

## فاعلية الإدارة التعليمية في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي للمؤسسات التعليمية - دراسة تحليلية د آمال عبد الله البوسيفي - الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - ليبيا

### الملخص :

هدف البحث التعرف على فاعليه الإدارة التعليمية في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي في المؤسسات التعليمية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأهداف البحث في جمع بيانات وصفية تحليلية للإجابة على تساؤل البحث والوصول إلى أهم النتائج والتوصيات من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة ومن أهم التوصيات التركيز على التغيير النوعي في مسئولين الإدارة التعليمية ممن يتمتعون بالقدرة على مواكبة التغيير، من خلال التدريب الجيد، والتحفيز، وذلك لخلق علاقة قوية بين القادة والعاملين في المؤسسات التعليمية، حيث إن التدريب الجيد يعمل على الزيادة في رفع مهاراتهم ومعارفهم ، كذلك وجود نظام جيد للحوافز يعمل على تعزيز الأداء الجيد لهم لتكوين مناخ تنظيمي إيجابي.

**الكلمات المفتاحية :** الإدارة التعليمية - المناخ التنظيمي

### Abstract of the research:

The aim of the research is to identify the effectiveness of educational administration in creating a positive organizational climate in educational institutions, as the researcher used the descriptive analytical approach to suit the objectives of the research in collecting descriptive analytical data to answer the research question and reach the most important results and recommendations through theoretical literature and previous studies. Among the most important recommendations is to focus on qualitative change in educational administration officials who have the ability to keep pace with change, through good training and motivation, in order to create a strong relationship between leaders and workers in educational institutions, as good training works to increase their skills and knowledge, as well as the presence of a good incentive system that works to enhance their good performance to create a positive organizational climate.

**Keywords:** Educational Administration - Organizational Climate.

## المقدمة :

إنَّ التَّطوُّرَ الحاصل في القرن الحادي والعشرين يتطلب من القادة جهداً كبيراً؛ لكي تتخذ الإدارة التعليمية مسارات ديمقراطية، ذلك من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل الإدارة وخارجها، كل هذا يهدف بالوصول إلي تحقيق أهداف المؤسسات التربوية المختلفة التي تسعى لبناء الإنسان في المجتمع، باعتبارها العنصر المحرك والفعال في تحقيق أهدافها بوجود العديد من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

ونظراً لوجود مجموعه من العلاقات المتداخلة والمتشابكة في المؤسسات التعليمية، ونتيجة لتفاعل الأفراد فيما بينهم، التي لا يمكن أن تحقّق أهدافها دون التعامل معها بحكمة وموضوعية، ويقع بالطبع على رأس هذه المتغيرات المناخ التنظيمي، إذ أن هذا المناخ على وجه العموم يعكس هوية وشخصية الإدارة التعليمية ويميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وذلك كما يتصورها ويتخيّلها العاملون فيها أو المتعاملون معها باعتبارها أحد المحددات الرئيسية في تحقيق فاعلية وأداء ومستوى الإدارة التعليمية.

ومن أهم التوجهات الحديثة التي تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يتّسم بطابع الإيجابية والاستقرار هو اتجاه البيئة الواحدة التي تؤثر على جميع الأنشطة داخل المؤسسات التعليمية من جانب: العلاقات الإنسانية والاجتماعية، والاتصال والتواصل، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتكيف مع التغييرات الحاصلة، ومن الجانب السيكولوجي، وذلك من أجل إشباع حاجات جميع العاملين، حيث تظهر دواعي الاهتمام من جانبين، الجانب الأول الاهتمام بخصائص الفرد المرتبطة بالجانب المعرفي وخبراته السابقة، والجانب الثاني الاهتمام بالبيئة الداخلية وخصائصها التي تميزها عن بيئات المنظمات الأخرى.

ونظراً لأهمية موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للإدارات التعليمية، فهو يحتل أهمية خاصة؛ ذلك لتأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة بالبيئة المحيطة بها، كما يلعب المناخ التنظيمي دوراً مؤثراً وحاسماً في تحقيق أهدافها، والتأثير في مختلف الظواهر الإدارية المتصلة بالأفراد داخل المؤسسات التعليمية، وكذلك التأثير الواضح لها في مختلف أعمالها سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها.

