دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	المناخ التنظيمي المدرسي: ماهيته، أنماطه ومحدداته في المؤسسة التعليمية
المصدر:	مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية
الناشر:	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
المؤلف الرئيسي:	بوفارس، عبدالرحمان
المجلد/العدد:	ع35
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2018
الشهر:	سبتمبر
الصفحات:	291 - 302
رقم MD:	1026710
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	المناخ التنظيمي، المؤسسات التعليمية، السلوك التنظيمي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1026710

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

المناخ التنظيمي المدرسي: ماهيته، أنماطه ومحدداته في المؤسسة التعليمية

School Organizational Climate: What it is, its patterns and determinants in educational institutions

د.بوفارس عبد الرحمان
جامعة أدرار (الجزائر)

ملخص :

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز ماهية المناخ التنظيمي المدرسي في المؤسسة التعليمية، إذ يعتبر من مواضيع السلوك التنظيمي التي عرفت اهتماما واسعا من قبل الباحثين في المجال التربوي، لما له من تأثير على نتائج العملية التعليمية وأداء المدرسة بصفة عامة؛ اعتمد الباحث على المنهج التحليلي، حيث تعرض بالدراسة والتحليل إلى التراث الأدبي لمفهوم المناخ التنظيمي المدرسي، أنماطه ومحدداته في المؤسسة التعليمية ومواصفات المناخ التنظيمي المدرسي الإيجابي مع الاستشهاد بنتائج بعض الدراسات المحلية منها، العربية والأجنبية، التي تناولت العناصر المتعرض لها في هذا البحث.

الكلمات المفتاحية: مناخ تنظيمي مدرسي، مدرسة، مؤسسة تعليمية.

Abstract:

This research paper aims to highlight the nature of the school's organizational climate in the educational institution. It is considered one of the subjects of organizational behavior which has been widely known by researchers in the field of education because it has an impact on the results of the educational process and the performance of the school in general. Where he presented the study and analysis to the literary heritage of the concept of the school's organizational climate, its patterns and determinants in the educational institution and the specifications of the positive organizational climate with citing the results of some local studies, including Arab and foreign, which dealt with the elements exposed in it The search.

Keywords: school organizational climate, school, educational institution**.**

I- تمهيد :

إن التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات، والحركية الدائمة لهذا العالم الذي يسير بخطى متسارعة، تفرض على المجتمعات إيجاد السبل والوسائل الكفيلة بتلبية رغباتها الحالية وطموحاتها المستقبلية حتى تضمن بقاءها واستمرارها.

وباعتبار المؤسسة التعليمية أهم هذه الوسائل المحققة لتكيف المجتمع مع المتغيرات الراهنة، فإنها لا تستطيع القيام بهذه المهمة ما لم يكن لها اهتماما كبيرا بتوفير شروط البيئة التنظيمية للمدرسة ومحدداتها، وأهمها: المناخ التنظيمي، إذ يعتبر من مواضيع السلوك التنظيمي التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين لكونه أحد العوامل التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها. ويعرف على أنه: "هو ذلك المصطلح الذي يشير إلى طبيعة المهمات المستهدفة والمخطط لها، بموجب البناء التنظيمي للمدرسة، ولأنماط الإدارة المدرسية والصفية السائدة فيه، وإلى طبيعة الاتصالات وقيم العمل والعلاقات السائدة، والى مشاعر الأمن والرضا الوظيفي كما يحس بها وبتأثيرها المدرسي بما يحقق تضامن وانتماء أفراد هذا المجتمع، وإثارة دافعتيهم كي يعملوا بتناغم وفاعلية لتحقيق المقاصد التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقيها".(العريبات، 2007: 99).

وعليه فإن الاهتمام بالمناخ التنظيمي للمؤسسة التعليمية يسهم بشكل كبير في نجاح أو فشل أي تغيير أو تطوير على مستوى كيفيات أداء العمل والعلاقات داخل المدرسة، لكونه المحدد للعلاقات الاجتماعية بين جميع المنتسبين للمؤسسة التعليمية، وسلوكاتهم وتصرفاتهم؛ كما أن وصول المؤسسات التعليمية إلى تحقيق أهدافها بفعالية مرهون بمستوى توفر خصائص المناخ التنظيمي الإيجابي، ووعي إدارة المدرسة بأنماطه ومحدداته وأهميته.

1- **ماهية المناخ التنظيمي المدرسي:** نتناول في هذه العنصر عرضا لماهية المناخ التنظيمي المدرسي من خلال التعرض إلى التعاريف التي أجمع عليها الباحثون في مجال السلوك التنظيمي، خصوصا في الميدان التربوي، على اعتبار أن المؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات تحتوي على كامل متطلبات التنظيم، وأهم الخصائص التي تميزه في المؤسسات التعليمية ومظاهر العلاقات التي يتجلى فيها.

1.1- **تعريف المناخ التنظيمي المدرسي:** لقد أورد "العميان" (2005) تعريفا للمناخ التنظيمي بقوله: " إنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني أن الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة".

