

المناخ التنظيمي للتعليم

إعداد

الباحث/ محمد عبد الرحمن خليفة عبد السيد رضا العلي

إشراف

أ.د/ حسين محمد سعد الدين الحسيني

أستاذ علم النفس

كلية الآداب – جامعة المنصورة

المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال - جامعة المنصورة

المجلد الثاني- العدد الاول

يوليو ٢٠١٥

المناخ التنظيمي للتعليم

الباحث/ محمد عبد الرحمن خليفة عبد السيد رضا العلي

مقدمة:

إن كلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان قومي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض (ماجدة علي محمود علي ، ٢٠٠٧ : ص ٢٥) . وفكرة المناخ المدرسي ناتجة عن فكرة المناخ التنظيمي بالإضافة إلى متغير آخر هو ثقافة المدرسة أو الثقافة التنظيمية .

والمناخ المدرسي مقابل الثقافة المدرسية هو الأكثر ظهوراً ووضوحاً للفهم، ودائماً ما يتم التطرق له من خلال المناقشات المتعلقة بتحسين الأداء الدراسي والإصلاح المدرسي، وقد تم فهم المناخ المدرسي بصورة إضافية باعتباره أحد العوامل الهامة بالجهود التي بذلها لتقليل الخلافات او التناقضات المدرسية. (Davis, By., 2010 : P41)

ويعبر الجو المدرسي في الدراسات النفسية بالتغيرات اليومية في العلاقات الاجتماعية بين أعضاء البيئة المدرسية، أما السياق المدرسي فإنه يمثل الإطار الذي يكسب الإدارة المدرسية مدلولها العام (اشرف أحمد محمد أبو

حليمة، ٢٠٠٨: ص ١٢)، كما أن المناخ المدرسي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على صحة بيئة التعلم، كما يمكن أن يكون معوقاً كبيراً أمام عملية التعلم، ويبدو أن Sweet land and Hoy قد أكد ذلك من خلال تقاريرهما التي تربط الابتكار والتحصيل الدراسي مع المتغيرات المعرفية والوجدانية (Heam, R.M, 2010 : P35) ولكل مدرسة أو بالأحرى منظومة تربوية لفظ يميزها عن غيرها من المدارس الأخرى وبالتالي فإن لكل مدرسة مجموعة من الصفات أو الخصائص يمكن اشتقاقها من طريقة تعامل المدرسة مع أفرادها ومع معلمها لتوفير جو خاص بالمدرسة يسمى المناخ المدرسي (رجب السيد إبراهيم طلبية، ٢٠٠٨ : ص ٣٠) ويعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت مؤخراً في الدراسات الإدارية. ورغم تعدد البحوث المهمة به، فضلاً عن تناوله في أغلب المؤلفات، والدراسات التنظيمية، فإنه لا يزال موضع خلاف وجدل، حيث لا يوجد اتفاق تام على تحديد المقصود بالمناخ التنظيمي، (عبدالله بن جمعه بن عبود الشقصي، ١٩٩٩: ص ٣) وترجع دراساته إلى كل من ليبب وايت Lippit & White وكورنل Cornel الذي يعد من أوائل الذين استخدموا مصطلح المناخ التنظيمي عند وصف المناخ المدرسي بأنه: نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة.

(منى سليمان الذبياني، ٢٠٠٥: ص ٣٢)

كما أنه نوعية البيئة الداخلية التي تسود منظمة معينة، ويتم تعريف العاملين في النظام مناخ نظامهم من خلال تجاربهم وعبر سبل التعايش بينهم داخل النظام إذ يؤثر ذلك كله في سلوكهم وفي طريقة أدائهم لمتطلبات أدوارهم (هاني عبد الرحمن صالح الطويل، ٢٠٠١، ص ١٣٩) وتذكر هامبلت (Hambelt أن المناخ المدرسي يختلف من مدرسة إلى أخرى وأن هذه

الاختلافات تبلغ درجة من الدقة والغموض بحيث يصعب وصفها، وبالتالي فإن لكل مدرسة مناخها الخاص بها الذي يجعل منها مؤسسة لها طابعها الفردي عن غيرها (عبدالله بن طه الصافي ، ٢٠٠١ : ص ٦٤).

