم موضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بجوانبهم المختلفة، وعلاقة كل منهم بالأداء الوظيفي للمعلمين، ومن ثم وضع إستراتيجية عامة، ينبثق منها مجموعة من السياسات والبرامج التي تستهدف تطوير المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية العامة في داخل الخط الأخضر، باعتبارها من أهم المنظمات التنموية، وتنمية القدرات الإدارية والقيادية لدى مديري المدارس، ومن ثم المساهمة في رفع مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبان، عثمان وناجي، محمود. (2012). تقويم المناخ التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. 1(2)، 8-9.
- أبو أحمد، محمد. (2023). تطور المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة بالشفافية. [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة مدينة السادات.
- أبو برهم، محمد. (2022). أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر الوظيفي والانغماس الوظيفي دراسة تطبيقية على المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 8(8)، 4163-4192.
- أبو جراد، خليل. (2020). الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتهما بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة والاقتصادية. <https://democraticac.de/?p=63527>
- أبو خيط، هيثم. (2019). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتهما وعلاقتهما برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الفلسطيني من وجهة نظر المعلمين فيها. فلسطين. [رسالة ماجستير. جامعة النجاح].
- أبو رميلة، ميساء. (2023). الرضا الوظيفي وأثره على الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية. مجلة كلية التربية، 308-330.
- أبو سنية، عونبة والسالم، عبد الله. (2021). درجة كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية من وجهة نظرهم. دراسات العلوم التربوية، 48(2)، 435-447.
- أبو صعلوك، خميس. (2023). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط - إدارة البحوث والنشر العلمي. 39(3)، 27 - 42.
- أبو طه، حسام. (2021). سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الاقصى عمادة الدراسات العليا.
- أبو عصبه، خالد. (2022). التربية والتعليم في المجتمع العربي. مكتبة كل شيء.

أحمد، حمدي إسماعيل ومنصور، حمدان عبید (2011). الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. 4 (7)، 346 – 377.

أحمد، فاطمة. (2008). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير]. جامعة النجاح الوطنية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

الأغبري، عبد الصمد. (2002). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية). مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، (109)، 169-197.

ابن منظور (1993)، لسان العرب (ط4). دار صادر.

بحر يوسف. (2005). مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي. (رسالة دكتوراة غير منشورة). السودان: جامعة النيلين.

بحر، يوسف، وابو سويرح، ايمن. (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية. (18)، 2، 1147-1214.

البدارني، بدر. (2007). قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

براهمي، ابراهيم وقرين، العيد. (2017). مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء العوامل الخاصة بالأستاذ، بالعمل وبيئة العمل. مجلة دراسات في علوم التربية، 1 (2)، 63-94.

بشمانى، شقيب (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. 36 (5)، 85-100.

بني حمدان، صفاء وبني حمدان، إبراهيم. (2021). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 29 (5)، 419-432.

بوسنية، الصديق والفارسي، منصور. (2003). الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها. أكاديمية الدراسات العليا.

التابعي، بلقاس. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الزاوية.

التويجي، سحر. (2019). مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة بريدة. مجلة كلية التربية. 35 (9).

تيسير، زاهر. (2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق 5 نجوم. محافظة دمشق وريفها. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية. 2 (28)، 1-28.

جاد الكريم، أسامة. (2018). تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات ادارة المعرفة: دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية. مجلة الإدارة التربوية (20)، 243-304.

الجبالي، زكريا. (2014). المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في الثانوية العامة في محافظة عجلون [رسالة ماجستير، جامعة جرش]. قاعدة بيانات المعرفة.

الجرايدة، محمد. (2021). العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. رابطة التربويين العرب - بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. 22 (22)، 267-290.

الجرايدة، محمد والمسروية، شيخة. (2022). العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابتكاري لدى الاداريين في كليات العلوم بسلطنة عمان. جرش للبحوث والدراسات. 23 (1)، 17041677.

جغفولي، يوسف. (2011). المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنشئة التنظيمية لسلوك العامل داخل المنظمة الجزائرية. مجلة القانون العام الجزائري والمقارن.

الحاج، رائد. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. دار وائل للنشر والتوزيع.

حبابية، سهير. (2009). الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في الاردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

حجي، أحمد. (1998). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار الفكر العربي للنشر.

الحربي، حمود. (1994). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.

حريم، حسين. (2002). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع.

راوية، شرف وحاج يحيى، نسرین. (2021). التربية والتعليم في المجتمع العربي من الأزمة إلى النمو والنهوض - رؤيا استراتيجية وخطة للتنمية وتطوير التعليم العربي. لجنة متابعة قضايا التعليم العربي.

الحسيني، أحمد بن عبد الله. (1994). علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية - الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

حسن، راوية. (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية.

حمدي، اسراء والطويل، أكرم. (2015). *المناخ التنظيمي وحلقات الجودة*. دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمود، أحمد وسعد، مهند. (2022). *المناخ التنظيمي لشعب الرياضة المدرسية في أقسام الأنشطة الرياضية والمدرسية لمحافظة بغداد من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية للمرحلة المتوسطة*. مجلة *واصل للعلوم الرياضية كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*. 10 (3).
الحنيطي، ايمان. (2000). *دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الاردنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا.

حنا، فاضل وخوري، رشا. (2017). *الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية في محافظة طرطوس*. مجلة *جامعة تشرين للبحوث العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الانسانية*, 39 (5)، 461-439.

الحيدري، عبد الله والشداوي، صالح. (2019). *المناخ المدرسي في مدارس التعليم الثانوي في محافظة أربيل*. مجلة *العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*. (5)، 117-82.
حيون، ايمان وحناشي، منال. (2020). *أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنجاز المنشآت الأساسية INERGA* [رسالة ماجستير غير منشور]. جامعة البليدة 2 لونيبي علي.

الخالدي، ابراهيم. (2011). *معجم الإدارة*. دار أسامة للنشر والتوزيع.
الخاتنتة، عريب. (2022). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالأسلوب القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العقبة الأردنية من وجهة نظر المعلمين*. مجلة *العلوم الإنسانية والطبيعة*.

الخرابشة، عمر. (2007). *أساليب البحث العلمي*. مركز بيع الكتب في كلية الأميرة عالية الجامعية.
خضير حمود. (2002). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
خطيب، (2006). *اللجنة القطرية لرؤساء السلطات المحلية الغربية في اسرائيل*. في غيداء زعبي، *التصور المستقبلي للعرب الفلسطينيين في اسرائيل*. اللجنة القطرية لرؤساء السلطات المحلية العربية في اسرائيل.

خليفة، سليم. (2018). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية: دراسة ميدانية بثنائيات الشرق الجزائري*. *المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضة*, 15 (2)، 118-104.

الخليفة، زياد سعيد. (2003). *الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودي* [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية]. قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية.

خياط، هيثم. (2020). أثر المناخ التنظيمي على الأداء لدى موظفي أمانة محافظة جدة، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ. 20 (2)، 161-191.

الدليمي، أحمد محمد وعلي، كريم ناصر. (2009). علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل. دار وائل للنشر.