ومن التعريف الذي أورده العميان للمناخ التنظيمي يمكن أن نورد تعاريف أخرى تخص المجال التربوي، فقد عرفه "هالبين" و"جروفت" (halpin, groft) على أنه: "المناخ للمنظمة كالشخصية للفرد، وذلك إن المناخ بالنسبة إلى المنظومة التعليمية يتضمن جو العلاقات الاجتماعية والنفسية والإنسانية للمدارس".(حجي، 2000: 263)، ويعرف كذلك بأنه: نوع المشاعر السائدة في المدرسة، والتي يمكن من خلالها بناء اتجاهات وانفعالات وقيم وعلاقات اجتماعية بين الأفراد.(رمزي، 2003: 264). ومن حيث أن المناخ التنظيمي المدرسي هو أحد المكونات التنظيمية، فإن "ليتوين" (litwin) يعرفه بأنه: "مجموعة من الخصائص التي يمكن قياسها لبيئة العمل بناء على تصورات جماعية للأفراد الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة وهذه الخصائص قد أظهرت تأثيرها على سلوكهم".(بدران، 2004: 137). وحسب "العتيبي" فإن: "المناخ التنظيمي المدرسي هو الطابع الاجتماعي النفسي السائد في المدرسة، إذ قد يبدوا للشخص العادي بان المدارس عبارة عن أماكن يتواجد فيها التلاميذ والمعلمون من أجل تعليم التلاميذ، ولذلك فهي لا تختلف عن بعضها البعض، والحقيقة أن المدارس تختلف عن بعضها البعض، من حيث طابعها، وجوها الذي يميزها عن غيرها وهذه الاختلافات تبدو واضحة للأفراد داخل المؤسسة كالعاملين والمعلمين والتلاميذ والطابع العام هو حصيلة التفاعلات والعلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة". (العتيبي، 2007: 16). في حين نجد أن "بن دريدي" قد عرف المناخ التنظيمي المدرسي على أنه: " انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للعمل في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول هذا العمل، ويتميز بثبات نسبي ويحدد درجة سلوكه وأدائه في هذه البيئة". (بن دريدي، 2009: 28).

وحسب "كوهين" فإن المناخ التنظيمي المدرسي يشير لنوعية ونمط الحياة في المدرسة، ويقوم على الأشخاص الذين يملكون تجربة كافية في الحياة المدرسية، كما أن المناخ التنظيمي المدرسي قد يعكس المعايير والأهداف والقيم والعلاقات والممارسات التعليمية، والتعلم والإدارة والهيكل التنظيمي المدرج في الحياة.(Jonathan Cohen et Al, 2009)، أما "زقاوة" (2014: 51) فيرى أنه:" يشمل العلاقات التفاعلية بين التلاميذ والأساتذة والإداريين من جهة والقيم المشتركة واتجاهات الموظفين من جهة أخرى".

أما "سوكول" وآخرون (Sokol. A et al, 2015) فيعرفون المناخ التنظيمي المدرسي على أنه: " ما يختاره الأفراد العاملون في المؤسسة، وهو مفهوم يتحدد بواسطة العمليات التنظيمية والنفسية والتي بدورها تؤثر على الأداء العام والنتائج الجيدة للمدرسة."

من التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف المناخ التنظيمي المدرسي على أنه مجموعة من القواعد والسلوكات التي تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد (أساتذة، إداريون، عمال وتلاميذ) داخل المؤسسة التعليمية، والمسهم بشكل كبير في نجاح أو فشل العملية التعليمية وأداء المدرسة بشكل عام.

2.1- مظاهر المناخ التنظيمي المدرسي:

تتجلى مظاهر المناخ التنظيمي المدرسي من خلال العلاقات السائدة بين جميع أطراف العملية التربوية في المؤسسات التعليمية، وقد ركز الباحث على المظاهر المتعلقة بالتلميذ على أساس اعتباره محور العملية التعليمية وهي كالتالي:

1) علاقة التلميذ بالمعلم: تعتبر العلاقة الإيجابية بين المعلم وطلبته من المكونات الرئيسية في أي نظام فعال للإدارة الصفية ويدرك المعلمون الفعالون أن الخطوة الأولى نحو تحقيق إدارة صفية فعالة تتمثل في بناء مناخ ايجابي داعم.

إضافة إلى ذلك، تعتبر طبيعة العلاقة التي تربط المعلم تلاميذه من العوامل الهامة التي تحدد مدى إشباع التلاميذ لحاجاتهم الشخصية داخل غرفة الصف، وكلنا نعرف أن التلاميذ يقضون ثلث ساعات استيقاظهم اليومي منذ سن السادسة وحتى الثامنة عشرة مع المعلمين، ولان المعلمين هم المسؤولون عن تقييم أداء التلاميذ وتحديد شكل الحياة في الغرفة الصفية فإنهم يمثلون شخصيات مهمة ذات تأثير مباشر على حياة التلاميذ ونموهم.(هارون، 2003: 270).

وتؤثر علاقة المعلم الإيجابية مع تلاميذه على سلوك التلاميذ بطريقة غير مباشرة من خلال تأثيرها على اتجاهاتهم نحو المعلم ونحو المدرسة بشكل عام، فالعلاقة الإيجابية مع المعلم تساهم في تشكيل اتجاهات التلاميذ الإيجابية نحو المدرسة وتزيد من احتمالات تعاونهم مع المعلم واتباعهم للتعليمات المدرسية، وفي دراسة أجراها"ريد" سنة (1983) وجد أن المعلمين الذين امتلكوا علاقات إيجابية مع التلاميذ كانوا أكثر قدرة على إدارة الصف والوقاية من حدوث مشكلات الانضباط؛ إن العلاقة الإيجابية التي تربط التلاميذ بمعلمهم تجعلهم يترددون في التورط في مشكلات تغضبه أو تؤثر سلبا على علاقتهم الطيبة معه، والفكرة الرئيسية هنا هي " إن الحب هو أحد أهم مفاتيح الطاعة". **(**هارون، 2003: 270).

ومن الضروري المحافظة على علاقة جيدة بين المعلم والتلميذ حيث تعمق مثل هذه العلاقة الشعور بالأمان والطمأنينة اللذين يفتقدهما التلميذ نتيجة الأحداث العنيفة والمشكلات الأسرية.

كما أنه من الضروري أن يتعرف التلميذ على قوانين وأنظمة المدرسة حتى في الظروف الصعبة وضرورة المحافظة عليها إلا في حالات الطوارئ القصوى فهذا يشعره أيضا بالاستقرار والثبات. (العمايرة، 2010: 86).

2) علاقة التلميذ بالإدارة المدرسية: يعرف وعلي (2002: 21) الإدارة المدرسية على أنها: "كل نشاط منظم ومقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة, وهى بذلك تسعى إلى تنظيم المؤسسة التربوية وإرساء حركة العمل بها على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء، "كما تعرف أيضا: "أنها ذلك الشكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام, وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير الجو المناسب لإتمامها بنجاح".