ويختلف تعريف المناخ التنظيمي المدرسي بين الباحثين في هذا المجال وقد يعود الاختلاف إلى الجانب أو الزاوية التي يدرس الباحث المناخ المدرسي من خلالها، ويرى " وريسler Wersler " أن كل فرد يستطيع أن يدرك أن هناك مناخاً للقيادة ومناخاً للأعضاء ومناخاً عاماً للمؤسسة.

(محمود سعيد إبراهيم الخولي، ٢٠٠٧ : ص ٥)

ونستعرض فيما يلي التعريفات التي تناولت المناخ التنظيمي:

١. المناخ التنظيمي هو : تصورات أو مدركات المعلمين لخصائص ومميزات تعاملهم معاً ومع المدير والتي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم، ومن ناحية أخرى تصورات أو مدركات الطلاب بخصائص ومميزات تعاملهم معاً ومع المعلمين والتي تؤثر أيضاً في سلوكهم واتجاهاتهم.

(علي إبراهيم الدسوقي، ١٩٩٠ : ص ٣٩، ٤٠)

٢. المناخ التنظيمي هو : مجموعة البيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.

(محمد قاسم القريوتي، ١٩٩٣ : ص ٢١٥)

٣. وفي تحديد أو تعريف إجرائي يقول جورج ليتوين George Litwin

وروبرت سترنجر Robert Stringer أن المناخ التنظيمي هو :

مجموعة من الخصائص القابلة للقياس لبيئة العمل، مبنية على الإدراك الجمعي للناس الذين يعيشون في البيئة ويعملون بها والمعرضون للتأثير على سلوكياتهم.

(أحمد إسماعيل حجي، ٢٠٠٠ : ص ٢٦٢، ٣٦٣)

٤. المناخ التنظيمي هو : المشاعر والآراء المتعلقة بمختلف مظاهر المدرسة وطريقة عملها.

(سمير عبد القادر خطاب، ٢٠٠١ : ص ٢٢٩)

٥. المناخ التنظيمي هو : مجموعة المتغيرات الوسيطة التي تتخلل البناء التنظيمي ونمط وخصائص القادة وأعمال المعلم ورضاه. (صالح ناصر عليما ٢٠٠٢ : ص ١٧٨)

٦. المناخ التنظيمي هو : البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون.

(صالح الدين محمد عبد الباقي ، ٢٠٠٢ : ص ٣٧٣)

٧. المناخ التنظيمي هو : الهيكل النفسي للمنظمة، وهو مجموعة الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية التي يعمل من خلالها الموظفون.

(رياض ستراك، ٢٠٠٤ : ص ٤٨٥)

٨. المناخ التنظيمي هو : المناخ التنظيمي هو ظاهرة شاملة تنتشر في المنظمة وتعبّر عن مجموعة الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل في المنظمة عن غيرها من المنظمات، وهذه الخصائص تتميز بالاستقرار النسبي، وتكون مدركة بواسطة أعضائها وتؤثر في سلوكهم، وهو نظام مفتوح يؤثر في كثير من المتغيرات والعوامل ويتأثر بها.

(عبدا لتواب شاهين، ٢٠٠٤ : ص ١٣٩)

٩. المناخ التنظيمي هو : البيئة الداخلية - مادية وغير مادية التي يعمل الفرد في إطارها.

(محمود سلمان العميان، ٢٠٠٤: ص ٣٠٥)

١٠. المناخ التنظيمي هو : مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المؤسسة التربوية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل.

(فاروق عبده فلييه ، السيد محمد عبد المجيد ٢٠٠٥ : ص ٢٩٣)

١١. والمناخ التنظيمي بصفة دائمة هو : إدراك الموظفين لمنظمتهم، والطريقة الأكثر شيوعاً لتعريف المناخ التنظيمي هو المفاهيم المشتركة لدى الأفراد عن الأحداث والطرق والإجراءات التنظيمية. وهذه الملاحظات أو المدارك الموجودة لدى أفراد المنظمة هي وصفية أكثر من كونها تقييمية. (Patterson, M. et al. 2005: P380)

١٢. المناخ التنظيمي هو: المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من التصرفات التي تتم بطريقة إرادية أو لا إرادية، والتي تمارسها المنظمة، ويكون لها تأثيرات على السلوك.