رسمي، محمد. (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية*. دار الوفاء للطباعة والنشر.

رصاص، مجد. (2017). *المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس وتأثيره على أداء المدرسين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. معهد الدراسات العليا، جامعة القدس.

الرويلي، نواف. (2001). *الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية* [رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا]. جامعة الملك عبد العزيز.

زكري، رحيمة. (2016). *أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر.

زهران، إيمان. (2021). *الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر (دراسة ميدانية)*. مجلة الإدارة التربوية (30)، 375-2012.

الزيود، محمد. (2011). *الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عامة*. دار صفاء للنشر والتوزيع.

سالم، إلياس. (2006). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة* [رسالة ماجستير. غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف.

سالم، فؤاد، رمضان. زياد، الدهان أميمة، ومخامرة محسن. (1995). *المفاهيم الإدارية الحديثة* (ط 5). مركز الكتب الأردني.

سعود، سلامة راتب. (2007). *الإدارة التربوية: مفاهيم وفاق*. دار طارق للنشر والتوزيع.

السعودي نصر. (2011). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. دار وائل للنشر والتوزيع.

السلمي، راجح. (2012). *القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية السعودية.

سليمان، سعيد. (1987). *المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر*. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الادارية. 11 (1)، 37-40.

سميع، زيد. (2010). *أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الازهر.

- سيد، الرب. (2005). *السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث ادارية متقدمة*. دار الوفاء لدينا النشر والتوزيع.
- شريط، الشريف، والعايب، رابح. (2018). محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة - مجلة العلوم الإنسانية. 27 (2)، 15-29.
- شغلة، عايدة. (2020). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة 8 ماي 45.
- شما، فتحي. (2019). درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية العربية داخل الخط الاخضر. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 27 (5)، 450-467.
- الشمري، فريح. (2023). المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. *ابداعات تربوية*. (27)، 69-64.
- الشيخ، نوال. (2022). أثر ادارة التوقعات على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء قصبه اربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 73 (1)، 38-62.
- صالح، غنائم. (2019). المناخ التنظيمي ودوره في الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بترهونة. مجلة جامعة الزيتونة. (3)، 78-100.
- صلاح، مروة. (2020). واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الضفة الغربية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس.
- صليحة، شامي. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ابو أمحمد بوقرة بومرداس.
- الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجامعات، (الجزء الثالث). المكتب الجامعي الحديث.
- الصيرفي، محمد. (2007). *السلوك الإداري والعلاقات الانسانية*. دار الوفا.
- الطويان، فتون. (2019). واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية. 20 (4).
- الطويرقي، حسين. (2014). صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ام القرى.
- الطويل، هاني. (2001). *الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق*. (ط.2). دار وائل للنشر.
- الطيب، إيهاب. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

العازمي، عايض. (2023). واقع المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة التربية جامعة الأزهر*. 2 (199)، 333-363.

عباس، سهيلة. (2006). *إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي*. دار وائل.

عبد الرحمن، إيمان. (2014). واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته ببعض المتغيرات. *مجلة الطفولة والتربية، جامعة الإسكندرية*. 17 (6)، 401-440.

العسكر، عبد العزيز. (2015). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية على عينة من معلمي المدارس الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*. 1 (157)، 735-791.

عبد الله، محمد. (2004). مستقبل التعليم والأمن في عصر العولمة. *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*. 19 (38)، 211-242.

عبد الوهاب، علي محمد وخطاب، عبده السيد (1993). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*. مطبعة عين شمس.

العبري، علي. (2021). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الشروق.

عبودي، منير. (2006). *التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته*. دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع.

العبيدي، بشري. (2013). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على معمل بغداد للغازات، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*. (36)، 254 - 278.

العديلي، ناصر. (1981). الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ولاية كاليفورنيا.

العزاوي، نجم عبد الله وجواد عباس، حسين. (2010). *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. دار اليازوري العلمية.

عزيون، زهية. (2007). التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية [رسالة ماجستير]. جامعة أوت 20 1955 - سكيكدة] *مجلة الاقتصاد والمجتمع*.

العقلة، بسمة، الخلف، غسان. (2020). العلاقة بين المناخ التنظيمي وثقافة الحوار لدى المدرسين في المدارس الثانوية العامة. *مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية*، (2)، 99-138.

عكاشة، محمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات *PalTel* في فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

- علاقي، مدني. (1981). *الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية*. دار جدة.
- عليان، سميرة. (2021). *التربية والتعليم والبحث العلمي*. في فخر الدين منير (محرر)، دليل إسرائيل. (3-52). مؤسسة الدراسات الفلسطينية.
- عمران، محمد وعودة، موسى. (2023). واقع المناخ التنظيمي في الجامعة العربية الأمريكية وعلاقته بدافعية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. *مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث*. 9 (2).
- العميان، محمود. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال* (ط.3). دار وائل للنشر والتوزيع.
- العواد، باسم. (2021). المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام: الواقع -المأمول. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*. 16 (1)، 161-180.
- العيسي، عوضة. (2019). درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية (اسيوط)*، 35 (6)، الصفحات 242-271.
- غزالي، حليلة وعبون، مبروكة. (2020). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجبار بادرار* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والاسلامية.
- غنائم، صالح. (2019). المناخ التنظيمي ودوره في الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بترهونة. *مجلة جامعة الزيتونة*. (3)، 78-100.
- فرحات، محمد. (2017). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لبعض المنظمات الريفية بمحافظة المنوفية
- الفريجات، خيضر. (2009). *السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)*. مكتبة الجامعة الشارقة.
- فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد. (2014). *السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية* (ط.3). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المناور، فيصل وعمر، ملاعب. (2020). مداخلة علمية: مجتمع المخاطر وتحولات القيم العالمية. *مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية*، 22 (1). المعهد العربي للتخطيط، 105-123.
- قاجة، كلثوم وقاجة، رقية وبن عمور، جميلة. (2022). الرضا الوظيفي لدى معلمي أقسام التربية التحضيرية الملحقة بالمدارس الابتدائية. *مجلة مجتمع تربية العمل*، 7 (2).
- القبلان، يوسف. (2000). *أثر التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاريونس.