## مشكلة البحث وتساؤله:

يعد موضوع المناخ التنظيمي موضوعاً متشعباً الأبعاد وواسع النطاق حيث نحتاج إلى العديد من الدراسات العلمية في مجالات مختلفة للوقوف على أهم المتطلبات اللازمة لتوفير مناخ تنظيمي صحي يحقق فاعلية الإدارة التعليمية باعتبارها مؤسسة اجتماعية، تحوي العديد من الأنشطة باستخدام العديد من الموارد المادية والإنسانية، ولإيجاد مناخ تنظيمي يرتقي ببلوغ تحقيق أهداف الإدارة التعليمية، لا بد من إشباع رغبات العاملين، وتلبية حاجاتهم، وتدريبهم تدريب مهني مستمر، للرفع من مستوى أدائهم الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة (1) بأن المناخ التنظيمي الإيجابي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بدرجة عالية، وأن المؤسسات ذات المناخ الإيجابي تظهر فيها مستويات أفضل من الأداء، وتركيز أكثر دقة على الأهداف مقارنة بالمؤسسات ذات المناخ السلبي.

ونظراً لما تعانيه مؤسساتنا التعليمية من تغييرات مستمرة أدت إلى عدم استقرار الهيكل التنظيمي، في توزيع المهام والمسؤوليات، أظهرت نتائج دراسة (2)، بأن التعديلات والتغيرات المستمرة في أنظمة الدراسة والمناهج سببت نوعاً من عدم الاستقرار، وأفقدت مجتمع الدراسة الرؤية الواضحة بما يدور حوله، هذا إلى جانب التعيين العشوائي للمعلمين المستند على أسس غير علمية وغياب الحوافز المادية التي أفقدت المعلم أبعاد مهمة كالانتماء والمسؤولية، ومن خلال ما سبق تحددت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما فاعليه الإدارة التعليمية في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي في المؤسسات التعليمية؟

### - أهداف البحث:

هدف البحث التعرف على فاعليه الإدارة التعليمية في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي للمؤسسات التعليمية.

### أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث في الآتي:

- 1- تكوين إطار مفاهيمي حول متغيرات الدراسة (الإدارة التعليمية والمناخ التنظيمي).
- 2- تسهم في إثراء الحوار والمشاركة الفاعلة حول فاعليه الإدارة التعليمية في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي في المؤسسات التعليمية.
- 3- تحديد أهم العوامل التي من خلالها تكوين مناخ تنظيمي إيجابي في المؤسسات

## التعليمية.

### - مصطلحات البحث:

- **الإدارة التعليمية** : هي " كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم ويتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم" (3)  
**تعرف الباحثة فاعلية الإدارة التعليمية إجرائياً بأنها** : الطريقة التي تدار بها العملية التعليمية في المجتمع وفقاً لأيديولوجية الدولة وأوضاعها ، والاتجاهات الفكرية التربوية السائدة فيها، لتصل إلى أهدافها وتحقيق نتائجها في صورتها النهائية من أجل تكوين مناخ تنظيمي إيجابي صحي.

- **المناخ التنظيمي** : هو "عبرة عن وصف لخصائص و مميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة". (4)

**تعرف الباحثة المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه** : استقرار وتبات نسبي مصحوب بالتكيف مع التغييرات البيئية لخصائص بيئة العمل داخل الإدارات التعليمية بتوفير العوامل اللازمة من جانب مهني ، وإنساني، وتقني، حيث يدركها جميع العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفعهم إلى أداء عمل جيد يعمل من رفع مستوى دافعية الإنجاز لديهم.

- **المنهج المستخدم** : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأهداف البحث في جمع بيانات وصفية تحليلية للإجابة على تساؤل البحث والوصول إلى أهم النتائج والتوصيات والمقترحات من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة .

### أدبيات البحث والدراسات السابقة:

- **مفهوم الإدارة التعليمية** : الإدارة التعليمية هي فرع من فروع الإدارة العامة، والواقع أن كثيراً من تعريفات الإدارة العامة ينطبق على الإدارة التعليمية، مع مراعاة ما يميزها من حيث أغراضها ووظيفتها، حيث إنها تُعنى بالعناصر البشرية : من إداريين، ومعلمين، وطلبة، وأولياء أمور، وبالعناصر المادية، من أبنية، وتجهيزات، وأدوات وبهذا فإن الإدارة التعليمية تُعرّف بأنها : الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما، وفقاً لأيديولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه، والاتجاهات الفكرية التربوية السائدة فيه؛ ليصل إلى أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهاذف يحقق الأهداف التربوية المنشودة.