وإلى جانب وعي المدير بدوره القيادي بالنسبة للمدرسة عليه أن يعي ويقوم بدوره الإنساني مع المعلمين والتلاميذ ومختلف فئات العاملين له أثر كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ومن أمثلة ذلك تبادل التهاني والتعازي وتقديم المساعدات، وتفهم الظروف...الخ، فلا بد أن يشعر المعلمون أن مدير المدرسة أخا لهم يلجأون إليه في بعض قضاياهم الخاصة، وأن يكون مدير المدرسة عند حسن ظن زملائه، ويشعر تلاميذه أن المدير يتفهم ظروفهم ويستشعر

أحاسيسهم ويعينهم على حل مشكلاتهم. (الفرج، 2009: 35). وهذا ما توصل إليه "بلاك"(Blak, 2010) في دراسته التي كان الغرض منها هو تحديد مدى ارتباط الممارسات القيادية مع تصورات المناخ التنظيمي المدرسي لدى المديرين والمعلمين في مدارس مقاطعة أونتاريو بكندا, استخدم الباحث المنهج الوصفي, طبق مقياس لوب لتقييم القيادة واستبيان منقحا للمناخ التنظيمي على عينة عشوائية مكونة من(231) من المعلمين والمديرين في (15) مدرسة وتوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات القيادية والمناخ التنظيمي المدرسي. وذلك لسعي المديرين إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي من خلال القيادة الفعالة في المدرسة مما يؤثر إيجابيا على التحصيل الدراسي للتلاميذ.

وعن علاقة التلميذ بالإدارة فتتجلى في الممارسات التي تطبقها الإدارة المدرسية تختلف من حيث حدتها واقعيتها وموضوعيتها، فالإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعنى بالبرامج المدرسية التي تقدمها للتلاميذ، إن الاهتمام بتطبيق القوانين والتعليمات بعدل على التلاميذ سيشعرهم بالأمن والطمأنينة، حتى أنهم سيجدون متعة في المدرسة والغرفة الصفية. (صولي، 2014: 20)، يتفق هذا مع ما توصلت "ناتالي" (2011) (Nathalie. Y) وآخرون حول تصور المناخ التنظيمي المدرسي من قبل 697 تلميذا تتراوح أعمارهم بين 6 إلى 8 سنوات، في 22 مدرسة من المدارس الابتدائية الفرنسية. توصلت الدراسة إلى أن التلاميذ لديهم تصور إيجابي اتجاه مدارسهم. وأن غالبيتهم يشعرون بالمتعة في المدرسة، وهذا الشعور الإيجابي راجع إلى نوعية العلاقات الاجتماعية وظروف البيئة المدرسية. واقترحت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام بربط البيئة المدرسية بالبيئة الاجتماعية للتلاميذ، وتمتين روابط العلاقة بين أولياء التلاميذ وإدارة المدرسة والمعلمين.

3) علاقة التلميذ بزملائه : إن حياة أي تلميذ في غرفة الصف وإنتاجيته تتأثر بشكل مباشر بطبيعة العلاقات التي تربطه بباقي زملائه فمن غير الممكن لا عملياً ولا نظرياً، أن يعزل التلميذ نفسه عن تأثيرات علاقات الصداقة أو العداوة التي تربطه بزملائه وتسهم العلاقات الإيجابية التي تربط بين التلاميذ في تحسين اتجاهاتهم نحو وجودهم في الغرفة الصفية وتعلمهم فيها، فمساعدة المعلم لتلاميذه في تطوير علاقات إيجابية تعمل على إشباع حاجاتهم للحب والانتماء وتعزز شعورهم بالتقبل والكفاءة من جهة أخرى.

وأن وجود علاقات إيجابية بين التلاميذ يقلل من شعورهم بالتهديد وعدم الأمن، الأمر الذي يحسن هو الأخر من أدائهم؛ وعلاوة على ما سبق فإن العلاقات الودية بين التلاميذ تسهم في تقليل احتمالات ظهور العنف المدرسي والصراعات بينهم وبالتالي تدني احتمالات حدوث مشكلات الانضباط الناجمة عن التفاعل الاجتماعي.(هارون، 2003: 282). وهذا ما توصلت إليه دراسة "سيمالسيلار" (Cimalcilar, 2010) التي هدفت إلى التعرف على جوانب العلاقات الاجتماعية في المدارس التي يمكن أن تكون ذات أثر فعال في زيادة إحساس التلاميذ بعلاقات اجتماعية مريحة في المدرسة تساعدهم على التحصيل الجيد، أجريت الدراسة على عينة متكونة من 799 من طلاب المدارس المتوسطة الحكومية في اسطنبول، تركيا. وكشفت النتائج وجود ارتياح التلاميذ في ظل العلاقات الاجتماعية السائدة في المدارس محل الدراسة فهي تتمتع ببيئة مدرسية إيجابية.

وعند إهمال المؤسسات التعليمية لأهمية العلاقات الإيجابية بين التلاميذ والحرص على تكوينها، سيؤدي ذلك إلى ظهور مشكلات صفية، ومدرسية منها العنف المدرسي وعدم الانضباط، مما يؤثر سلبا على تحصيلهم الدراسي، وهذا ما تؤكده دراسة "كوهوت" و"إيرساف" (2010) (Kohout-D. M, Ercef) حول أثر المناخ التنظيمي المدرسي في الحد من ظاهرة العنف في المدارس الابتدائية في جمهورية التشيك، ومن خلال استجوابهم للتلاميذ وأوليائهم والمعلمين ومديري المدارس الابتدائية، توصلا إلى أن المناخ التنظيمي المدرسي في المدارس الابتدائية التشيكية متأثر بالمناخ الاجتماعي السائد في المجتمع التشيكي، ونتج عن ذلك عدم وجود مناخ مدرسي ملائم يساعد على الارتياح النفسي للتلاميذ ومعلميهم، وهذا يبعث على وجود الملل عند جميع أطراف العملية التعليمية في المدارس التشيكية.