- القحطاني، عبد الله. (2020). المناخ التنظيمي في كُليتي الهيئة الملكية بالجبل في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية*. (2).
- القحطاني، مسعود. (2022). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية - دراسة ميدانية على منطقة عسير (قطاع شमित). *مجلة العلوم التجارية*. 44 (3).
- القرني، علي. (2017). تطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة بيشة في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية*. 1 (4). جامعة كفر الشيخ.
- القريوتي، محمد. (1993). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الاعمال* (ط.3). دار وائل للنشر.
- القريوتي، محمد. (2005). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق* (ط.1). دار وائل للنشر والتوزيع.
- قطيط، أحمد. (2006). *تطوير المهام الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بعض مفاهيم الفكر التربوي المعاصر* [رسالة ماجستير غير منشورة]. معهد البحوث والدراسات العربي.
- القوس، سعود. (2004). المحددات الاجتماعية والمهنية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدينة الرياض. [رسالة ماجستير غير منشورة] قسم الدراسات الاجتماعية. جامعة الملك سعود.
- مجارسة، فداء. (2020). أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين - العلوم الاقتصادية والقانونية*. 42 (6)، 149-168.
- محارمة، تامر. (1993). *تحليل المناخ التنظيمي أجهزة الخدمة الأردنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية.
- المحاسنة، عبد الرحيم. (2001). أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي مؤتة للبحوث والدراسات. *سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية*. 16 (6)، 197-224.
- المحتسب، لينة. (2017). واقع المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الاداريين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*. 2 (7)، 105-123.
- محمد، راوية. (2001). *ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية*. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- محمد، عمران. (2020). *برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية - مقدمة في الإدارة التربوية*. الجامعة العربية الأمريكية.
- محمد، مصطفى (2018). *الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء*. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- مزاوي، خديجة وجنيدي، عبلة. (2022). مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة تجاه الخدمات الاجتماعية: دراسة ميدانية على ثانويات مدينة قسنطينة. *قاعدة البيانات العربية الرقمية "معرفه"* 33 (2)، 21-34.

- المغربي، عبد الحميد. (2009). *الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية*. المكتبة المصرية.
- المغربي، عبد الفتاح. (2007). *المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية*. المكتبة المصرية للنشر والتوزيع.
- المغربي، كامل. (2010). *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط.1)*. دار الفكر.
- المغربي، محمد. (2016). *السلوك التنظيمي*. دار الجنان للنشر والتوزيع.
- ملعب، سليمة. (2018). *علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية*. مجلة الاقتصاد الجديد. 1 (18)، 35-19.
- منصور، مجيد. (2010). *درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين*. مجلة جامعة الأزهر، 2 (1)، الصفحات 795-838.
- مواهب، مصطفى وريابعة، ابتسام وعاشور، محمد. (2020). *دور الإدارة المدرسية في قرى الكرمل في تهيئة مناخ تنظيمي فعال وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين: مقترحات للتطوير* [رسالة دكتوراة]. جامعة اليرموك.
- المومني، واصل جميل. (2011). *المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية (ط.2)*. دار حامد للنشر.
- الميلود، بن موفق وعبد الكريم، بن صافي. (2017). *الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم، دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة زيان عاشور الجلفة.
- الميلودي وجدان. (2020). *عوامل ومحددات الرضا الوظيفي للمعلم*. استرجع في 28.04.2023 من <https://www.researchgate.net/profile/wjdan-almlylwdy>
- نجار، فريد. (2003). *المُعجم الموسوعي لمصطلحات التربية إنجليزي -عربي*. مكتبة لبنان ناشرون.
- النشاش، ريما والسمكري، محمد. (2023). *القدرة التنبؤية للعوامل الوظيفية والديموغرافية المؤثرة بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء*. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. 23 (1)، 1-13.
- نوف، حمدان. (2012). *قياس فاعلية أداء مديرات المدارس الثانوية بالرياض على ضوء مقياس هالينجر من وجهة نظر المعلمات* [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة ام القرى.
- الهيبة، عهود. (2019). *أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الاساسية الحكومية في دولة الكويت وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 27 (5)، 342 - 363.

هواين، فوزية. (2014). *المناخ التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2.

الهييتي، خالد. (2003). *إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي*. دار وائل للنشر.

واصل، جميل. (2011). *المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية (ط.2)*. دار حامد للنشر.

الوناس، مزيان. (2016). *أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة*. (23)، 23-86.

الوناس، مزيان. (2016). *علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعات الجزائر-وهران -ورقلة -قسنطينية. دراسات نفسية وتربوية، مختبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية. 1 (9)، 101-114.*

يوسف، رامز ومحمد، أشرف وصادق، هدى. (2021). *الخصائص السيكمومترية لمقياس الرضا الوظيفي لدى المعلمين. مجلة الارشاد النفسي*. (68)، 1-24.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Abu al-Haija, Y., Mahamid, H., & Abd Al-Gani, M. (2021). The Impact of Leadership Style on Science and Mathematics Teachers' Satisfaction in Palestinian Arab Society's Schools in Israel. *Lingustica Antverpiensia*. 1 (pp. 2485-2507).
- Alharbi, A., & Alhaya, s. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International review of management and business research*, (1) 2 (pp 168-175).
- Awang, Z. (2012). *Structural equation modeling using AMOS graphic*. [Unpublished Master thesis]. University Technology MARA.
- Bahat, B., & Basheer, H. (2016). Influence of organizational climate on job performance of professionals: An empirical study. *International Journal of Education & Management Studies*, 6, 4, 445-448. Indian Association of Health Research and Welfar. ISSN: p-2231-5632-e-2321-3671
- Balker, B. (2015). The relation between organization climate, innovative behavior and job performance of teachers. *International online journal of education science*, 7, 81- 92.
- Baluyos, G., Rivera, H., & Bauyos, E. (2019). Teachers' Job Satisfaction and work performance. *Open Journal of Social Sciences*. 7(8), 206-2021.
- Bu-Saad, I. (2019). Palestinian education in the Israeli Settler State: *divide, Setter and Colonial Studies*. 9 (1), 16-96.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182
- Coulter, M., & Robbins, S. (2007). *Principles of Management*. (S. Mohammed Arabi & M. Ali Hamid Rafiee & B Asrai Ershad Trans.). Office of cultural studies.

- Croft, D., & Halpin, A. (1963). *The organizational climate of schools*. Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Da'as, R. (2020). School principals' skills and teacher absenteeism during Israeli educational reform: Exploring the mediating role of participation in decision making, trust and job. *Journal of Educational Change*. 22, 53-84.
- Dicks et, Eggert V, Koestner C, Zähme C, Beutel T, Kalo K, Letzel S, Dietz P. (2023). Predictors of job satisfaction among teachers in Germany during the SARS-CoV-2 pandemic: cross-sectional results of a nationwide online questionnaire. *Front Psychol.* .
- Dawney, K., & John, S. (1975). Uncertainty: Measures research, and sources of variation. *Academy of Management*, 18 (3),562-582.
- Fang, J., & Qi, Z. (2023). The infection of school climate on teachers' Job satisfaction: The mediating role of teachers' efficacy. *Plos one*,18 (10), 1-26. Doi: e0287555
- Garcia, E. (2011.) A tutorial on correlation coefficients.
<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf>.
- George, J., & Jones, G. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*. Prentice Hal.
- Ghavifekr, S., Pillai, N.S. (2016) The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. *Asia Pacific Educ.* 17, 87–106.
<https://doi.org/10.1007/s12564-015-9411-8>
- Halpin w ,Groft B. (1962). *The organizational climate of school*. Education. (ERIC Document Reproduction service).
- Haniza. (2019). *Management of Lectures Quality in a University in Medan*. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. doi:10.1088/1757-899x/505/1/1/012142
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76, 408–420. Doi: 10.1080/03637750903310360
- Herzberg, F. M., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Auhfl. New York - London.
- Hoy, W., & Miskel, G. (1978). *Educational Administration*. (3d ed). New York: Random House.
- International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE) Vol.5, No.2, June 2016, pp. 158~164 ISSN: 2252-8822 158 Journal homepage:
<http://iaesjournal.com/online/index.php/IJERE> The Effect of Leadership, Organizational Culture, Emotional Intelligence, and Job Satisfaction on Performance Muhammad Ilyas¹, Tamrin Abdullah² ¹Department of Mathematics Education, Faculty of Teacher and Educations, Cokroaminoto Palopo University, Indonesia
- Ladyong, B. (2014). Organizational Climate and Teachers' Work Motivation: A Case Study of Selected Schools in Prachinburi, Thailand. *Scholarly Journal of Education*, 3 (5), 52-57
- Likert Rensis. (1967). *The Human organization its management, and value*. New york: McGraw-Hill Book Company.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Divesion of Research. Harvard Business School.
- Llyas, M., & Abdall, T. (2016). The Effect The of leadership, Organization culture Emotional Intelligence, and Job satisfaction on Performance. *International Journal Evaluation Research in Education*, 5 (2),158-164.