(محمد حسن حمادات، ٢٠٠٨ : ص ٣٣)

١٣. المناخ التنظيمي كما عرفه واين Wayne هو : مجموعة من الخصائص التي تميز إحدى المنظمات عن غيرها، والتي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمات.

(ناهد عزت إسماعيل، ٢٠٠٩ : ص ٣١)

١٤. المناخ التنظيمي هو: حشد لأنماط السلوك ، والاتجاهات والمشاعر التي تميز الحياة خلال المنظمة. (Simon, T., 2010 P56)

ومن خلال العرض السابق لتعريفات المناخ التنظيمي المدرسي المختلفة، يتضح لنا وجود تنوع واختلاف وجهات النظر بين الباحثين في تناولهم المفهوم ودراساتهم له، إلا أن معظم هذه التعريفات تتفق على أن المناخ التنظيمي المدرسي هو مجموعة الخصائص والصفات والتصورات أو المدركات والمكونات والآراء التي تميز بيئة العمل في المدرسة عن غيرها من المدارس بتأثيرها في سلوك واتجاهات المدير والمعلمين مما ينعكس على قيم واتجاهات وسلوك التلاميذ.

وبناءً على العرض السابق لوجهات النظر المختلفة في تناول مفهوم المناخ التنظيمي المدرسي "يعرف الباحث المناخ التنظيمي المدرسي إجرائياً بأنه: الجهود التي يبذلها كل من المدير والمعلمين والإداريين مع بعضهم وبعض لخلق جو يتسم بالألفة والتعاون لمد يد العون للتلاميذ حتي يؤدوا واجباتهم، وينمو قدراتهم ويحققوا أمنياتهم.

أنماط المناخ التنظيمي:

لقد أثبتت بعض الدراسات التربوية أن هناك علاقة إيجابية بين قدرة التلميذ علي التحصيل ونوع المناخ السائد في المدرسة. كما أكدت معظمها على أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة العمل بأية مدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها يتوقف بدرجة كبيرة على نوع المناخ السائد فيها . كما أثبتت بعض الدراسات وجود اختلافات بين المدارس تبعاً لاختلاف طبيعة المناخ السائد فيها، ونوع العلاقات السائدة بين أفرادها.

(أحلام عبد الرازق الدمرداش، ١٩٩٧ : ص ١٢٣)

وربما تكون أشهر المحاولات لتحديد أنماط المناخ التنظيمي للمؤسسات التعليمية هي تلك الدراسة الرائدة التي قام بها كروفيت وهالين Croft & Halpin بالمدارس الابتدائية.

بدأ هالين وكروفيت بوضع خريطة المناخ التنظيمي للمدارس عندما اكتشفا الملاحظات التالية:

١. إن المدارس تختلف على نحو ملحوظ في إحساس التلاميذ نحوها.
 ٢. إن مفهوم الروح المعنوية لايعطي مؤشراً لهذا الإحساس.
 ٣. إن المدرسين المثاليين الذين يذهبون إلى المدارس التي تحتاج إلى تطوير وتحسين تعمل على شل حركة المدرسين.
 ٤. إن موضوع المناخ التنظيمي يلقي اهتماماً متزايداً وقد قاما Croft & Halpin ببناء استبيان لوصف المناخ التنظيمي The organizational climate Description Questionnaire (O.C.D.Q) (Halpin & Croft, 1962: pp. 219-222).
- وصنفت أنماط المناخ التنظيمي للمؤسسات التعليمية على أساس السمات السائدة في علاقات الأفراد داخل المؤسسات التعليمية إلى ستة أنماط هي:

١ - المناخ المفتوح The open climate .

يصف Hoy & sabo هذا المناخ بأنه مناخ داعم، أصيل وأكثر احتمالاً لإحداث التغيير التنظيمي. (Douglas, 2010. P2)

وهو مناخ يتسم بارتفاع درجة الدفع، والمسئولية - الترابط ، انخفاض عدم الارتباط (الحرية) ويؤدي هذا المزيج إلى اقتراح مناخ يكون فيه كل من الرئيس والمرؤوسين أحراراً في سلوكهم.