وتؤكده أيضا دراسة "توبس" و"غارنر" (Tubbs, &Garner 2008) التي أجريت حول تأثير المناخ التنظيمي المدرسي على نتائج المدارس الابتدائية شمال غرب جورجيا التي تشير إلى أن المناخ التنظيمي المدرسي يمكن أن يؤثر على نتائج المدرسة من خلال تأثيره على جميع العاملين في المدرسة بما فيهم التلاميذ, وبعد تحليلهما للبيئة المدرسية في المدارس المذكورة توصلا إلى جملة من النتائج أهمها: عدم رضا هيئة التدريس و الموظفين على أداء المدارس مما ولد لديهم روحا معنوية منخفضة, وإحباطا عميقا. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها قدما جملة من التوصيات أهمها: خلق بيئة عمل إيجابية ومناخ مدرسي ملائم لتحسين أداء المدرسة عن طريق تحسين العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، وذلك عن طريق تحسين ظروف العمل.

4) العلاقة بين المعلمين : إن المعلم الفعال هو الذي يحرص على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين وخاصة مع المعلمين لان ذلك يعني وجود مناخ صحي وسليم لسير العملية التعليمية ولكن لو نظرنا إلى واقع الأمر لوجدنا أن إقامة مثل هذه العلاقات ليس أمرا سهلا، ذلك أن المعلمين أفراد من هذا المجتمع الذي يعيشون فيه ويحملون معهم كل أفكاره وعاداته وتقاليده وكل التناقضات الموجودة داخل المجتمع، إضافة إلى طبائعهم البشرية وصفاتهم وميولهم كل ذلك له اثر على طبيعة العلاقة بين المعلمين .

3.1- خصائص المناخ التنظيمي المدرسي: يرى "نواس" أن المناخ التنظيمي المدرسي الإيجابي يتميز بعدد من الخصائص التي تسهم في تحديد معالم البيئة التنظيمية للمدرسة وهي كالتالي:

1) الروح المعنوية العالية : حيث أن من يتمتعون بالروح المعنوية العالية يتسمون بالتفاؤل ويكونون أكثر إنتاجية.

2) **الاحترام:** ويعني نظرة التلاميذ إلى أنفسهم باعتبارهم أشخاصا لهم قدرهم، مؤمنين بأن لديهم أفكارا ومواهب و أن هذه الأفكار والمواهب ينصت إليها وتراعى وتكون محل اعتبار، والأمر كذلك بالنسبة للمدرسين والمديرين ,وشعورهم بنفس الشعور، ومن المهم أن تكون المدرسة مكاناً يضم أفرادا يتمتعون باحترام الذات، وهذا الاحترام مرده الآخرون حيث في المناخ الايجابي لا ينقص من قدر أي فرد من أفراد التنظيم.

3) الثقة : وتنبع الثقة من يقين الفرد أن الآخرين سيتعاملون معه بسلوك قوامه الشرف والأمانة، بالإضافة إلى تنفيذ ما يقولون طبقاً لمعايير السلوك المتعارف عليها وواجبات كل طرف من أطراف العملية التفاعلية .

4) **إتاحة فرص المساهمة في عمل المدرسة ونشاطها:** تتيح إدارة المدرسة لجميع الأفراد فرص المشاركة والمساهمة في نشاطاتها، إذ أن كل فرد يبحث جاهداً عن الفرصة التي تتيح له أن يسهم بأفكاره ويكون على يقين من أن هذه الأفكار ستكون محل اعتبار. (نواس، 2002: 20).

5) **الرعاية:** وللرعاية في المدرسة جوانب تمس المعلمين والمتعلمين وتتمثل بالنسبة للمتعلمين في أن يشعر كل فرد أن هناك شخص أو أشخاصٌ اَخرين يهتمون به ويهتم بهم وبالنسبة للمعلمين أن يشعروا باهتمام مدير المدرسة بهم حتى لو اختلف معه بعضهم في الرأي وبالمثل وشعور مدير المدرسة أن المعلمين أو على الأقل معظمهم يفهمونه ويقدرون ما يتعرض له من ضغوط ويعملون على معاونته قدر استطاعتهم.

6) **التماسك (التضامن):** وهذه الخاصية تقاس بشعور الشخص إزاء المدرسة، حيث يتعين أن يشعر الأعضاء بأن المدرسة جزء من كيانهم، فهم يرغبون في البقاء فيها أطول مدة ممكنة وأن تتاح لهم الفرصة لممارسة تأثيرهم فيها بالتعاون مع الآخرين .

7) **تجديد المدرسة:** فالمدرسة كمؤسسة اجتماعية عليها أن تقدم المشاريع التي تستهدف التطوير باستمرار كما يجب عليها أن تجدد نفسها ذاتياً بمعنى أن تنمو وتتطور وتتغير.

8) **النمو الأكاديمي والاجتماعي المستمر:** فكل فرد في المدرسة يحتاج إلى أن ينمي مهاراته ومعلوماته واتجاهاته الأكاديمية الخاصة داخل نطاق المدرسة باعتبارهم أعضاء متعاونين في فريق.(نواس، 2002: 22).

نلاحظ أن هذه الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي في المدرسة قد تسهم بفعالية في نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها إذا ما توفرت بشكل فعلي. وهذا ما توصل إليه "هندي" (2011) في دراسته التي هدفت إلى تحديد خصائص المناخ التنظيمي المدرسي في المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقة ذلك بمتغيرات مديرية التربية، وجنس المدرسة، وحجمها أظهرت النتائج أن أهم الخصائص الإيجابية التي يتصف بها المناخ التنظيمي المدرسي للمدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين والتلاميذ هي على الترتيب: الخصائص المتعلقة بالعلاقة بين التلاميذ، والعلاقة بين التلاميذ والمعلمين، والعلاقة بين التلاميذ والإدارة المدرسية، والعلاقة بين المعلمين والإدارة المدرسية. أما الخصائص السلبية للمناخ فتمثلت في وجود مشكلات مدرسية. كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والتلاميذ لخصائص مناخ مدارسهم تعزى إلى أثر متغير مديرية التربية التي تتبعها، جنسها، وحجمها،وفي ضوء هده النتائج أوصت الدراسة بعدد من الإجراءات لتحسين المناخ التنظيمي المدرسي, واقترحت إجراء عدد من البحوث و الدراسات ذات الصلة بالمناخ التنظيمي المدرسي.