- Mardianti, Murdiansyah., & Suhaimi. (2020). The Effect of Organizational Climate, Work Discipline and Job Satisfaction Towards Teacher Performance at State Senior High School. *Journal of K6 Education and Management*, 3 (1),17-25. <https://doi.org/10.11594/jk6em.03.01.03>
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper & Row.
- Mullinis , J. (1988). Managment and Organization Behavior. pp. 318-320.
- Nabella et al. (2022, September). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated Organizational Climate on
- Ones, D., & Schimudt, f. (2005). Is there a general factor in rating of job performance. *Journal of applied psychology*, 90.
- Satorre, C. (2022). The Effect of Organizational Climate on the Teachers' Performance and Job Satisfaction in Selected Secondary Schools in the Division of Albay. *Puissant*, 3, 381-394. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168->
- Schulz, J. (2013). The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. 32(3), 464-478. University of UK.
- SElmat, N., & Samsu, z., & Kamalu, S., & Salmat, N. (2013). The Impact of Organizational Climate On Teachers. 2(10), 71- 82. Educational research E-journal.
- Shields, J. (2007) Managing Employee Performance and Reward. Cambridge university pres.
- Soundararajan, M., & Priya, R. (2021). Organizational Climate And Professional Effectiveness of Higher Secondary Teachers. *Journal of positive schools' psychology*, 5)2(, 200-206.
- Spruill, E. (2008). *A Correlational Analysis Relating Organization Climate to Employee Performance: A Case Study. Doctor Of Management In Organizational Leadership*. [Unpublished Doctoral dissertation]. University of Phoenix, USA.
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1). <https://www.jstor.org/stable/2391745?origin=crossref>
- suya, O. (2016): Exploring levels of job satisfaction among teachers in public secondary schools in Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 8,(2), 9-16.
- Swargiary, j. (2018). A study on The School Organizational Climate of Government and Private Schools of Bapeta District of Assam. *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, 7 (3), 6-12. <https://www.ijhssi.org/>
- Wojciech, O. (2022). The Correlation between Organizational (School) Climate and Teacher Job Satisfaction—The Type of Educational Institution Moderating Role. *Public Health*, 11,1-13.
- Msuya, O. W. (2016). Exploring levels of job satisfaction among teachers in public secondary schools in Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*.
- Yildiz, Vahit Aga; Kiliç, Durmus (2021). Investigation of the Relationship between Class Teachers' Motivation and Job Satisfaction. *International Online Journal of Education and Teaching*, 8 (1), 119- 131

المراجع باللغة العبرية

עישאן, גמאל (2018). הקשר בין האמונה הפדגוגית ותחום מקצוע ההוראה לבין תפיסת המסוגלות העצמית, המוטיבציה, שביעות הרצון והשחיקה בקרב מורים: השוואה בין מורים ערביים דתיים למקצועות

האסלאם ומורים ערביים חילוניים למתמטיקה בבתי ספר תיכוניים במגזר הערבי] עבודת דוקטורט שלא
פורסמה]. אוניברסיטת בר אילן.
ראמ"ה הרשות הארצית למידה והערכה בחינוך משרד החינוך (2018). שביעות רצון של מנהלים ומורים מבית
הספר: שותפות הורים, אווירה בית ספרית וגורמים תלויים תפקיד.
<https://meyda.education.gov.il>

الملحقات

ملحق رقم (1) أسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	حسام القاسم	أستاذ مشارك	إدارة تعليمية	جامعة فلسطين التقنية خضوري
2	كمال مخامرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الخليل
3	إلياس الكواكبي	أستاذ مساعد	علوم الاتصال	الجامعة العربية الأمريكية فرع رام الله
4	مجدي الزامل	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
5	خالد أبو عصبه	أستاذ مشارك (سابقاً)	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية فرع رام الله
6	كوثر جابر	أستاذة مشاركة	لغة عربية	كلية القاسمي
7	فيصل أورتيني	أستاذ مشارك	علم الإحصاء	الجامعة العربية الأمريكية فرع رام الله
8	أشرف محمد أبو خيران	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس
9	محمد عمران	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية فرع رام الله
10	رماء دعاس	أستاذة مشاركة	إدارة تربوية	جامعة القدس العبرية

ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولى

استبانة المناخ التنظيمي

دعوة لملئ النموذج:

حضرة المعلمين / المعلمات المحترمين / المحترمات تحية عطرة وبعد، تعدّ الباحثة نبال حماتي أطروحة دكتوراة بعنوان: **المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالرضا الوظيفي وفاعلية الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من الجامعة الأمريكية فرع رام الله. استخدمت الباحثة أداة الاستبانة وتم قياس هذا المتغير بمقياس مركب يتكون من سبع متغيرات فرعية: الهيكل التنظيمي، القيادة الديمقراطية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي، ولقياس كل متغير من هذه المتغيرات الفرعية تم صياغة مجموعة من العبارات اتجاهية -جميعها إيجابية الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي، على ضوء ذلك أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة، وسيتم التعامل معها بخصوصية العمل الأكاديمي ولن يتم استخدام نتائج هذه الدراسة إلا للهدف الأكاديمي في الجامعة.

تقسّم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

القسم الأول: تكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من (5) فقرات.

القسم الثاني: تتناول توجهات أفراد عينة الدراسة نحو أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في داخل الخط الأخضر.

القسم الثالث: تتناول توجهات أفراد عينة الدراسة نحو أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في داخل الخط الأخضر.