(أحمد إبراهيم أحمد، ١٩٨٧ : ص ٢١)

كما أن هذا النوع من المناخ يتميز بالسلوك الصادق لجميع العاملين بالمؤسسة وأن الروح المعنوية لديهم تكون مرتفعة، ويعملون معاً بروح معنوية مرتفعة، فالرئيس يساعدهم على إنجاز أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية بسهولة ويسر (محمود سعيد إبراهيم الخولي، ٢٠٠٦ :ص ٤٤).

ويتميز هذا النوع أيضاً بتوفير الحوافز المناسبة، وخلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة، والتدريب على العمل المستمر، وتحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والإزدواج في الأداء، والاشتراك في التخطيط والتنظيم للعمل، وتوفير الظروف المناسبة له.

(آمال حسنين خليل، ٢٠٠٠ : ص ٢٤)

٢ - المناخ المستقل / الذاتي : The Autonomous

الخواص المميزة لهذا المناخ المنظم هي الحرية التامة التي تعطي للمدرسين لينمو تفاعلهم البنائي حتى يستطيعوا تحديد الطرق التي تكفي احتياجاتهم الاجتماعية التي ربما يفنقد ورودها في الأهداف، بمعنى أنه عندما يجتمع المدرسون على موقف معين فهم ينشغلون بأعمالهم حتى يتموا الأهداف بسرعة وسهولة بالرغم من وجود مجموعات قليلة منهم قد تعرقل هذا العمل حتى يسير سويًا في النهاية. والنقطة الضرورية في هذا المناخ أن المدرسين يقومون بأعمال تقريرية حتى ينهوا أعمالهم التنظيمية.

أي أن هذا المناخ يبحث عن رفاهية المدرسين وهو مناخ مرن لكن سلوكه الحكومي محدود (الاعتبار، الروح المعنوية، الألفة والمودة) (فاروق شوقي البوهي، ٢٠٠١ : ص ١٤٦).

٣ - المناخ المراقب Controlled Climate

يسود هذا المناخ مؤسسات التعليم متى تركز الاهتمام في أداء العمل وإنجازه بالدرجة الأولى، ولو على حساب إشباع حاجات العاملين. ذلك أن الاهتمام بالعمل وإنجاز الواجبات لا يتيح فرصة للاهتمام بالعلاقات بين العاملين . ويقوم مدير المدرسة في هذا المناخ بالرقابة والمتابعة والتوجيه المباشر، ولا يسمح بأي خروج على القواعد الموضوعية، دون الاهتمام بمشاعر العاملين. ومن هنا فإن الروح المعنوية لا تكون عالية كما هو الحال بالنسبة للمناخ المفتوح، وإن كانت قريبة منه بالقياس إلى المناخ المغلق.

(أحمد إسماعيل حجي، ١٩٩٥ : ص ١٣٧)

٤ - المناخ المؤلف / العائلي Familial Climate

يتميز هذا المناخ بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، وارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ومستوى تماسك وتجانس الجماعة وانخفاض في مستوى الاستغراق وأداء العمل، العمل الإداري قليل مستوى الروح المعنوية والرضا متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية، ويتصف سلوك المدير بالاجتماعية، لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب (Good guy) يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية، إهتمام قليل بالعمل والإنتاج.

(محمد حسن رمسي، ٢٠٠٤ : ص ١٠١)

٥ - المناخ الأبوي Paternal Climate

يتسم المناخ الأبوي بالمحاولات غير المؤثرة من جانب المدير لتوجيه المعلمين نحو إنجاز الأعمال وكذلك نحو إشباع حاجاتهم الاجتماعية فالمعلمون يتصورون سلوكه على أنه حافز لهم ، كما أنهم ينقسمون إلى أحزاب، لذا لا

يعملون سويًا بطريقة حسنة، ولا يتمتعون بعلاقات أخوة بينهم مما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم، ويتميز سلوك المدير بقلة السيطرة على المعلمين (علي صالح حامد جوهر، علي إبراهيم الدسوقي، ٢٠٠٤: ص ٨٣) وغالباً لا يستطيع الطلاب التعبير عن صعوباتهم ومشكلاتهم على نحو جريء وكذلك يزور الآباء مدراس أبنائهم عند الضرورة المطلقة .