أما "تاييم" و"ساون" (Tayim, Saowanne, 2014) فقد أجريا دراسة كان الغرض منها هو معرفة مستوى تأثير المناخ التنظيمي المدرسي على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في تايلاند، حيث تم تطبيق استبيان لجمع المعلومات حول الموضوع، على عينة متكونة من (329) معلما؛ وبعد تحليل النتائج توصل الباحثان إلى أن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية التايلاندية "عال"، حيث حازت سمة المهنية على أعلى معدل في ترتيب سمات الرضا الوظيفي للمعلمين، في حين كانت سمة المسؤولية في أدنى الترتيب؛ كما أن هناك بعض عوامل المناخ التنظيمي المدرسي قد أثرت بشكل مباشر على الرضا الوظيفي للمعلمين وهي: معيار الأداء، المسؤولية، الكفاءة، السعي نحو النجاح في العمل والقيادة.

2- أنماط المناخ التنظيمي المدرسي: توجد عدة أنماط مختلفة لمناخ المدرسة وهي:

1.2- المناخ المراقب: وهو المناخ الذي يخدم العمل أكثر مما يخدم الحاجات الاجتماعية للأفراد، فهو يركز على أداء العمل وانجازه بالدرجة الأولى ولو على حساب إشباع حاجات العاملين، ذالك أن الاهتمام بالعمل وانجاز الواجبات لا يتيح فرصة للاهتمام بالعلاقات بين العاملين. (صولي، 2014: 17).

2.2- مناخ الإدارة الذاتية: ويسود هذا المناخ الحرية شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجتهم الاجتماعية، وتتميز الأعمال هنا بسهولة ويسر للتعاون الموجود بين الأعضاء ولقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية مرتفعة وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

3.2- المناخ الموجه: يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد, ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، ولكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه، لأن الاهتمام الأول منصب على انجاز العمل (الاهتمام بالمهمة)**.** **(**حمدان،2007: 40)

4.2- المناخ المفتوح: يسود المناخ المفتوح المدارس التي يتمتع أعضاؤها بروح معنوية عالية حيث نجد المعلمين يعملون معا دون شكوى ويسود الاحترام داخل المدرسة وهنا يسعى مدير المدرسة إلى تسهيل انجازهم للأعمال الموكلة إليهم بلا تعقيدات ويحفزهم على تحسين أدائهم وتتسم إدارة المدرسة بالمرونة في المعاملة مع التلاميذ وتقل الرقابة الصفية وتسعى إدارة المدرسة إلى إشباع حاجات العاملين ويزداد التزام كل فرد بإنجاز واجباته ووظيفته.**(بدران** وآخرون، 2004: 82).

يتفق هذا مع نتائج دراسة "صولي" (2014) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي والصحة النفسية لدى تلاميذ التعليم المتوسط والتعليم الثانوي, وذلك من خلال معرفة واقع كل من المناخ التنظيمي المدرسي والصحة النفسية بكل من متوسطات وثانويات ولاية ورقلة تم التوصول إلى أن نمط المناخ التنظيمي المدرسي السائد في مدارس التعليم المتوسط والثانوي مفتوح، وأن مستوى الصحة النفسية في مدارس التعليم المتوسط والثانوي مرتفع.

كما يتفق هذا مع نتائج دراسة "الديحاني" (2013) التي هدفت إلى الكشف عن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (230) معلما ومعلمة من منطقتي الفروانية والجهراء بدولة الكويت خلال العام الدراسي 2013/2012م، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة, وجاءت أبعاد الدراسة في الدرجة المتوسطة, وجاء في الرتبة الأولى بعد التركيز على الإنتاج, وفي الرتبة الثانية بعد الدفع, وفي الرتبة قبل الأخيرة جاء بعد الانتماء, وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد الألفة. كما أن درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة, وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها في الدرجة المتوسطة, وجاء في الرتبة الأولى مجال "التشجيع على الإبداع", وجاء في الرتبة الثانية مجالا "تقديم أفكار إبداعية "و" الرغبة في التطوير والتغيير". وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بإعداد برامج تدريبية للمديرين والمعلمين على ممارسة مهارات الإبداع الإداري, وكيفية الارتقاء بالمناخ التنظيمي للمدرسة, وتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية, وضرورة إدراج الإبداع الإداري والمناخ التنظيمي في عمليات تقويم المؤسسات التعليمية.

وتتفق أيضا مع نتائج دراسة "بن يمين" (Benjamin, 2011) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي والتحصيل العلمي للتلاميذ بالمدارس الإبتدائية بولاية متشيقن, أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المناخ التنظيمي المدرسي المفتوح والتحصيل العلمي للتلاميذ عند مستوى الدلالة (0.01), كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي المدرسي المفتوح والمغلق عند مستوى الدلالة (0.01), مما يدل على أن هناك مجموعة من الخصائص الإيجابية للمناخ المدرسي وهو بدوره يؤثر إيجابيا على سلوك العاملين بالمدرسة.

5.2- المناخ المغلق: وهو نقيض المناخ المفتوح حيث يتسم العمل بالروتينية ويظهر الأفراد العاملين التزاما بسيطا بالمهام والواجبات الوظيفية وتقل فرص إقامة علاقات اجتماعية داخل المدرسة وينخفض مستوى أداء المدرسة ويقل مستوى رضا العاملين والمدير هنا غير قادر على الإدارة والتوجيه أو القيادة والتخطيط ويزداد الاهتمام بالرسميات والأمور الروتينية ويتولد نوع من الإحباط لدى العاملين وتزداد الشكوى من قبل كل من المعلمين والإدارة تجاه بعضها البعض. (بدران وآخرون، 2004: 83).