المحور الأول: يناقش المناخ التنظيمي، ويتكون من 70 فقرة

المحور الثاني: يناقش الأداء الوظيفي ويتكون من 22 فقرة

المحور الثالث: يناقش الرضا الوظيفي، ويتكون من 50 فقرة

وقد تبنت الباحثة في اعداد الاستبانة الشكل المغلق (closed Questionnaire) الذي حدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. وقد تم استخدام مقياس ليكارت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

القسم الأول: المتغيرات الشخصية المستقلة، والمتعلقة بالمعلمين/المعلمات وهي:

الجنس: 1. ذكر 2. أنثى

الحالة الزوجية: 1. أعزب 2. متزوج 3. أرمل

المؤهل العلمي:

1. بكالوريوس/ليسانس (لقب اول اكايمي)

2. ماجستير (لقب ثاني اكايمي)

3. دكتوراة (لقب ثالث اكايمي)

الخبرة الوظيفية:

1. 1- 5 سنوات

2. 6-10 سنوات

3. 11-15 سنة

4. 16-20 سنة

5. أكثر من 20 سنة خبرة

مستوى التدريب (دورات استكمال):

1. 1-4 دورات.

2. 5-9 دورات

3. 10-15 دورة

4. أكثر من 15 دورة.

المتغير الأول الهيكل التنظيمي:

يشير إلى البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، وسوف يتم قياسه بسؤال المبحوث عن رايه

في عشرة فقرات جميعها إيجابية نحو الهيكل التنظيمي وهي:

1. يوجد تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بالمنظمة.

2. هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية.

3. يتميز هيكل المنظمة بالتصميم الجيد.
 4. تميز هيكل المنظمة بالمرونة.
 5. لا يوجد تداخل وازدواجية في الاعمال والوظائف بالمنظمة.
 6. يساعد تقسيم العمل بالمنظمة على تحقيق أهدافها.
 7. الهيكل التنظيمي للمنظمة يتوافق مع طبيعتها ومهامها.
 8. تخصصات العاملين بالمنظمة لا تتناسب مع واجبات وظائفهم.
 9. يوجد اتصالات عالية وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بالمنظمة.
 10. المناخ التنظيمي يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل بالمناخ التنظيمي.
- المتغير الثاني القيادة الديمقراطية:**

11. أسلوب القيادة بالمنظمة لا يساعد على تحقيق أهدافها.
12. يناقش مدير المنظمة أفكاره الجديدة مع العاملين.
13. يفتح المدير المجال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
14. يهتم المدير بتشجيع وتحفيز العاملين على التغيير والابداع.
15. لا يساعد مدير المنظمة العاملين على تطوير قدراتهم.
16. هناك ثقة وتعاون بين المدير والعاملين.
17. يظهر المدير مرونة في تعامله مع العاملين.
18. يشجع المدير العاملين لأبداء ورين بالمنظمة جهة النظر والاقتراحات.
19. يبدي المدير اهتماما كبيرا برغبات العاملين.
20. تتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين.

المتغير الثالث مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

21. يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم.
22. تعقد اجتماعات مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود.
23. لا يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.
24. الإدارة تعطي العاملين القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.
25. يشارك العاملون في وضع اهداف العمل بالمنظمة.
26. يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي.

27. مستوى التعاون بين الزملاء مناسب.

28. تساهم مقترحات العاملين في بناء خطط التدريب.

29. يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم.

30. يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم.

المتغير الرابع، نمط الاتصال:

31. يساهم نظام الاتصال بالمنظمة على تحقيق أهدافها.

32. يتم إنجاز الاتصالات بين المدير والعاملين بأقصى سرعة.

33. تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة.

34. قنوات الاتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات.

35. تبذل إدارة المدرسة جهداً لإزالة معوقات الاتصال.

36. تستخدم المنظمة وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات.

37. المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة.

38. يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.

39. تتم الاتصالات داخل الأقسام بكل سهولة.

40. يساهم نظام الاتصال بالمنظمة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

المتغير الخامس، طبيعة العمل:

41. ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.

42. تصميم الفصول والمعامل بالمدرسة (المكاتب، المخازن، الصفوف، غرف العمل، المختبرات)

توفر الراحة النفسية والبدنية.

43. يتوفر بالمنظمة (المدرسة) مقومات الأمن والسلامة.

44. لا تغلب الأعمال الروتينية على واجباتي الوظيفية.

45. يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار.

46. حجم العمل يتلاءم مع قدراتي الشخصية.

47. إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي.

48. لا توجد قيود بيروقراطية مفروضة على ادائي لواجباتي.

49. لا اشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في العمل.

50. مهنتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع.

المتغير السادس، التكنولوجيا:

51. تحرص المنظمة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية.

52. توفر المنظمة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين أجهزتها.

53. تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل.

54. تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تطوير أداء العاملين (المعلمين).

55. تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.

56. تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع جودة العملية التعليمية.

57. تتميز برامج وتطبيقات الحاسب الآلي بسهولة الاستخدام.

58. تتميز المعلومات والبيانات بوفرتها وسهولة تداولها.

59. هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء.

60. هناك المام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الأقسام والمنظمة ككل.

المتغير السابع، الصراع التنظيمي:

61. يوجد تداخل في الاختصاصات بين العاملين.

62. مستوى التعاون بين العاملين متدني.

63. يوجد تنافس سلبي بين العاملين وبعضهم البعض.

64. هناك تنازع حول الصلاحيات الإدارية بين أقسام المنظمة.

65. المهام والمسؤوليات موزعة بشكل غير متكافئ مما يؤدي للخلاف.

66. تتم محاباة بعض العاملين على حساب بعضهم الآخر في الامتيازات مما يؤدي للخلاف.

67. تنتشر الشللية بين العاملين مما يولد الخلاف.

68. اعتماد عمل مجموعة من العاملين على نتائج عمل مجموعة أخرى يؤدي للخلاف.

69. تكليف العاملين بأعمال ليست من مهامهم يؤدي للخلاف.

70. للخلاف حول العمل بين العاملين تؤدي إلى الصراع والتوتر.

المحور الثاني يناقش الرضا الوظيفي ويتكون من 5 مجالات:

المجال الأول بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته:

71. اشعر أن رسالة العمل بالتدريس ممتعة.

72. أشعر بأن عملي يكسبني محبة واحترام الآخرين.
73. أشعر بالرضا عندما أقوم بعملتي.
74. أعتقد أنني أحقق ذاتي من خلال عملي بالمدرسة.
75. يساعدني عملي في المدرسة على زيادة ثقافتي.
76. أفضل عملي على أي عمل حر.
77. الوقت الذي تتيحه لي وظيفتي للتواجد مع اسرتي مناسب.
78. توزيع الاعمال بين العاملين في القسم الواحد منصف.
79. المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة.
80. أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي.
- المجال الثاني بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء داخل المنظمة.
81. أشعر بتقدير واحترام بين زملائي.
82. أتوجه إلى زملائي لمشاركتي في حل المشكلات التي تواجهني.
83. أشارك الزملاء في حل المشكلات التي تواجههم.
84. أشعر بأنني أعمل مع أصدقاء لي.
85. أشارك زملائي في كافة المناسبات.
86. أتناقش مع زملائي في مجال العمل بروح أخوية.
87. علاقتي مع زملائي في العمل تسودها المحبة والتفاهم.
88. أساعد في إتمام أعمال زملائي إذا طلب مني ذلك.
89. افتخر بمنجزات زملائي العملية والعلمية في مجال العمل.
90. أحصل على قدر مناسب من التحفيز والتشجيع.
- المجال الثالث بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز
91. راتبي يسد احتياجاتي الأساسية ويحقق لي مستوى معيشة مناسب.
92. يوجد تناسب بين راتبي ومقدار العمل الذي أقوم به.
93. يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع.
94. العلاوات السنوية المقدمة للعاملين مجزية.
95. أشعر بعدالة توزيع المكافآت والحوافز المادية والمعنوية.