(syed Ahmad Raza, 2010: p 39)

٦ - المناخ المغلق The closed climate

هذا المناخ هو المفهوم العكسي للمناخ المفتوح حيث ينخفض الدافع والروح والارتباط، وبالتالي يبدو الرئيس والمرؤوس كأنهم يدخلون في شحنات حيث الروتين وأعباء العمل غير الضرورية، ومن ثم تكون استجابة المرؤوسين عند أدنى المستويات، وينحصر الإشباع عند مستوى منخفض، وتظهر التصريحات الرسمية وغير الشخصية بالإضافة إلى نفس الاعتبار للمرؤوسين وعدم القدرة أو الرغبة في توفير نموذج شخصي ديناميكي، هذا بالإضافة إلى أن الرئيس والمرؤوسين يكونون على أقل درجة من الثقة بالنفس. (احمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٠ : ص ١٨٤)

ولهذا يعد المناخ المدرسي اليوم أحد خصائص أو سمات المنظمة لذلك يتم التركيز على مقياس خاص له، لأن المناخ المدرسي هو صفة دائمة نسبياً للبيئة المدرسية، والتي يجربها المشاركون والتي تؤثر على سلوكهم وتقوم على إدراكهم الجماعي للسلوك في المدرسة.

(Lowe, B.L., 2010: P45)

وقد بينت تطبيقاته، وجود محدودية لاستخدامه بالنسبة للمدارس ذات الأعداد الكبيرة والمدارس الموجودة في المناطق الحضرية، فضلاً عن المدارس الثانوية.

وقد ظهرت محاولات عديدة بنيت على دراسات إمبريقية لتقويم المقياس وتعديله من أبرزها ما قام به هوي وكلوفر Hoy and Clover 1986 عندما قاما بالمقياس المعدل للمدارس الابتدائية .

The revised organizational climate Description Questionnaire for Elementary Schools.

وهو يتكون من (٤٢) عنصراً تصف سلوك معلمي ومديري المدارس

الابتدائية على النحو التالي:

أولاً : سلوك المدير :

١. المدير الداعم : وهو الذي يعكس الاهتمام الأساسي بالمعلمين، المدير يستمع للمعلمين، ويتيح لهم الفرصة لتقديم مقترحاتهم.

٢. المدير الموجه: وهو صلب ويمارس التوجيه اللصيق ، والرقابة على المعلمين مستمرة ومباشرة وهي كذلك على الأنشطة المدرسية والتفاصيل الدقيقة للعمل.

٣. المدير المقيد: وهو يعوق أكثر مما يبسر عمل المعلمين ويتعامل المدير مع معلميه بالورق والاجتماعات والواجبات الروتينية.

(أحمد إسماعيل حجي. ٢٠٠٠ : ص٢٦٦، ٢٦٧).

ثانياً : سلوك المعلم :

١. سلوك الزمالة (المؤسسي) لدى المعلم : يدعم هذا السلوك التفاعلات المهنية المفتوحة إذ يستمتع المعلمون بوظائفهم ويعملون مع بعضهم، فهم

متحمسون وفخرون بمدربيتهم، وكل أفراد الفريق فاعلون وشركاء متكافئون، يعملون من أجل الصالح العام، ويكون الإنجاز مرتفعاً، وذلك لأن أفراد الفريق يشعرون بمستويات عالية من الكفاءة، والتوجه نحو تحقيق الأهداف التي وضعتها المجموعة، وتميل الأهداف التي وضعتها المجموعة لأن تكون مرتفعة بصورة معقولة وإن كان من الممكن الوصول إليها.

٢. سلوك المعلم الحميمي أو الودي : حيث يعرف المعلمون بعضهم بعضاً بصورة جيدة، وعلى المستوي الشخصي فهم أصدقاء حميمون وزملاء، فهم يتفاعلون مع بعضهم البعض خارج ساعات الدراسة العادية، ويكون الإنجاز في تلك المدارس مرتفعاً، وذلك لأن المعلمين يشعرون بالاحترام اتجاه بعضهم ، كما يرغبون في الارتقاء بالأهداف الهامة للمنظمة.

٣. سلوك المعلم الحر : ويتم إظهاره من خلال الافتقار إلى الرؤية والأهداف، وأحياناً ما يكون السلوك سلبياً، كما يكون الأفراد في المجموعة أكثر انتقاداً لزملائهم. وليس هناك تركيز على الأنشطة المهنية، كما يكون النجاح نادراً خلال مثل هذا السيناريو .