6.2- المناخ المألوف: يسود المدرسة التي تتسم بهذا المناخ الروح الأسرية أو العائلية حيث تميزها العلاقات الاجتماعية والاهتمام بالحاجات الاجتماعية، ويفضل الاهتمام بالعمل والانجاز وتحقيق الأهداف، ويقل في هذه الظروف الدور التوجيهي لمدير المدرسة وهو لا يعقد الأمور بل يسيرها إلى حد كبير ويشعر الجميع بجو الأسرة وتكون النتيجة بروز قيادات جديدة وانخفاض الرضا عن الأداء وتحقيق الأهداف. (حجي، 2004: 265).

نلاحظ أن لكل نمط من أنماط المناخ التنظيمي دور في رسم وتحديد طبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة التعليمية، مما يتوجب على إدارة المدرسة اختيار الأنسب منه والمساعد على تحيقيق الأهداف التربوية. يؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة "ألتنكورت" (Altinkurt.Y, 2014) التي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي

المدرسي والصمت التنظيمي لدى المعلمين عينة الدراسة, استخدم نوع البحوث المسحية لـــ (397) معلما في المدارس الثانوية في كوتاهيا غرب تركيا, تم جمع البيانات باستخدام مقياس "المناخ التنظيمي في المدارس " ومقياس "الصمت التنظيمي" وبعد تحليل البيانات من خلال اختبارات (ت) والأنوفا وتحليل الانحدار. أظهرت النتائج أن مستوى الانفتاح في تلك المدارس منخفض لدى المديرين وعال جدا لدى المعلمين.

3- محددات المناخ التنظيمي المدرسي:

يحدد بدران وآخرون (2004: 77 - 78) عدة عناصر ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي المدرسي، والتي يمكن أن تكون أبرز المحددات لرسم طبيعة المناخ التنظيمي المدرسي وهي كالتالي:

1.3- العلاقات الإنسانية: تؤثر العلاقات بين الأفراد العاملين والعلاقة الوظيفية بين وحدات المدرسة والعلاقة بين الأفراد العاملين وإدارة المدرسة، على نمط المناخ السائد بالمدارس التي يعملون بها.

2.3- ممارسة اتخاذ القرار: يتوقف نوع المناخ التنظيمي المدرسي على مدى مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار ومدى الاستفادة من ذوي الخبرة منهم في الشؤون الإدارية داخل المدرسة

3.3- تكنولوجيا العمل: كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المدرسة ذات طبيعة ثابتة غير متجددة فانه ستسود الأجواء التقليدية إلى حد كبير وبالتالي يكون المناخ التنظيمي المدرسي فيها متجها نحو السلبية في نظر المرؤوسين إلى جانب قلة الإبداعات وعدم قبول الأفراد لتحمل المسؤولية في انجاز المهمات.

4.3- الهيكل التنظيمي: ويشير إلى تقسيم العمل بالمدرسة إلى وظائف تتضمن مهام ومسؤوليات وسلطات وأدوار، ويوضح العلاقة بينها،ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمدرسة مرنا للعمل بفاعلية وقدرته على تكوين متبادلة مرضي للآخرين، وكذلك فان الخصائص الوجدانية لبيئة العمل تؤثر على نمط الحياة داخل المدرسة وتتطور الذات نتيجة العلاقات الفردية التي يحس بها الفرد ويمارسها مع الوقت.

5.3- نمط الاتصال: يتأثر مناخ المدرسة بنمط الاتصال داخل المدرسة، فالمدرسة التي تتسم باتصال رأسي من الأعلى إلى الأسفل، يسودها مناخ غير صحي في حين نجد أن المدرسة التي يسودها مناخ أفقي يسودها مناخ جيد.

6.3- الروح المعنوية: فكلما كانت الروح المعنوية عند الأفراد العاملين مرتفعة كلما أدى ذلك إلى تحسين أداءهم مما ينعكس على المناخ التنظيمي المدرسي الذي يصبح صحيا بصورة أكثر مما لو كانت معنوياتهم منخفضة.

7.3- درجة الأمن والمخاطرة: تؤثر درجة تمتع الأفراد العاملين بضمانات وظيفية معقولة إلى نوع من الاستقرار النفسي لديهم بالتالي ينعكس ذلك على أدائهم بالإيجاب وكذلك على مناخ المدرسة.

8.3- الاهتمام بالأفراد: يتأثر المناخ التنظيمي المدرسي بمدى اهتمام إدارة المدرسة بالأفراد العاملين وسعيها إلى إشباع حاجياتهم ودوافعهم، ولذلك فان المدارس التي تعمل على رفاهية العاملين بها يسودها مناخ صحي يشجع على العمل وبذل الجهد لتحسين أداءهم.

9.3- البيئة الخارجية: إن العوامل البيئية الخارجية المتعلقة بالسياسات التربوية العامة على مستوى المناطق التعليمية والأنظمة التعليمات والتأمينات المطبقة مما يتأثر به العاملون في المؤسسات التربوية له أثر على المناخ التربوي عموما وما يليه من مستويات تعليمية.

يرى العربيات أن طبيعة المهام التي يتطلبها العمل ودرجة الحرص على التميز والإبداع والروح المعنوية السائدة بين العاملين ومستوى ونوعية العلاقات السائدة بينهم ومدى الشفافية والوضوح وتأكيد الانجاز ودعم جهود التدريب والتطوير وأسلوب المكافأة والعقاب ودرجة الأمن والمخاطرة وكفاءة ومرونة التنظيم وإشباع الحاجات الاجتماعية والعاطفية والنفسية كلها عوامل مسؤولة عن تحديد نوع ومستوى المناخ التنظيمي المدرسي والذي يرتبط

ارتباطا عاليا بإنتاجية المدرسة وتحقيقها لأهدافها وأهداف العاملين فيها والمنتفعين من خدماتها.(العريبات، 2007: 102-103).