كما يمكن تعريفها بأنها : " كل عمل منظم ومنسق يخدم التربية والتعليم ويحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم" (5) كما عُرِّفت أيضاً بأنها : مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة: الإدارة على المستوى القومي، والمستوى المحلي (الإدارة التعليمية)، المستوى الإجرائي (البرامج المقترحة للإدارة)، لتحقق الأهداف المنشودة من التربية. والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى، وهى كونها وسيلة وليست غاية في ذاتها، بحيث ينظر إلى الإدارة من خلال كونها وظائف ومكونات. (6)

**أهمية الإدارة التعليمية :** تعتبر الإدارة التعليمية من الهيئات المؤسسة المعروفة على المستوى الدولي والمحلي، شأنها شأن أي مؤسسة أخرى في أي مجال من المجالات الأخرى؛ باعتبارها عملية منظمة تخدم العملية التعليمية، وتواكب التطورات الحاصلة في هذه الأونة، وتُعنى بالتنظيم والتغيير وتقديم التسهيلات إلى العاملين في المجال الإداري، إلا أن الدول النامية مازالت تعاني من هذا الأمر المتعلق بالتنظيم الإداري للعملية التعليمية والأسباب عديدة: منها : التغيير المستمر للعاملين، عدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب، المحاباة والمجاملة في العمل الإداري، غياب المنظومة التقنية الحديثة في الميدان التربوي، وهذه أهم العوائق التي تسبب الخلل الإداري وعدم الاستقرار في الإدارة التعليمية. حيث تتميز الإدارة التعليمية بالعديد من النقاط أهمها:

- 1- الإدارة التعليمية تستقي عملها من طبيعة عمل التربية نفسها، وتحقيق أهدافها
- 2- تلعب دوراً حيوياً في بناء أفراد المجتمع، فبدايتها مع الأفراد، ونهايتها معهم – أيضاً
- 3- رسم السياسات التربوية مع السلطات التشريعية المختلفة ووضعها موضع التنفيذ من خلال إنشاء ما يلزم من المؤسسات التعليمية ومراكز نشر الثقافة العامة وتخطيط المناهج الدراسية، وتطويرها، وتزويد الجهاز التربوي بالإمكانات المادية والبشرية.
- 4- إعداد وإجراء البحوث والدراسات الميدانية التي ترتبط بقضايا ومشكلات تربوية تتصل بمختلف جوانب وعناصر العمل التربوي.
- 5- إعداد الميزانية العامة السنوية لتقديمها إلى الجهات المختصة.
- 6- كل هذه الواجبات والمسؤوليات هي التي تضفي عليها هذه الأهمية والمكانة، ويعني ذلك كله أن نجاح العمل التربوي يتوقف على وجود الإدارة التربوية القادرة على تأدية واجباتها بفاعلية

**مفهوم المناخ التنظيمي :** يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي مفهوم ( مجاز ) ؛ وذلك لأن مفهوم المناخ بالمعنى الحرفي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام، وبالتالي فإن

استعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تائراً باعتبار أن الإدارة التعليمية مكان يسوده علاقات تأثير وتأثر من خلال التفاعل المستمر بين جميع أفراد هذه المؤسسات. وقد عرف المناخ التنظيمي بأنه: "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 التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة التعليمية". (7) كما عرف - أيضاً - بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات". (8).

وبهذا اتضح أن المناخ التنظيمي هو الطابع الاجتماعي والنفسي السائد في الإدارة التعليمية؛ إذ يبدو للشخص العادي بأنها عبارة عن أماكن يتواجد فيها كل العاملون بهذه الإدارة، لذلك فهي لا تختلف بعضها عن بعض والحقيقة أن الإدارات التعليمية يختلف بعضها عن بعض من حيث طابعها ومناخها التنظيمي الذي يميزها عن غيرها، وهذه الاختلافات تبدو واضحة لكل العاملين بها باختلاف نوع المناخ الممارس بالإدارات التعليمية.

**أهمية المناخ التنظيمي :** يحتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للإدارات التعليمية أهمية خاصة نظراً "لتأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة بالبيئة المحيطة بها، كما يلعب المناخ التنظيمي دوراً مؤثراً وحاسماً في تحقيق أهدافها، والتأثير في مختلف الظواهر الإدارية المتصلة بالأفراد داخل المؤسسات التعليمية، وكذلك التأثير الواضح لها في مختلف أعمالها سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها.

وخلال ذلك تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي : (9)

- التأثير في المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وتحقيق فاعليتها من خلال تأثيراتها في الرضا والأداء الوظيفي للأفراد.
- توفر الأجواء النفسية والإنسانية، وتعزز من رضا العاملين معها وتحفز إمكاناتهم الإبداعية كذلك تساعدهم في موائمة فاعلة بين العناصر التنظيمية الرئيسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الإدارة) وتحسن من أدائهم المنظم وتقوي من مركزها التنافسي وتساعد في جذب الموارد البشرية الماهرة والاحتفاظ بها.

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال مساهمته في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتتأثر في الوقت نفسه بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن أن تؤثر على تطوير مناخ هذه الإدارة، وبالتالي مثل هذا المناخ يمكن أن يؤثر على الفاعلية طويلة الأجل للإدارة التعليمية في ضوء مرونتها وقدرتها التكيفية وتوجهها الإداري.

- تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فاعل في عملية التطور الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقات داخل الإدارة التعليمية

**عناصر المناخ التنظيمي:** للمناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية عناصر فاعلة ومهمة أهمها ما يلي:

**1- الهيكل التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي " البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسات التعليمية حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة التعليمية، كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في الإدارة التعليمية". (10) ، وهذا يشير إلى أهم متغيرات الهيكل التنظيمي المؤثرة في المناخ التنظيمي وهي كالآتي:

**أ- حجم المنظمة:** حجم المنظمة يتمثل بالنمو المباشر للإدارة التعليمية من حيث عدد المستويات الإدارية وعدد الوحدات والأقسام في المستوى الإداري الواحد، ومدى التنوع والاختلاف الموجود داخلها.

**ب - رسمية التنظيم:** ويشير إلى درجة تحديد الأدوار والمسؤوليات والإجراءات المنظمة لسلوك الأفراد داخل الإدارة التعليمية.

**ج - درجة التنظيم:** ويعني تركيز السلطة وحق اتخاذ القرار من مستويات مركزية الإدارة العليا.

**2- نمط القيادة:** تمثل القيادة محوراً مهماً في العملية الإدارية حيث عرفت بأنه: "القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم أنموذج في تحقيق نواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء له والإخلاص فيه". (11)

**3- نمط الاتصالات:** يؤثر نمط الاتصالات السائد في الإدارة التعليمية على طبيعة المناخ التنظيمي فيها، فإذا كان التنظيم يميل إلى الالتزام بخطوة السلطة والتسلسل الإداري، بحيث يكون هناك اتجاه واحد للاتصالات من أعلى إلى أسفل، فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل اهتمام العاملين، وخلق مناخ تنظيمي يتصف بالجمود، وعلى العكس من ذلك فإن نمط

الاتصالات المفتوح الذي يتيح للأفراد الاتصال عمودياً وأفقياً؛ فإن ذلك يؤدي إلى خلق نتاج تنظيمي يشجع على الإبداع والأداء الجيد، ويزيد من درجة انتماء الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها، ومن درجة مساهمتهم في تحقيق أهدافها". (12)

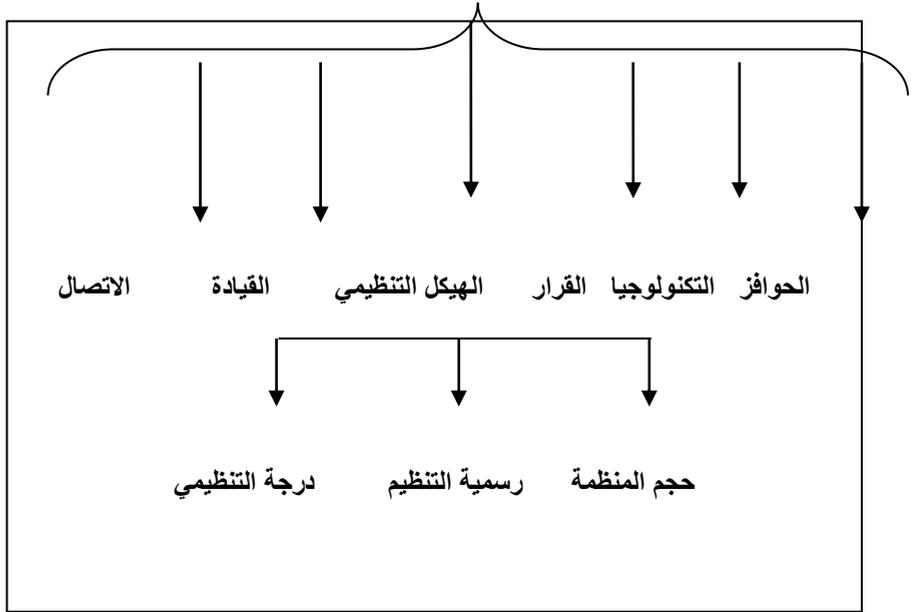
4- **التكنولوجيا:** يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في الإدارة التعليمية الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المؤسسات التعليمية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن لكي تتمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:

- أ- ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.
- ب - ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن الإدارة التعليمية من الاستجابة للتغيرات والإفادة منها .
- ج - العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها.
- د- العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.

5- **العمل الجماعي و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:** ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف، فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإدارية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول، وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في الإدارة التعليمية، لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعي ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية أو الإدارية.

6- **الحوافز:** تعود كلمة حوافز إلى مادة حفز في اللغة وهي بمعنى دفعه من خلفه، وتشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته. بهذا فالحوافز المادية والمعنوية بالإدارات التعليمية تعمل على دفع كل العاملين للتقدم والارتقاء بمؤسساتنا التعليمية، ودفع عجلة التقدم بتحسين مستوى هذه الإدارات على حد السواء. (13)

والشكل الآتي يبين هذه العناصر:  
عناصر المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية



تختلف وتتعدد المناخات التنظيمية بالإدارات التعليمية وتتمحور حول الأنواع الآتية:

أ- **المناخ المفتوح:** حيث يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة بحيث يلبي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين.

ب - **المناخ الاستقلالي:** حيث يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها ويتميز هذا النمط بدرجة عالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وإشباع للاحتياجات الاجتماعية للعاملين.

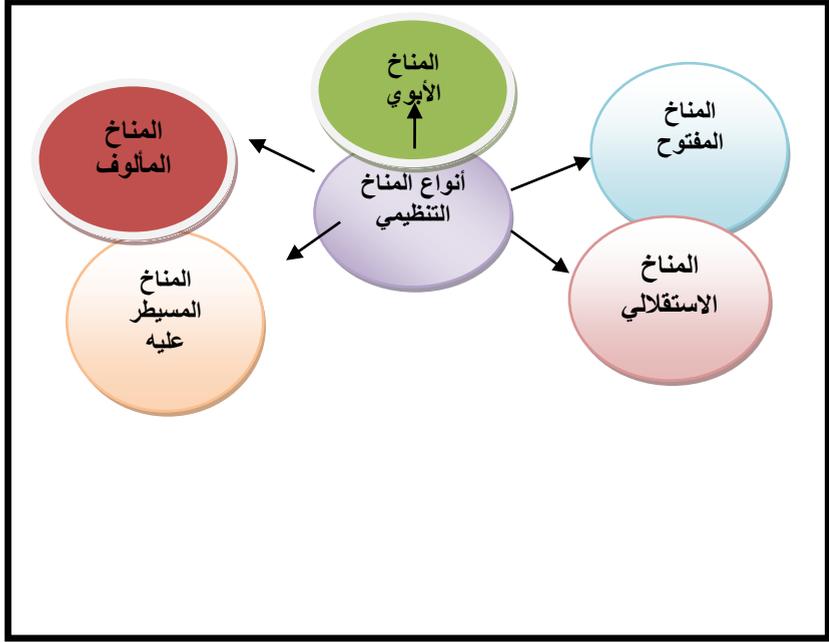
ت - **المناخ المسيطر عليه:** حيث يتركز في الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.

ث - **المناخ المألوف:** ففي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

ج - **المناخ الأبوي:** إذ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس سلبا على درجة رضاهم الوظيفي. (14)

والشكل الآتي يبين أنواع المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية:

## أنواع المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية



المصدر: من إعداد الباحثة.

لذا يمكن القول أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتناسب طردياً مع درجة وصحة مناخ العمل السائد فيها كما أشار إليها كل من : (عماد الدين، 1985)، و(سبيمة الداجني، 1988)، و(الريبات، 1994)، و(القيوتى، 1994)، و(الطويل، 1998) " نقلا عن: (فرحات محمد، 2017، ص 247) ، كما أشارت دراسة ( عيسى غلام، 1997) حول "المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية العامة وعلاقته بالرضا المهني للمدرسين" حيث هدفت إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي من وجهة نظر المدرسين، وكانت هناك فروقات في نمط المناخ التنظيمي السائد حسب متغير الجنس، وما مستوى الرضا المهني للمدرسين في المدارس محل الدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: صعوبة تحديد نمط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بصفة عامة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد ومستوى الرضا المهني للمدرسين ، وهدفت دراسة ( محمد الرعيض، 2008) إلى معرفة طبيعة ومستوى أداء المعلمين بقطاع التعليم العام بمرحلته المتوسطة في مدينة

بنغازي " عن طريق وصف قياس المناخ التنظيمي السائد وما ينجم عنه من ضغوط عمل يواجها هؤلاء المعلمون وأثر ذلك على أدائهم"، حيث توصلت الدراسة إلى أن التعديلات والتغيرات المستمرة في أنظمة الدراسة والمناهج سببت نوعاً من عدم الاستقرار، وأفقدت مجتمع الدراسة الرؤية الواضحة بما يدور حوله، هذا إلى جانب التعيين العشوائي للمعلمين المستند على أسس غير علمية، وغياب الحوافز المادية التي أفقدت المعلم أبعاد مهمة كالانتماء والمسؤولية، كما حددت دراسة (هاجر الشريف، 2013) العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعادها المختلفة (الاتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين) والأداء الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمؤسسات العامة للتعليم العالي في مدينة بنغازي. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد جمعت البيانات الخاصة بالجانب النظري عن طريق الاطلاع على الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة، في حين تم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات الأولية، حيث وزعت (306) استمارة استبيان، استلم منها (272) استمارة، بحيث كان الفاقد (34) استمارة فقط، حيث استخدمت بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في الجداول التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط وذلك لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

1. أظهرت النتائج أن قنوات الاتصال في مؤسسات التعليم العالي العامة غير فعالة وأن هناك نوع من عدم الرضا عن طبيعة الاتصالات في تلك المؤسسات، مما يدل على صعوبة الاتصالات داخل تلك المؤسسات.
2. بينت نتائج الدراسة أن القرارات الإدارية تتخذ من قبل رؤساء الأقسام وتفويض جزء من سلطتهم لأفراد العينة في حدود نطاق عملهم، كما أن هناك درجة من عدم الرضا عن طبيعة القرارات المتخذة.
3. بينت نتائج الدراسة أن الإدارات في مؤسسات التعليم العالي لا تهتم بالحوافز المادية والجانب المعنوي لأفراد العينة، مع وجود قصور في أنظم توزيع الرواتب والمكافآت، وقلة الإمكانيات والمخصصات للبحث العلمي.
4. قلة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وعدم إفساح المجال أمامهم لحضور المؤتمرات والندوات العلمية والمشاركة فيها.

5. أظهرت النتائج كذلك أن مؤسسات التعليم العالي العامة لا تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية، كما بينت أن تلك المؤسسات لا تستخدم تكنولوجيا حديثة ومتطورة، مما أسهم في تدني جودة العملية التعليمية وفي انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

6. بينت نتائج الدراسة ظهور الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي العامة بمستوى متوسط، حيث أن عدم توفر مناخ تنظيمي مناسب أدى إلى هذا المستوى من الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. من خلال ما تم الإشارة إليه في أدبيات البحث ونتائج وتوصيات الدراسات السابقة تجيب الباحثة على التساؤل الرئيسي المتمثل في:

ما دور فاعليه الإدارة التعليمية في تكوين مناخ تنظيمي بالمؤسسات التعليمية؟ ولتحقيق فاعلية الإدارة التعليمية لابد من توافر مجموعة من العوامل لإيجاد مناخ صحي إيجابي تتمتع به الإدارة التعليمية، وهي كالآتي:

1- تحديد الأهداف الرئيسية للعملية التربوية والتعليمية وأهدافها الفرعية، إذ من شأن التحديد معرفة الاحتياجات التنظيمية، ومن ثم اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

2- تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف والأعمال التي تؤدي إليها، وتصنيف هذه الأنشطة وتجزئتها.

3- تحليل وقياس الظروف البيئية المحيطة بالعملية التربوية ونشاطها بالمؤسسات التعليمية؛ لوضعها في الاعتبار عند تصميم الهيكل التنظيمي، وتطويره ليلائم المتغيرات والظروف البيئية المتجددة. وفحص مدى استقرارها، وتجانسها. تجميع الأعمال في وحدات ومجموعات (تكوين الوحدات التنظيمية) في ضوء الموارد البشرية.

4- توزيع أوجه النشاط الرئيسية والفرعية على الوحدات، أو التقسيمات الإدارية التنظيمية، بحيث يتم ترتيب الوظائف في مستويات إدارية متدرجة، وتحديد اختصاص وسلطات ومسئوليات كل منها، ووصف كل وظيفة وتصنيفها، وترتيبها، وإسناد كل منها إلى العامل، أو الفرد الذي تتوافر فيه شروط شغلها.