(Reeves, J.B., 2010: P29)

الأهمية التربوية لدراسة المناخ التنظيمي للمؤسسات التعليمية.

للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات التربوية، وتظهر هذه الأهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة، والسياسات التنظيمية، وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المنظمة، حيث كشفت نتائج بعض الدراسات أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء ودافعية العاملين، ومن ثم على أداء ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وأن المؤسسة التي تمتلك مناخاً ضعيفاً أو رديئاً

سيصيبها الفشل على المدى الطويل، حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية من نحو التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، كما ربطت بعض الدراسات بين المناخ التنظيمي والرضى الوظيفي للعاملين وقدرة المنظمة على اتخاذ قرارات التجديد وتطوير الخدمات.

(فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، ٢٠٠٩ : ص ٢٩٣، ٢٩٤)
كما أن لمناخ المدرسة الذي يعيشه الطفل التأثير القوي على تكوينه لمفهوم الذات وعلى قابليته للعمل بفاعلية، وقدرته على تكوين علاقات متبادلة مرضية مع الآخرين.

(محمد الحاج خليل، طه الحاج إلياس، ١٩٩٣ : ص ٢٢٤)
ويرجع الاهتمام بخلق المناخ التنظيمي المدرسي الجيد إلى أهميته بالنسبة للعملية التعليمية ولجميع العاملين بالمدرسة، فهو يسهم بدوره في تحقيق الأهداف التربوية المنوط تحقيقها.

(نجدي ونيس حبشي، رأفت عطية باخوم ٢٠٠٤ : ص ١٩١)
ويؤدي المناخ المدرسي بما يتضمنه من مجموعة الخصائص المختلفة دوراً هاماً في إعطاء طابع معين ومميز لشخصية المدرسة وتميزها عن غيرها من المدارس، وتؤثر بشكل معين على سلوكيات الأفراد حيث إن المناخ المدرسي يتأثر بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي وشخصيات المشاركين في العمل بمختلف أنواعهم، كما يتأثر أيضاً بالقيادات الإدارية (سمية يوسف حسنين نعيم، ٢٠٠٨ : ص ٨٦) وأكدت العديد من الدراسات التربوية أن المناخ المدرسي يعد عاملاً جوهرياً في تحقيق فاعلية المدرسة باعتبار أن المناخ المدرسي السليم ليس مجرد المناخ الذي يساعد التلميذ على الشعور بالأمن والأمان فقط، وإنما

هو ذلك المناخ الذي يساعد التلميذ على العمل بفاعلية وتأدية ما عليه من واجبات. (رمزية الغريب، ١٩٧٨ : ص ٣٣٣)

ومن ثم يهدف المناخ المدرسي السليم إلى :

١. جعل بيئة المدرسة بيئة تعليمية مثيرة ومنتجة، مما يساعد على الإنجاز والتحصيل الأكاديمي إلى جانب النمو الشخصي للتلاميذ في مختلف جوانب النمو.

٢. تهيئة مواقف تعليمية مشبعة وممتعة للتلاميذ، مما يتيح لهم فرص تفجير الطاقات والقدرات الكامنة وظهورها في الواقع الملموس، وهذا يحقق للتلاميذ الشعور بقيمتهم الشخصية، وقيمة العمل الذي يقومون به، مما يجعلهم يشعرون بالاستمتاع بالمدرسة كمكان حياة وتعليم وعمل.

(نعيمة بدر محمد يونس ١٩٨٣ : ص ٢٢ : ٢٣)

خصائص المناخ التنظيمي:

يتكون مناخ المؤسسات من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله لتصوره في شكل صحيح أو غير صحيح وبالتالي قد يعمل هذا المناخ على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة به، أو قد يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه (فارق عبده فلييه، السيد محمد عبد الحميد، ٢٠٠٥ : ص ٢٩٤-٢٩٥)