يتفق هذا مع ما توصل إليه "أنور" و"أنيس" (Anwar.M & Anis.M.H, 2014) في دراستهما التي هدفت إلى تطوير المناخ التنظيمي المدرسي لقياس العلاقات المهنية بين المعلمين والمديرين في المدارس الابتدائية بإسلام أباد, وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (243) معلما في المدارس الابتدائية, كانت دراسة الخاص السيكومترية للمقياس مرضية, و هو ما يؤهله إلى أن يكون صالحا لجمع معلومات واسعة عن مختلف جوانب المناخ التنظيمي المدرسي من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم والفاعلية الشاملة للمدراس الابتدائية بباكستان، وأظهرت النتائج أيضا أن العلاقات المهنية بين المعلمين والمديرين كان يسودها التعاون, وهو ما يدل على وجود مناخ مدرسي إيجابي في المدارس الابتدائية محل الدراسة.

كما يتفق أيضا مع نتائج دراسة "جونيس" و"بيكر" (Gunes, Peker 2012) التي هدفت إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، حيث أجريت على عينة متكونة من (245) معلما، تم تطبيق الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وبعد تحليل النتائج باستخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي المدرسي الذي يسود المدارس محل الدراسة إيجابي؛ يدل على ذلك المظاهر الإيجابية المتمثلة في: اعتماد المدارس على نمط الاتصال المفتوح، العلاقات الإنسانية في المدرسة، مشاركة المعلمين في حل المشكلات المدرسية والإخلاص والثقة المتبادلة.

4- مواصفات المناخ التنظيمي المدرسي الايجابي: على المؤسسات التعليمية أن تسعى إلى أن يكون مناخها التنظيمي متصفا بالإيجابية، حيث يستمد طبيعته من خصوصيات المدرسة، من أجل خلق جو ملائم للعمل التربوي والتحسين المستمر، ويكون ذلك عن طريق الإجراءات التالية:

1) أن يسود المدرسة جو من التعاون قائم على أن المعلمين وباقي العاملين موجودون لمساعدة التلاميذ ولإشباع حاجاتهم الشخصية والأكاديمية
2) توفر المدرسة قنوات اتصال بين المعلمين والتلاميذ وعلى المستويات وكذلك توفرها على قنوات اتصال فعالة بين المعلمين أنفسهم.
3) اتخاذ القرارات في المدرسة بشكل ديمقراطي مستندا إلى التعليمات والقيم المدرسية.
4) تميز التعليمات المدرسية بالمنطقية وبأنها مرتبطة بحاجات المجتمع المدرسي بحيث يدركها التلاميذ والمعلمون على أنها تعليمات عادلة وملائمة.
5) تمتع المدرسة الفعالة بنظام رعاية يشعر فيه الجميع بالمساواة ولا تشعر فيه أي جماعة من الأفراد بأنهم مفضلون أو لديهم امتيازات أكثر من جماعة أخرى.
6) توفير تعليمات مدرسية واضحة ومنسقة وهذه التعليمات يجب ان تكون مفهومة ومعلنة للجميع والاهم أن التعليمات يجب أن تطبق بشكل منسق.
7) إيجاد نظام محدد في المدرسة ولجان عمل للتعامل مع التلاميذ الذين يظهرون مشكلات سلوكية متطرفة وتهدف هذه اللجان إلى مساعدة التلاميذ على تحسين سلوكهم ومساعدة المعلمين وتدريبهم على كيفية التعامل والتكيف مع مثل هؤلاء التلاميذ.
8) توفر المدرسة فرصا للتفاعل والتشاور الديمقراطي، وخاصة فيما يتعلق بالقضايا الأساسية، وأن من حق التلاميذ والمعلمين أن يعبروا عن وجهة نظرهم المتعلقة بنظام المدرسة، ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار وجهة النظر هذه والاهتمام والمراجعة المستمرين.(هارون، 2003: 265).

يؤكد ذلك ما توصلت إليه "سمية" و"نجاح" (2017) في دراستهما التي هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي المدرسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمدينة دمشق، حيث توصلتا إلى أن المناخ التنظيمي المدرسي في المدارس محل الدراسة قد حقق معايير المناخ الإيجابي بدرجة متوسطة، وعدم تأثير متغيرات البحث (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) على استجابات أفراد العينة.

وأوصت "بن راشد" (2016) في دراستها التي هدفت إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة مسقط، أوصت بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي المدرسي من خلال دعم القيادة الجماعية والسلوك المهني للمعلمين ورفع التحصيل الدراسي، تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء التلاميذ، وتعزيز الالتزام في المؤسسات التعليمية.

أما "النجابي" (2015) فترى أن أهمية المناخ التنظيمي تكمن في خلق بيئة مناسبة للعمل في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال الأفعال الإجرائية التالية:

- "يوفر الأجواء النفسية والإنسانية ويعزز من رضا العاملين في المنظمة ويحفز إمكاناتهم الإبداعية ويساعد في موائمة فاعلة بين العناصر التنظيمية الرئيسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الإدارة)

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال مساهمته في تحقيق الفاعلية المنظمة بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن ان تؤثر عن تطوير مناخ المنظمة وبالتالي قبل هذا المناخ يمكن أن يؤثر على الفاعلية طويلة الأجل للمنظمة.

- تتجسد أهمية المناخ التنظيمي في التدخل بتأثيراته الحيوية في تنفيذ الإستراتيجية وما يتفرع عنها من استراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد وإجراءات عمل متعددة.

- تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فعال في عملية التطور الإداري والناتج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة المعايطة (2014) التي هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب الآتي: علاقة المدير مع المسؤولين ثم شؤون العمل الإداري وسياسته، ثم البناء المدرسي وتجهيزاته، ثم العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، يلية شؤون التلاميذ وحاجاتهم التربوية، ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني. وأن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين هي على الترتيب الآتي: البناء المدرسي وتجهيزاته، ثم علاقة المدير مع المسؤولين، ثم شؤون العمل الإداري وسياسته، يليه شؤون التلاميذ وحاجاتهم التربوية، ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ثم العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني.