5- تدريب وتطوير مهارات وقدرات جميع العاملين.

6- التركيز على كفاية وسائل الاتصال والتواصل وفعاليتها.

7- العدالة التنظيمية في التعامل مع العاملين مع الابتعاد عن الرقابة التقليدية، والتركيز على الرقابة الذاتية بخلق الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي لديهم.

8- اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة المساهمة الجماعية في إيجاد وبناء ثقة متبادلة بين جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية - أيضا- لكي تتحقق فاعلية الإدارة التعليمية لابد أن يتمتع رجل الإدارة التعليمية بالعديد من المهارات القيادية لتقوية المناخ التنظيمي بشكل إيجابي وصحي، وهي كالاتي:

#### أولاً- المهارات الفنية :

هي الأساليب والطرق التي يستخدمها رجل الإدارة التعليمية القيادي في ممارسة دوره في العمل ومعالجة كل الصعوبات والعراقيل التي يمر بها، ومن أهم الخصائص التي تميز المهارات الفنية عن غيرها ما يلي:

- 1- المعرفة الفنية العالية.
  - 2- القدرة على التحليل في مجال التخصص.
  - 3- التبسيط في مجال الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز الأعمال منها : إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت ، وعملية الإشراف الفني، وإدارة الصراع التنظيمي، إدارة التغيير والتطوير وغيرها من المهارات الفنية، وذلك من خلال:
- التخطيط الجيد والإعداد لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الاجتماع وتنظيمها بشكل يسهل استرجاعها.
- الأخذ بمبدأ الشورى والابتعاد عن المحاباة والمجاملة أثناء أخذ القرارات اللازمة، مع تحديد وقت بداية الاجتماع ونهاية الاجتماع والالتزام به بدقة، مع اتخاذ القرار المناسب لحل بعض الإشكاليات، أو إتباع برامج تطوير المؤسسات التعليمية نحو الأفضل مع الالتزام بالوقت المحدد في تنفيذ الخطط التربوية.

#### ثانيا- المهارات التنظيمية:

يتعين على الإدارة التعليمية أن تتصف بقوة التصور والإدراك لربط الأسباب بالمسببات ولكي تتم عملية التنظيم بالصورة المطلوبة وتحقق الأهداف الموضوعية يجب أن تتوافر في رجل الإدارة التعليمية مجموعة من المهارات التنظيمية، والتي منها:

- المهارة في تفسير الاحتياجات المطلوبة في ضوء الخدمات المتاحة للعمل الإداري.
- المهارة في إعداد وتقديم وعرض التقارير إلى السلطات المركزية.
- عمل التدريبات التنظيمية التي تقدم التسهيلات المختلفة للخطة التربوية للإدارة التعليمية.

- تقدير فعالية أي إطار تنظيمي في ضوء الأغراض التربوية المتعلقة بالعمل الإداري.
- بعد النظر وترقب الجوانب الايجابية والسلبية في اتخاذ التدابير لمواجهتها.
- تفويض السلطات والمسؤوليات.
- اكتشاف الخلل في الإطار التنظيمي والتعرف عليه بسرعة للمحافظة على استمرار الإدارة التعليمية في أداء وظيفتها.
- المهارة في تقديم المشورة المهنية للمجموعات.

### ثالثاً. المهارات الإنسانية :

تعتبر المهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل لأنها تبرز بصورة أكبر بالنسبة للإدارة التعليمية وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمعهم من خلال عديد الجوانب التي تتصل بالمهارات الإنسانية، منها الآتي:

- **الروح المعنوية:** وتوجد في المجموعات ووجود الترابط والانسجام فيما بينها والتكامل مع بعضها في الأغراض العامة للأهداف التي تسعى لتحقيقها في المنظمات أو الهيئات التي يعملون بها.

- **الحوافز:** في الغالب يميل الأفراد العاملون إلى تقديم جهد أقل من المطلوب منهم، ومن هنا ظهر اهتمام رجال الإدارة بالحوافز لزيادة مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاج، وإن وجود العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل يمثل حافزاً إيجابياً رئيسياً للعمل والإقبال عليه.

- **العلاقات الإنسانية:** وللعلاقات الإنسانية ثلاثة أهداف هي:

- التعاون والمشاركة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين أنفسهم من ناحية أخرى.

- حفز الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية للوصول بهم إلى أفضل حالات الرضي والتكيف.

### رابعاً. مهارات تقنية :

لتحقيق فاعلية الإدارة التعليمية وخلق مناخ تنظيمي يتمتع بأعلى درجات الصحة والإيجابية هو توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهناك أكثر من مبرر لاستخدام برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة التعليمية منها:

- الاتصال بالعالم الخارجي بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف، وإمكانية الوصول إلى أكبر عدد من الجمهور والمتابعين والمراجعين.

- تسهيل عمل الإدارة التعليمية من خلال تأمين المعلومات المتعلقة بجميع العاملين من كشوف المرتبات، وميزانياتها التفصيلية، وموجودات مخازنها، ومكتباتها، والأدوات الخاصة بمستلزمات المؤسسات التعليمية، وكذلك بناء قاعدة بيانات للإداريين.

- التنبؤ الأقرب إلى الدقة عند التخطيط للمراحل اللاحقة، والرد عن طريق مواقعها الإلكترونية عن استفسارات العاملين دون إشغال الإدارة بتفاصيلها، وغيرها من الاستخدامات التي يصعب حصرها.

- المساعدة في وضع وتأسيس مقاييس الأداء ونظم الحوافز لتشجيع العاملين.

- المتابعة والسيطرة والتوجيه لأداء العاملين في الأعمال المختلفة، وذلك لتكوين مناخ تنظيمي إيجابي يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، بحيث يلبي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين. ويمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها، ويتميز هذا النمط بدرجة عالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وإشباع احتياجات العاملين في المؤسسات التعليمية.

### التوصيات :

1- التركيز على التغيير النوعي في قادة الإدارة التعليمية ممن يتمتعون بالقدرة على مواكبة التغيير من خلال التدريب الجيد، والتحفيز لخلق علاقة قوية بين القادة والعاملين في المؤسسات التعليمية، حيث أن التدريب الجيد يعمل على الزيادة في رفع مهاراتهم ومعارفهم، كذلك وجود نظام جيد للحوافز يعمل على تعزيز الأداء الجيد لهم لتكوين مناخ تنظيمي إيجابي.

2- استثمار الظروف البيئية والمواقف المناسبة، لإدخال كافة التحسينات والتطورات اللازمة في المؤسسات التربوية والتعليمية.

3- العمل على التطوير المستمر لمعايير انتقاء مدراء الإدارات التعليمية ممن يمتازون بالقدرة على إدارة التغيير والتطوير والإبداع، والشخصية القيادية الابتكارية، وإدارة الفريق بفاعلية لضمان مواكبة كل ما هو جديد.

## الهوامش :

- 1- جاسر صالح الرفاعي (2005) أثر المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية على تحصيل الطلبة في امتحان كليات المجتمع"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 2- محمد إبراهيم الرعيض (2008): أثر أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل على تقييم الأداء الفردي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الدراسات العليا فرع بنغازي، قسم الإدارة والتنظيم، بنغازي، ليبيا.
- 3- عمر حسن مساد (2004): الإدارة التعليمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 22
- 4- محمد الصيرفي(2007): السلوك التنظيمي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص 45.
- 5- يوسف مصطفى (2005): الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 26.
- 6- محمد مرسي (2001): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة. ص 35.
- 7- محمود سليمان العميان (2002): السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 305
- 8- كامل محمد المغربي (2004): السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 303
- 9- إسرائ وعد الله حمدي (2009): "المناخ التنظيمي وأثره في إمكانية تطبيق حلقات الجودة، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الموصل، العراق. ص 26
- 10- عبد العزيز صالح ابن بحتور (2004): الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان الأردن. ص 192
- 11- طارق البدري (2005): تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 53
- 12- عبد الغفار حنفي (2000): إدارة الأداء بالمنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر. ص 489
- 13- نجم الغزاوي وعباس جواد (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان. ص 350
- 14- تامر محارمه (1993): "تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص: 39  
وغيرها من المصادر والمراجع التي استعانت بها الباحثة
- فرحات عبد السيد محمد (2017): "المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي- دراسة ميدانية لبعض المنظمات الريفية بمحافظة المنوفية"، Menoufia J. Agric. -Economic & Social Sci. Vol. 2 June
- هاجر أحمد الشريف (2013): "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على أعضاء هيئ التدريس بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- عيسى حسن غلام (1997): "المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية العامة وعلاقته بالرضا المهني للمدرسين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاربونس، كلية الآداب، قسم التخطيط التربوي والإدارة التعليمية.
- فاطمة عبد القادر أحمد (2008): "واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.