96. تهتم إدارة المنظمة بالتحفيز المعنوي للعاملين فيها.
97. أتلقي خطابات شكر وتقدير عند اتقاني عملي.
98. الحوافز تلبي الحاجات المادية للعاملين.
99. أشعر أن المدير يقدر عملي.
100. أشعر أن المدير يرتاح لي يكلمني، ويستقبلني بصدر رحب.
101. يشرح لي المدير تعليمات وأنظمة العمل.
102. المدير يساند العاملين عند طلب المعونة.
103. يحرص المدير على اطلاع العاملين على برامج وخطط التطوير.
104. يشجع المدير أي مبادرة تؤدي إلى تطوير العمل بالمنظمة.
105. أشعر أن المدير عادل في تعامله مع العاملين.
106. لا يعتمد المدير دائما على السلطة الرسمية ولكن على العلاقات الجيدة.
107. يتمتع المدير بدرجة عالية من الخبرة في مجال العمل.
108. يتمتع المدير بدرجة عالية من القبول الاجتماعي لدينا.
109. يسمح لي المدير بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بمهام عملي.
- المجال الخامس بعد الرضا عن فرص الترقية و"النمو المهني":
110. المهام المكلف بها تتيح لي فرصة الابتكار والابداع.
111. الوظيفة توفر لي الفرص المناسبة لاكتساب مهارات جديدة.
112. الوظيفة توفر الفرص المناسبة لحضور دورات تدريبية متخصصة.
113. الوظيفة تتيح لي فرصة الترقية في الوقت المناسب.
114. الوظيفة تسمح لي بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات داخل او خارج المدرسة.
- بعد الرضا عن النواحي الاجتماعية "التقدير واحترام الذات":
115. العمل في المدرسة يوفر لي مركزا اجتماعيا مرموقا.
116. المجتمع ينظر إلى مهنة المعلم في المدارس الثانوية باحترام.
117. العمل بالمدرسة يمكنني من الحصول على ما استحق من تقدير ومصدر فخر للعائلة.
118. يقدر الزملاء جهود الآخرين المبذولة في مجال التعليم.
119. أشعر أن عملي بالمدرسة يعتبر عملا مهما ونافعا لي وللمجتمع.

المحور الثالث: محور الأداء الوظيفي

سوف يتم قياسه من خلال 20 فقرة يعكس محتواها أداء المبحوثين من معلمين ومعلمات بالمدارس الثانوية.

120. توفر إدارة التدريب المناسب للمعلمين لتمكّنهم من أداء أعمالهم بصورة جيّدة.
121. التزام إدارة المدرسة التي أعمل بها بجودة الأداء يُساعد في تحسين مستوى أداء المعلمين.
122. الحرص على تحقيق الأهداف العامة.
123. التخطيط لعملك قبل أدائه.
124. التنظيم في المهام وواجبات العمل.
125. الرقابة التي تقوم بها لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل.
126. التنسيق مع الآخرين في أداء عملك.
127. حجم العمل اليومي الذي أنجزه.
128. نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالعمل المستهدف.
129. مستوى مساهمتك في التجديد والتطوير.
130. إنجاز عملك المحدد في الوقت المحدد.
131. قدرتك على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.
132. قدرتك على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملك.
133. رغبتك في إنجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المناسب.
134. تقيّدك والتزامك بنظم ولوائح العمل.
135. مشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة.
136. تنفيذك للأوامر والتعليمات الصادرة من رؤسائك بالعمل.
137. ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها.
138. قدرتك على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
139. تعاونك مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة.
140. قدرتك على الاتصال برؤسائك ومروؤوسيك لتنفيذ واجبات العمل.
141. التعاون مع الآخرين لتحقيق المصلحة العامة.

الملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية

استبانة المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي

حضرة المعلمين المحترمين والمعلمات المحترمات،

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة: المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية العربية العامة في داخل الخط الأخضر: فحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية فرع رام الله.

استخدمت الباحثة أداة الاستبانة، لغرض إعداد البحث، أرجو منكم المساهمة بآرائكم لإنجاز هذه الدراسة الهامة، مع العلم أنه ليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وكل اجابة تطرحها/تطرحينها نعتبرها هامة لهذه الدراسة، كما أن الإجابات ستُحاط بالسرية التامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. هناك احترام فائق لخصوصيتكم، بما يتلاءم مع متطلبات لجنة أخلاقيات البحث العلمي للجامعة، من خلال الالتزام بمبادئ الصدق والأمانة والسرية والوضوح واحترام القواعد المهنية. أرجو من حضراتكم/ن التعاون معنا لإنجاح هذه الدراسة، علماً أن هناك حرية المشاركة أو عدم المشاركة في إجابتكم لكل عبارة من عبارات هذه الدراسة حسب ما ترونه مناسباً. تمت صياغة الاستمارة بلغة المذكر، إلا أنها معدة للذكور والإناث على حدٍ سواء. شاكرة لكم حسن تعاونكم، ومقدرة جهودكم الطيبة.

أرجو التوقيع للتأكيد على طواعية مشاركتك في تعبئة جميع فقرات الاستبانة.

التوقيع: _____

الباحثة: نبال حماتي

ولقد تمّ تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يتكون من اسئلة عن البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكوّن من 11 فقرة.

القسم الثاني: يشمل ثلاثة محاور: المناخ التنظيمي ويتكون من 41 فقرة، الرضا الوظيفي ويتكون من 22 فقرة، الأداء الوظيفي ويتكون من 20 فقرة والمجمل 83 فقرة.

القسم الأول: بيانات عامة

الرجاء الإشارة إلى الامكانية المناسبة من بين الإمكانيات المرفقة لكل فقرة أو سؤال من الفقرات أو الاسئلة التالية:

1. الجنس:

أ. ذكر ☐ ب. أنثى ☐

2. العمر

الرجاء تحديد العمر بالسنوات: _____

3. الحالة الاجتماعية:

1- عازب / عزباء

2- متزوج / متزوجة

3- منفصل /منفصلة

4- خاطب/ مخطوبة

5- مطلق/ مطلقة

6- أرمل/أرملة

4. المؤهل العلمي:

- بكالوريوس/ليسانس (لقب أول أكاديمي)

- ماجستير (لقب ثاني أكاديمي)

- دكتوراه (لقب ثالث أكاديمي)

5. الخبرة الوظيفية:

- الرجاء تحديد عدد سنوات الخبرة الوظيفية في سلك التعليم:

----- سنة

- الرجاء تحديد عدد سنوات الخبرة الوظيفية في المدرسة التي تعلم بها حالياً:

----- سنة

6. مستوى التدريب (دورات استكمال مهنية)

7. الرجاء تحديد عدد دورات الاستكمال التي التحقت بها كمعلم:

----- دورة

8. الرجاء تحديد المنطقة التي تسكن بها:

☐ الجليل الأعلى أو الأسفل

☐ منطقة المثلث

☐ منطقة النقب

☐ مدينة مختلطة (عرب ويهود)

☐ تل أبيب

9. لأي لواء تنتمي المدرسة التي تعمل بها:

☐ لواء الشمال

☐ لواء حيفا

☐ لواء المركز

☐ لواء تل أبيب

☐ لواء الجنوب

10. المسمى الوظيفي:

الرجاء الإشارة بنعم أو لا إلى الامكانية المناسبة:

1. مربّي/ة صف

أ- ☐ نعم ب- ☐ لا

2. مركز/ة موضوع

أ- ☐ نعم ب- ☐ لا

3. مركز/ة طبقة

أ- ☐ نعم ب- ☐ لا

4. مركز/ة تربية اجتماعية

أ- ☐ نعم ب- ☐ لا

5. معلم/ة

6. أ- ☐ نعم ب- ☐ لا

7. مستشار/ مستشارة

أ- ☐ نعم ب- ☐ لا

8. نائب/ة مدير

أ- ☐ نعم ب- ☐ لا

11. معلومات عن المدرسة:

- عدد الطلاب في المدرسة التي تُعَلَّم بها -----
- عدد المعلمين والمعلمات في المدرسة التي تعمل بها -----
- هل يوجد مُمرّض/ مُمرضة في المدرسة التي تُعَلَّم بها؟
- أ- ☐ نعم ب- ☐ لا
- هل يوجد أخصائي/ة نفسي/ة في المدرسة التي تُعَلَّم بها؟
- أ- ☐ نعم ب- ☐ لا

القسم الثاني ويشمل ثلاثة محاور: المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي.
المحور الأول: الرجاء تحديد درجة موافقتك أو معارضتك نحو كل واحدة من العبارات بخصوص المدرسة التي تعمل بها، بالدرجة التي تناسب موقفك منها كالتالي:
1- معارض جداً، 2- معارض، 3- موافق إلى حد ما، 4- موافق، 5- موافق بشدة.

المحور الأول: المناخ التنظيمي ويشمل 7 مجالات

المجال الأول: الهيكل التنظيمي وتكون من 6 فقرات.

1. هناك عدم وضوح في الصلاحيات الرسمية لوظيفتي.
2. يتميز هيكل المدرسة بالتصميم الجيد.
3. يوجد تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف المختلفة بالمدرسة.
4. يساعد تقسيم العمل على تحقيق أهداف المدرسة.
5. تخصصات المعلمين والمعلمات بالمدرسة لا تتناسب مع واجبات وظائفهم.
6. يوجد لغة تواصل عالية وتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بالمدرسة.

7.

المجال الثاني: نمط القيادة وتكون من 6 فقرات.

8. أسلوب القيادة بالمدرسة لا يساعد على تحقيق أهدافها.
9. يناقش مدير المدرسة أفكاره مع العاملين.
10. يهتم مدير المدرسة بتشجيع وتحفيز المعلمين على التغيير والإبداع.
11. ضعف اهتمام مدير المدرسة بمساعدة المعلمين على تطوير قدراتهم بدرجة كافية.
12. تتضعف الثقة بين المدير والمعلمين.
13. يبدي المدير اهتمامًا قليلًا برغبات المعلمين.

المجال الثالث: مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتكون من 6 فقرات

14. تُشارك الإدارة المعلمين في صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم.
15. الإدارة، تعقد اجتماعات مع المعلمين بحيث يُسمح للمعلمين فيها بالتّحاور دون قيود.
16. ضعف اهتمام إدارة المدرسة في مشاركة المعلمين في وضع أهداف العمل.
17. يتم حلّ المشكلات التي تواجه وحدات العمل المختلفة بشكل جماعيّ.
18. مستوى التعاون بين الزملاء في المدرسة جيّد.
19. تشارك إدارة المدرسة المعلمين في عملية تقييم أدائهم.

المجال الرابع: نمط الاتصال وتكون من 6 فقرات.

20. يساهم نظام التواصل في المدرسة على تحقيق أهدافها.
21. يتميّز التواصل بين الإدارة والمعلمين بالسهولة والمرونة.
22. تبذل إدارة المدرسة جهودها لإزالة معوقات التواصل.
23. يمكن التواصل بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.
24. يتمّ التواصل داخل الأقسام بكلّ سهولة.
25. تساهم لغة التواصل في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

المجال الخامس: طبيعة العمل وتكون من 6 فقرات.

26. ساعات العمل ومواعيد الدوام بالمدرسة مناسبة.
27. تمّ تصميم الصفوف والمختبرات وغرف العمل بحيث توفر الراحة البدنيّة للمعلّم.
28. إجراءات العمل المتعلّقة بمسؤولياتي في المدرسة تتفق مع قدراتي.

29. لا توجد قيود بيروقراطية مفروضة على أدائي لواجباتي المتعلقة بعملتي في المدرسة.
30. أشعر بالظلم حيال الواجبات المُلقاة على عاتقي في العمل بالمدرسة.
31. مهنتي التدريسية تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع.

المجال السادس: التكنولوجيا وتكون من 6 فقرات.

32. تحرص المدرسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية.
33. تتوفر في المدرسة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين أجهزتها.
34. تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمدرسة مع متطلبات العمل.
35. التكنولوجيا المستخدمة تساهم في تطوير أداء المعلمين.
36. تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع جودة العملية التعليمية.
37. تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تداولها.

المجال السابع: الصراع التنظيمي وتكون من 6 فقرات.

38. تنتشر المجموعات (الشلية) بين المعلمين مما يولد الخلاف.
39. يوجد تنافس سلبي بين المعلمين.
40. المهام والمسؤوليات موزعة بشكل غير متكافئ مما يؤدي للخلافات بين العاملين.
41. تتم مُحاباة بعض المعلمين على حساب بعضهم الآخر في الامتيازات مما يؤدي للخلاف.
42. تكليف المعلمين بأعمال ليست من مهامهم يؤدي للخلاف.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي للمعلمين (متغير بسيط)

الرجاء تحديد درجة موافقتك أو معارضتك لكل واحدة من العبارات التالية بخصوص المدرسة التي تعمل بها، بالدرجة التي تناسب موقفك منها كالتالي:

- 1- معارض جداً، 2- معارض، 3- موافق إلى حد ما، 4- موافق، 5- موافق بشدة.

المجال الأول: بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته وتكون من 4 فقرات

43. أشعر أنّ رسالة العمل بالتدريس ممتعة.
44. أشعر بأنّ عملي يكسبني محبة واحترام الآخرين.
45. أشعر بالرضا عندما أقوم بعملتي.
46. أفضل عملي على أيّ عمل آخر.

المجال الثاني: بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز وتكون من 4 فقرات

47. راتبي يسدّ احتياجاتي الأساسية ويحقّق لي مستوى معيشة مناسب.
48. يوجد تناسب بين راتبي ومقدار العمل الذي أقوم به في المدرسة.
49. يتناسب راتبي مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع.
50. أتلقّى خطابات شكر وتقدير من إدارة المدرسة التي أعمل بها عند اتقاني لعملي.