من خلال ما تم عرضه حول المناخ التنظيمي المدرسي، أنماطه محدداته، ونتائج الدراسات السابقة التي أكدت في مجملها على أهميته في المؤسسة التعليمية، يمكن تقديم عدد من التوصيات والاقتراحات التي تكوين مناخ تنظيمي إيجابي يساعد المدرسة على تحقيق الفاعلية في أدائها العام، وهي كالتالي:

- اعتماد نمط المناخ التنظيمي المفتوح لأنه يتصف بالمرونة، ويسعى إلى إشباع الحاجات النفسية الاجتماعية للتلاميذ والمعلمين، وهذا ما يجعلهم يؤدون واجباتهم دون رقابة.
- عم القيادة الجماعية التي تعزز العلاقات الإنسانية في المدرسة.
- مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات في المدرسة كل في مجال تخصصه.

- دعم العمل الجماعي المتسم بالتعاون والتشاور واحترام الرأي الآخر.
- العمل على ربط المدرسة بمؤسسات المجتمع المحلي.
- تشجيع التعاون مع أولياء الأمور في حل المشكلات التي تعترض المدرسة.
- خضوع مديري المؤسسات التعليمية إلى برامج تكوينية في مجال السلوك التنظيمي.

المراجع:

1. إيمان صولي، (2014)، المناخ **المدرسي وعلاقته بالصحة النفسية لدى تلاميذ التعليم المتوسط والثانوي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
2. بدران شبل، حسين سلامة عبد العظيم، المليجي رضا إبراهيم، (2004)، **الثقافة المدرسية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. بن دريدي فوزي، (2009)، **المناخ المدرسي (دراسة ميدانية)**، الدار العربية للعلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
4. بن راشد المسرورية بدرية بنت ناصر، (2016)، **المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ومن وجهة نظر المعلمين** في محافظة مسقط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
5. حجي أحمد إسماعيل، (2000)، **إدارة بيئة التعليم والتعلم (النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة)**، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة مصر.
6. حمدان محمد، (2007)، **مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الديحاني علي فهد حراس، (2013)، **درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
8. رمزي فتحي هارون (2003)، **الإدارة الصفية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ب. ط، عمان، الأردن.
9. زقاوة أحمد، (2014)، **محددات النجاح الدراسي: مقاربة سوسيو - سيكولوجية**، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، 1، 43 – 62.
10. العريبات بشير محمد، (2007)، **إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. العمايرة محمد حسن، (2010)، المشكلات الصفية والسلوكية والتعليمية، الأكاديمية (مظاهرها، أسبابها، علاجها)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن.
12. العميان محمود سلمان، (2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن.
13. الفرج وجيه، (2009)، قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
14. المعايطة عبد العزيز عطا الله، (2014)، **دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين و المعلمين في محافظتي عمان و الزرقاء**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 2(5)، 305-348.
15. منصور سمية ومحرز نجاح، (2017)، **واقع المناخ التنظيمي المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء معايير المناخ التنظيمي المدرسي الإيجابي الداعم لتربية المواطنة**، مجلة جامعة البعث، 39(30)، 85- 121.
16. النجابي أحلام حميد نعمة، (2015)، **مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر مدرسي جامعة القادسية**، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، 22، 426- 437.

17. هندي صالح، (2011)، **واقع المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقته ببعض المتغيرات**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 7(2)، 105- 123.

18. وعلي محمد الطاهر، (2002)، **الإدارة المدرسية (ابتدائيات، إكماليات، ثانويات)**، دار العلم والمعرفة للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر.

19. Altinkurt Yahya, (2014), **The Relationship between School Climate and Teachers' Organizational Silence Behaviors**, Anthropologist, 18(2): 289-297.
20. Benjamin P, Ankens, (2011), "**An Examination of the Relationship Between School Climate and Student Growth in select Michigan Charter Schools**", Doctoral Theses Dissertations Eastern Michigan University: www. commons.emich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1355&context.
21. Black, G. L. (2010)**. Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate.** Journal of Catholic Education, 13 (4), p 437-466.
22. Cemalcilar Zeynep**, Schools as Socialisation Contexts: Understanding the Impact of School Climate Factors on Students' Sense of School Belonging,** Applied Psychology, 59(2), April 2010, PP 243–272.
23. Jonathan Cohen, Elizabeth M. Mccabe, Nicholas M. Michelli, Terry Pickeral, (2009), **School Climate: Research, Policy, Practice, And Teacher Education**, Teachers College Record, 111(1), January, pp 180–213.
24. Magdalena Kohout-Diaz, Ercef, (2010), **Un Facteur Déterminant Du Climat A L'école Elémentaire Tchèque, La Sélection Scolaire Précoce**, International Journal Of Violence And School , 11, pp 72-92.
25. Mary Garner, J. Eric Tubbs, (2008), **The Impact Of School Climate On School Outcomes,** Journal of College Teaching & Learning – September 2(9), p17-26.
26. Momna Anwar and Muhammad Anis-ul-Haque ,(2014), **Development of School Climate Scale (SCS): Measuring Primary School Teachers' Perceptions in Islamabad**, Pakistan, FWU Journal of Social Sciences, 8(2), 51-58.
27. Nathalie Younes, Eric Debarbieux, Didier Jourdan,(2011), **le climat scolaire a l'école primaire, étude de l'influence des variables de milieu sur sa perception par les élèves de 6 a 8 ans,** international journal of violence and school, 12, **,** pp 112-133.
28. Peker Sevinc Gunes Ceyda, ,(2012), **Determination of high schools organizational climate**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 46, 2947 – 2950
29. Saowanee Treputtharata, Tayiam Sompon, (2014), **School Climate affecting Job Satisfaction of Teachers in Primary Education ,Khon Kaen ,Thailand**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 116, 996 – 1000.
30. Sokol Aneta, Gozdeka Agnieszka, Figurska Irena and Blaskova Martina, (2015), **Organizational climate of higher education institutions and its implications for the development of creativity**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 182, p 208, 279 – 288.on ،