وحظي موضوع دراسة المناخ المؤسسي أو التنظيمي في المؤسسات التعليمية باهتمام الكثير من الباحثين في ميدان التربية المقارنة وعلم النفس في السنوات الأخيرة، ولعل هذا الاهتمام يرجع إلى مجموعة من الاعتبارات من أهمها ما أشارت إليه البحوث والدراسات من وجود علاقة بين إنتاجية العمل وخصائص المناخ المؤسسي في المؤسسات التعليمية (أسامه محمد شاكر، ٢٠٠٣ : ص ٩ : ١٠) واستطاع كامبل وزملاؤه Camble et. al 1976 أن يحددوا عشر

خصائص أساسية للمناخ صالحة الاستخدام في أي منظمة هي هيكل أو بناء المهمة، المكافأة والعقاب، مركزية القرارات، تأكيد الإنجاز، تأكيد التدريب والتطوير، المخاطرة والأمان، الصراحة والصدق، المعنوية والمكانة، التمييز والتشجيع وكفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام، وهذا يعني أن مناخ أي مؤسسة يعزي إلى خصائص تنظيمية ترجع إلى الفرد (عبد الرحمن إبراهيم، ١٩٩٧ : ص ٥١).

ويذكر تاجوري Tagiuri عدة خصائص للمناخ التنظيمي تتمثل فيما يلي:

١. إن المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
٢. إن المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
٣. إن العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن هويته تبقى كما هي دائماً.
٤. إن المناخ يحمل صفة الاستمرارية.
٥. إن المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، كذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
٦. يمكن أن يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت ويؤول في حدود المعاني المشتركة.
٧. لا يمكن أن يكون المناخ وهماً شائعاً، لأنه لا بد أن يقوم على حقيقة خارجية.
٨. إن للمناخ نتائج سلوكية قوية.
٩. إن المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعد محددات للسلوك

(Tagiuri, R, 1976: pp. 129-130).

ويرى فوكس وبوبز Fox & Boies أن هناك عدة عوامل يتشكل منها المناخ المدرسي وتتحدد خصائصه، وهي تنتج عن التفاعل بين البرامج

المدرسية والعمليات التعليمية التي تقوم بتفعيل هذه البرامج داخل المدرسة والظروف المادية والإمكانات المتاحة التي تحكمها بشكل مثالي وتساعد هذه العوامل على تحديد مدى إيجابية المناخ أو سلبيته وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

١. الاحترام : حيث يجب أن تضم المدرسة أفراداً يتمتعون باحترام أنفسهم واحترام الآخرين لهم بذلك يكون المناخ إيجابياً وعلى العكس من ذلك المناخ السلبي الذي يفتقد إلى هذا العامل.
٢. الثقة : حيث يجب علي كل أقطاب العملية التعليمية تحقيق الثقة والتفاهم بشكل يمكن الطلاب من مناقشة أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم بجدية وثقة وهذا على العكس من المناخ السلبي.
٣. الروح المعنوية العالية : وهي تمثل قاعدة للأداء الجيد والتفاعل البناء مما يؤكد المناخ الإيجابي وعلى العكس من ذلك ولايتوافر هذا العامل في المناخ السلبي.
٤. المساهمة في أعمال المدرسة وأنشطتها : فلا بد من تأكيد دور الطالب في المدرسة بشكل فعال حتى لا يقل تقديره لذاته وتحترم المدرسة أيضاً من الاستفادة من إمكاناته وقدراته وهي صفة من صفات المناخ الإيجابي، وهذا عكس ما يحدث في المناخ السلبي حيث يعاني الطالب من اللامبالاه والسلبية.
٥. النمط الأكاديمي والاجتماعي المستمر : حيث تسعى المدرسة جاهدة إلى تحقيق هذا النمط للطلاب متى توافر بها مناخ إيجابي سليم، ويسعى المعلمون إلى تطوير مهاراتهم وتزايد معلوماتهم، ومسايرة التغييرات

الحادثة وملاحقة كل ما هو جديد وهذا عكس المناخ السلبي حيث يتمسك الفرد بما هو قائم دون أي نمو أو تحديث.

(نعيمة محمد بدر يونس ، ١٩٨٣ : ص ٢٥-٢٦)

وتوجد مجموعة من العناصر المساعدة لتجويد المناخ التنظيمي بالمدرسة تتمثل فيما يلي:

١. نوعية ونمط القيادة السائدة في المدرسة : فالقيادة الإنسانية الديمقراطية هي القيادة الداعمة للعاملين من خلال تنمية الثقة بالنفس والولاء التنظيمي للانتماء للمدرسة.