المجال الثالث: بعد الرضا عن أسلوب القيادة وتكون من 7 فقرات

51. أشعر أنّ المدير يقدر عملي.
52. أشعر أنّ المدير يكلمني بأريحية.
53. في المدرسة التي اعمل بها، المدير يساند المعلمين عند طلب الدعم والمعونة في قراراتهم.
54. يشجّع المدير أيّ مبادرة تؤدي إلى تطوير العمل.
55. المدير غير عادل في تعامله مع العاملين.
56. يتمتع المدير بدرجة عالية من الخبرة في مجال العمل.
57. يتمتع المدير بدرجة منخفضة من القبول الاجتماعي لدينا.

المجال الرابع: بعد الرضا عن أسلوب الترقية وتكون من 4 فقرات

58. مهامّي المكلف بها تُتيح لي فرصة الابتكار والإبداع.
59. توفّر لي وظيفتي الفرص المناسبة لحضور دورات استكمال خاصّة بالموضوع التعليمي لكلّ معلّم.
60. تُتيح لي فرصة الترقية في الوقت المناسب.
61. وظيفتي تسمح لي وظيفتي بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات خارج المدرسة.

المجال الخامس: بعد الرضا عن النواحي الاجتماعية وتكون من 3 فقرات

62. ينظر المجتمع إلى مهنة المعلم في المدارس الثانوية باحترام.
63. يمكّنني عملي في المدرسة من الحصول على ما أستحقّ من تقدير.
64. أشعر أنّ عملي في المدرسة يُعتبر عملاً مهمّاً ونافعاً للمجتمع.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرجاء تحديد درجة موافقتك أو معارضتك نحو كل واحدة من العبارات بخصوص المدرسة التي تعمل بها، بالدرجة التي تناسب موقفك منها كالتالي:

- 1- معارض جداً، 2 - معارض، 3 - موافق إلى حد ما، 4 - موافق، 5 - موافق بشدة.
65. أهتم بإنجاز العمل المطلوب بالمدرسة في الوقت المحدد.
66. أمتلك القدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل في المدرسة.
67. توجد لدي قدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل في المدرسة.
68. يتوفر لدى المعلمين القدرة على الإبداع.
69. توجد قدرة لدى المعلمين على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل.
70. يحافظ المعلمون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.
71. تتوافر لدى المعلمين الرغبة والحماس لإنجاز العمل.
72. يبذل المعلمون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
73. تتوفر لدى المعلمين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.
74. يتم تنفيذ التعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل.
75. يقوم المعلمون بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.
76. يبذل المعلمون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.
77. يقوم المعلم باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه لمهامه.
78. هناك معرفة وإلمام لدى المعلمين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.
79. تمنح إدارة المدرسة حوافز معنوية للمعلم المبدع الذي يقدم أفكاراً جديدة تساهم في تطوير وتنمية طرق العمل.
80. يوجد اهتمام من قبل المسؤولين بالمقترحات التي يقدمها المعلمون لتحسين الأداء الوظيفي.
81. توجد متابعة وتوجيه مستمر من قبل المسؤولين، للمعلمين لإنجاز المهام بما يتلاءم مع النظم والقوانين.
82. تساهم الأنظمة والإجراءات المعتمدة من قبل الإدارة في تطوير الأداء الوظيفي لدى المعلمين.
83. يشتمل نظام تقييم الأداء في المدرسة على معايير موضوعية تمكن من قياس مهارات وقدرات المعلمين بالفعالية المطلوبة.

84. يطلع المعلّم على نتائج تقييم أدائه السنويّ ليتمكّن من تعزيز نقاط القوّة وتحسين نقاط الضعف لديه.

شاكرة لكم حُسن تعاونكم، ومقدّرة جهودكم الطيّبة

The Prevailing Organizational Climate and its Relationship to Job Performance Among Palestinian Arab Public Secondary School Teachers in Inside the Green Line: Examining Job Satisfaction as A Mediating Variable

Nibal Jubran Saleem Hamaty

Dissertation Committee:

Dr. Mohamed Haj Yahya

Dr. Sami Adwan

Dr. Majdy Zamel

Dr. Khaled Abo Asbh

Abstract

The current study aimed to investigate the degree of the of the prevailing organizational climate with its dimensions (organizational structure, leadership style, communication style, participation in decision-making, work style and procedures, technology, organizational conflict), and its relationship to the job performance of public Arab secondary school teachers inside the Palestinian territories, and to examine satisfaction. Career as an intermediary variable from their point of view. The researcher adopted the descriptive, correlational approach, and used a questionnaire to collect data after ensuring its validity and reliability, and it was distributed electronically. The research community consisted of all male and female teachers in public Arab secondary schools inside Palestine, which number (110) schools and the number of teachers is (4190) male and female teachers, and it was applied to a random sample consisting of (466) male and female teachers from the study population.

The results of the study indicated that the majority of teachers at the general Arabic level in the Palestinian interior only aimed at positive aspects of the organizational structure of schools and the general outlook on Arabic, such as: the field of technology, the style of communication in schools, and the organizational structure of schools, in addition to that the majority of teachers in the study sample there also directed to Positive. Moderate towards the nature of work, participation in decision-making, leadership style and organizational conflict. The “technology field” came in first place in the opinion polls, while the “organizational conflict field” came in the last look at the average.

The results also showed a high level of job satisfaction, and the research sample’s attitudes toward job performance were high in all items. This indicates the extent of the

teacher's commitment to his profession and to his students in public Arab secondary schools inside Palestine.

The results showed that there were no statistically significant differences at the significance level ($P \leq 0.05$) on the total score of organizational climate, job performance, and job satisfaction among general Arabic secondary school teachers in the Palestinian interior due to the variables of years of experience and age, while it was found that there were statistically significant differences at the significance level ($P \leq 0.05$) on the total score, and the sub-domains of the organizational climate and job performance scale attributed to the gender variable, and on the total domain, the differences were significant in favor of females over males. Also, the results indicated that there were statistically significant differences at the significance level ($P \leq 0.05$) on the total score and the sub-domains of the organizational climate and job performance scale due to the gender variable, and due to the academic qualification variable, between a bachelor's degree (first academic degree) and a doctorate (third academic degree) in favor of a Bachelor's degree (first academic degree); Between a Master's degree (a second academic degree) and a Doctorate (a third academic degree) in favor of a Master's degree (a second academic degree).

The result of the analysis revealed the existence of a statistically significant indirect path between the organizational climate (the independent variable) and job performance (the dependent variable) through job satisfaction. This means that there is an effect of job satisfaction as a partially mediating variable between the organizational climate and job performance among public Arab secondary school teachers in The Palestinian interior.

Based on these results, the study recommended the need for senior management - in institutions in the Ministry of Education - to take charge of the organizational climate with all its basic and subsidiary components, and pay attention to all its various fields and dimensions, due to the importance of this variable and its contribution to influencing the job satisfaction and job performance of teachers, which helps in achieving Schools achieve their goals efficiently and effectively.

Keyword: Organization climate, Job performance, Job satisfaction (mediator variable), Arab general secondary school teachers, The Palestinian interior.