٢. جودة أسلوب الاتصال المستخدم في المدرسة.

٣. الدافعية ونظام التمييز بين العاملين للتقليل من الصراعات بينهم.

٤. تقييم الأداء وضمان جودته لتحقيق الأهداف المدرسية.

٥. علاقة المديرين والمعلمين بعضهم ببعض وسلوكياتهم القائمة على التعاون والتفاعل.

٦. عدم التعارض بين أهداف العاملين بالمدرسة وأهداف المدرسة بالمجتمع بل في مدة التكامل بينهما لتحقيق الجودة.

(يوسف عبد المعطي مصطفى، ٢٠٠٧ : ص ٥٥١)

المراجع:

- ١- أحلام الدمرداش عبد الرازق بيبرس (١٩٩٧): دور المناخ المدرسي في تنمية الإبداع لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية (دراسة تقويمية). رسالة دكتوراة. كلية البنات، جامعة عين شمس.
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد (١٩٨٧): تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة.

- ٣- أحمد إبراهيم أحمد، جمال محمد أبو الوفا (١٩٩٣): نمط المناخ التنظيمي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية من وجهة نظر المدرسين الأوائل، (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية بينها.
- ٤- أسامة محمد شاكر (٢٠٠٣): المناخ المؤسسي في كليات التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية) مجلة التربية، العدد ٩، السنة ٦.
- ٥- أشرف أحمد عبد القادر (١٩٩٢): دراسة المناخ المدرسي في المرحلة الثانوية وعلاقته بإسلوب التفكير الإبتكاري لدى التلاميذ، المؤتمر الثاني عشر لرابطة التربية الحديثة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ٦- أشرف محمد أحمد أبو حليلة (٢٠٠٨): المناخ المدرسي وعلاقته بدافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ المدارس الحكومية والخاصة بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ٧- رجب السيد إبراهيم طلبة (٢٠٠٨): دراسة مقارنة بين المناخ المدرسي في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة وأثره على العملية التعليمية في المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
- ٨- سماح رشاد إبراهيم حسن (٢٠٠٩): دور المناخ المدرسي في التربية الأخلاقية لتلاميذ المدرسة الابتدائية "دراسة تقويمية" رسالة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس.

- ٩- سمية يوسف حسنين نعيم (٢٠٠٨) : المناخ المدرسي في التعليم الحكومي والتعليم الخاص في المرحلة الثانوية العامة " دراسة مقارنة " رسالة دكتوراه، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة.
- ١٠- عبد التواب شاهين (٢٠٠٤): اثر المناخ التنظيمي علي تطوير التعليم الجامعي، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والمعلومات، العدد ١، السنة ٢٢.
- ١١- عبد الرحمن إبراهيم المحبوب (١٩٩٧): المناخ الأكاديمي كما يدركه الطلاب والطالبات في مستويات دراسية وتخصصات أكاديمية في كلية التربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، جامعة الملك فيصل، العدد ٣٢
- ١٢- عبد الله بن طه الصافي (٢٠٠١) المناخ المدرسي وعلاقته بدافعية الانجاز ومستوي الطموح لدى عينة من طلاب وطالبات الثانوية بمدينة أبها، رسالة الخليج العربي، العدد ٧٩، السنة ٢٢.
- ١٣- فاطمة عبد القادر أحمد (٢٠٠٨): واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- ١٤- محمد عبد المحسن ضبيب العتيبي (٢٠٠٧): المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- ١٥- محمود سعيد إبراهيم إبراهيم الخولي (٢٠٠٦) : المناخ المدرسي وعلاقته بمستوى ومظاهر العنف لدى طلاب المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

- ١٦- مرفت طاهر محمد قوطة (١٩٩٦): المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الخاص بمحافظة دمياط، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ١٧- مها علي السيد (٢٠٠١): مشكلات المناخ التنظيمي لشعبة التعليم الابتدائي بكليات التربية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ١٨- ناهد عزت إسماعيل إمام (٢٠٠٩): دور المناخ التنظيمي في فاعلية إدارة التغيير بمدارس التعليم الثانوي العام (تصور مقترح)، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس.