

مناخ المؤسسات التعليمية في دولة قطر (دراسة استطلاعية)

د. سليمان الخضري (الشبح) د. فوزي أحمد د. هزنا

مقدمة :

عندما يزور احدنا مؤسسة من المؤسسات ويقضي قدرا ولو يسيرا من الوقت فيها ، فانه يستطيع أن يشعر بأن هناك نوعا من المناخ أو جو العمل يميز العلاقات السائدة بين العاملين فيها . وقد حاول الباحثون المشتغلون بتفسير الظواهر المرتبطة بالتنظيمات الاجتماعية المعقدة تحديد هذا الشعور أو الاحساس ووصفه ، مستخدمين مصطلحات وأساليب مختلفة . ويتفق معظم الباحثين في هذا الميدان على تسمية هذا الجو الناجم عن التفاعل بين الافراد داخل المؤسسة **بالمناخ المؤسسي أو التنظيمي** . Organizational Climate

وقد كان كورنل (Corneli, 1955) من أوائل من استخدم مصطلح المناخ المؤسسي ، عندما وصف المناخ المدرسي بأنه « نتاج ادراك الافراد لادوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة » (١) وكذلك استخدم أرجيريس (Argyris, 1958) مصطلح « المناخ المؤسسي » عند وصفه لسلوك العاملين في أحد البنوك في ضوء دور كل فرد منهم . وقد اثار الى أن الباحث في السلوك الانساني داخل المؤسسات ، يواجه بمشكلة تصور وتنظيم العديد من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها . وهي مجموعة المتغيرات الرسمية ، ومجموعة متغيرات الشخصية ومجموعة المتغيرات غير الرسمية . (٢) على انه لم يحدث تقدم جوهري في بحوث المناخ المؤسسي حتى عام ١٩٦٢ م حينما اعد هالبن وكروفت (Halpin and Croft) اداة لوصف المناخ المؤسسي ، استخدمها في اعدادها اساليب احصائية متقدمة ، وقد عرفت هذه الاداة باسم « استبيان وصف المناخ المؤسسي » (OCDQ) . (٣) وقد حظى مناخ المؤسسات التعليمية

* يعملان بكلية التربية بجامعة قطر (قسم تكنولوجيا التعليم)

كموضوع للبحث ، باهتمام عدد كبير من الباحثين في التربية وعلم النفس التعليمي في السنوات الاخيرة ، وذلك لاعتبارات عدة منها :

اولا — تشير نتائج البحوث الى وجود علاقات بين انتاجية التعليم وسين تحصيل التلاميذ من ناحية ، وخصائص المناخ المؤسسي السائد في المدرسة من ناحية اخرى .

ثانيا — يوجد الكثير من الشواهد التي تؤكد ارتباط نوعية الادارة والمناخ السائد في المؤسسة التعليمية بالروح المعنوية للمعلم ودرجة رضائه عن عمله . وليس بخاف على العاملين في ميدان التربية ما لهذه الجوانب من آثار على نجاح العملية التعليمية بصفة عامة ، وانتاجية التعليم بشكل خاص .

ثالثا — ان الاتجاه الحديث في تطوير التعليم يتبنى اسلوب النظم في تناوله لجوانب العملية التعليمية . ومن المعروف ان هذا الاسلوب يستند الى تصور اساسي مؤداه ان العملية التعليمية كنظام (System) تتكون من مجموعة من العوامل المتفاعلة تفاعلا وظيفيا ، والتي تستهدف تحقيق اهداف محددة ، وبديهي ان المناخ المؤسسي ، والذي هو نتاج لعملية التفاعل بين العاملين في المدرسة ، عنصر اساسي من هذا النظام يستحق الاهتمام والدراسة .

الا انه من الملاحظ ، ان موضوع مناخ المؤسسات التعليمية ، على الرغم من اهميته لم يحظ بالاهتمام الكافي من الباحثين في مجتمعنا العربي . والباحثان ياملان ان تكون هذه الدراسة بمثابة بداية لسلسلة من البحوث تستهدف دراسة الجوانب المختلفة لهذا الموضوع الحيوي .

مشكلة البحث :

يهدف البحث الحالي الى دراسة نمط المناخ المؤسسي السائد في مدارس دولة قطر . ومن المعروف ان هناك مركزية في التعليم في الدولة ، وفي ظل هذه المركزية يتوقع ان يختلف نمط المناخ المؤسسي في المدارس عن ذلك النمط الذي يسود في مؤسسات تعليمية تتبع نظاما لا مركزيا في التعليم . ولما كانت هذه هي الدراسة الاولى في هذا المجال ، فانه يمكن تحديد اهدافها بأنها محاولة استطلاعية للاجابة على الاسئلة المحددة التالية :

١ — نمط المناخ المؤسسي السائد في المدارس بدولة قطر ؟

٢ — هل يختلف نمط المناخ المؤسسي باختلاف الجنس ؟ بعبارة اخرى : هل

توجد فروق بين نمط المناخ السائد في مدارس البنين ، وذلك السائد في مدارس البنات ؟

٣ — هل يختلف نمط المناخ باختلاف المرحلة التعليمية ؟ بعبارة أخرى : هل توجد فروق بين المدارس الاعدادية والمدارس الثانوية في نمط المناخ السائد ؟

٤ — هل توجد علاقة بين حجم المدرسة ونمط المناخ المؤسسي السائد فيها ؟

الدراسات السابقة :

في استعراضنا للبحوث التي اجريت عن المناخ المدرسي ، يمكن ان نميز بين اتجاهين مختلفين ، يتناول الاتجاه الاول المناخ المدرسي باعتباره وظيفة لاسلوب قيادة المعلم واثره على سلوك التلاميذ وتحصيلهم ، وقد ميزت معظم الدراسات التي اجريت في هذا الاتجاه بشكل اساسي بين نوعين متقابلين من أنماط القيادة : « القيادة الديمقراطية » و « القيادة الدكتاتورية » . ومن امثلة هذه البحوث دراسات بيرتون (Burton, 1952) ، ليفين وليبت وهوايت (Lewin, Lippit & White, 1953) سبولدج (Spaulding, 1963) اندرسون (Anderson, 1959)

الا ان النتائج التي اسفرت عنها هذه الدراسات كانت متناقضة . ولعل ذلك يرجع الى الافتقار الى التعريفات الاجرائية الدقيقة لأنماط القيادة . ونحن نعتقد ان مفهوم الديمقراطية — الدكتاتورية ، اساس غير كاف للبحث ، لانه يختزل حياة الجماعة بتعقيدها في بعد واحد . وثمة سبب آخر لهذا التناقض . فمن المعروف ان اطول هذه التجارب ، مع استثناءات قليلة ، لم يستمر اكثر من فصل دراسي واحد ، وقد استمر كثيرا منها بضعة اسابيع فقط . وقد يؤدي هذا الى تناقض في النتائج ، ذلك ان الطلاب يحتاجون عادة فترات اطول من الوقت لكي يتوافقوا مع الموقف الجديد .

اما الاتجاه الثاني في البحوث ، فيتميز باستخدامه ادوات اكثر ثباتا وصدقا ، لقياس المناخ المؤسسي ، وقد ساعد اعداد هالبن وكروفت لاستبيانها المشار اليه سابقا عام ١٩٦٢ على زيادة البحوث في هذا الميدان ، وخاصة تلك التي تحاول الكشف عن العلاقة بين المناخ المؤسسي وبين العملية التعليمية بأبعادها المختلفة .

يتحدث هالبن وكروفت (١٩٦٢) (٥) عن المناخ المؤسسي باعتباره تدريجا متصلا ، يمتد من المناخ المفتوح في طرف الى المناخ المغلق في الطرف المقابل ، وعلى امتداد هذا التدرج يميز الباحثان بين ستة أنماط من المناخ المدرسي هي : المناخ المفتوح Open Climate مناخ الادارة الذاتية Autonomous

**Climate والمناخ الموجة/Controlled Climate والمناخ العائلي/Familiar Climate
والمناء الابوي Paternal Climate والمناخ المغلق Closed Climate**

ويعتقد هالبن وكروفت (١٩٦٣) (٦) أن الخاصية الاساسية التي تحدد فاعلية المدرسة كمؤسسة تعليمية ، هي قدرة المدير على خلق مناخ يسمح بظهور مبادرات قيادية سواء كانت من جانبه كرئيس للعمل او من جانب المعلمين ، ومن ثم فانها يفترض ان المناخ المؤسسي المرغوب فيه ، هو ذلك المناخ الذي يتيح للمبادرات القيادية ان تظهر بسهولة ويسر . ويتمشى هذا الافتراض مع نتائج البحوث التي اجريت في مجال القيادة وديناميات الجماعة ، والتي اظهرت ان الجماعة التي تتصف بالفاعلية هي تلك التي توفر الاشباع لاجتماعها عن طريق انجاز العمل من ناحية ، وعن طريق اشباع الحاجات الاجتماعية من ناحية اخرى . وعلى هذا الاساس يكون المناخ المفتوح هو افضل الانماط . وكلما اقترب مناخ المؤسسة التعليمية المعينة منه ، كلما كانت أكثر قدرة على تحقيق اهدافها . وقد حاول فيلدفليل (Feldvelbel, 1964) باستخدام استبيان وصف المناخ المؤسسي (OCDQ) ان يستكشف العلاقة بين المناخ المؤسسي وبين تحصيل التلاميذ . وقد وجد ان تحصيل التلاميذ يرتبط ارتباطا موجبا ببعده « النزعة الانسانية » وارتباطا سالباً ببعده « التركيز على الانتاج » وهما من الابعاد التي يقيسها الاستبيان . (٧) وكذلك وجد اندروز (Andrews, 1965) ان هناك علاقة موجبة بين تحصيل التلاميذ وبين بعد «اللفة» (٨)

وقد اوضحت الدراسات التي اجراها واين وديريمر (Wynn & Deremer) أن نوعية الادارة محدد قوي للروح المعنوية في الكلية ، وأن هناك ارتباطا قويا بين الروح المعنوية (أو الانتماء) لدى المعلم وبين نوعية العلاقات بين المعلم والطالب ، وان هناك علاقة قوية بين الروح المعنوية للمعلمين وبين ادراكهم لمديريهم . (٩)

وكذلك اجرى هوايت وديكل (White & Dekle, 1966) (١٠) دراسة عن اثر ادراك التلاميذ لمعلميهم على التعلم او على الدافعية للتعلم . وقد اجرى انبحث على عينة من تلاميذ الصفوف : الخامس والسادس والسابع . حيث طلب منهم الاجابة على استبيان الملاحظة للتلميذ (POS) وقد قسم الباحثان التلاميذ الى ثلاث مجموعات : منخفضي التحصيل ، ومتوسطي التحصيل ، ومرتفعي التحصيل ، وذلك باستخدام نسبة معينة بين درجات القدرة العقلية ودرجات الاختبارات التحصيلية . وقد بين تحليل نتائج الاستبيان في مستويات التحصيل الثلاثة . ان ذوي التحصيل المرتفع تميزوا بادراكهم للمعلم في صورة مفضلة او محبة ، بينما تميز ذوو التحصيل المنخفض بادراك غير محبب للمعلم ، وتوحي

هذه النتائج بأن شعور الارتياح في الموقف التعليمي يرتبط بكل من الدافعية المرتفعة وكذلك بالنتائج الأفضل للتعلم .

وفي دراسة عن العلاقة بين المناخ المدرسي وبين الابتكار وجد بات (Butt, 1972) ان للابتكار علاقة موجبة بالمناخ المفتوح وعلاقة سالبة بالمناخ المغلق في المدارس . (١١)

كذلك درست العلاقة بين المناخ المؤسسي وبين اساليب الضبط المتبعة مع التلاميذ بواسطة ايليبري وهوي (Appleberry & Hoy, 1959) وقد وجد الباحثان ان المدارس ذات المناخ المفتوح كانت اكثر ، انسانية من المدارس ذات المناخ المغلق في تعاملها مع التلاميذ . (١٢)

كما درس باحثون اخرون العلاقة بين المناخ المؤسسي وبين حجم المدرسة ، ولكن النتائج كانت متناقضة في معظم الاحوال . فقد وجد جنترى وكيني وفلاج (Gentry, Kenney & Flagg, 1964) ان المدارس كبيرة الحجم تميل لان تتصف بالمناخ المغلق . (١٣) في حين ان ماركوم وجونسون (Marcum & Johnson) وجدوا على العكس من ذلك ان المدارس الكبيرة كانت اميل لان تتصف بالمناخ المفتوح بدرجة اكبر من المدارس الصغيرة . (١٤)

وقد اجريت دراسة بواسطة نال (Null, 1967) بهدف الكشف عن العلاقات الموجودة بين متغيرات الشخصية للعاملين في المدارس وبين الطريقة التي يدركون بها الابعاد التي يقيسها استبيان المناخ المؤسسي . وقد اجري البحث على ٨١ مدرسة ابتدائية في ولاية منسوتا بالولايات المتحدة الامريكية . وقد اشتملت ادوات البحث على استبيان المناخ المؤسسي لهالبن وكروفت ، ومقياس الاتجاهات النفسية للمعلمين (M T A , ١١) واختبار عوامل الشخصية لكاتل . وقد اجاب على هذه الادوات ١٦٩١ معلما ومديرا . ومن تحليل النتائج تبين ان هناك علاقات دالة بين بعض متغيرات الشخصية ودرجات المعلمين على ابعاد الاستبيان . (١٥)

الطريقة والاجراءات :

اولا - العينة :

اجرى البحث على ثماني مدارس من المرحلتين الاعدادية والثانوية بدولة قطر . وقد روعي في اختيار هذه المدارس ، ان تمثل فيها مدارس البنين ومدارس البنات في المرحلتين . كما روعي ايضا ان تشمل العينة

عددا من المدارس الكبيرة والمدارس الصغيرة نسبيا . وقد بلغ مجموع المعلمين والمعلمات الذين شملتهم الدراسة ٢١٨ معلما ومعلمة ، اختيروا جميعا بطريقة عشوائية من بين العاملين بالمدارس الثمان .

ثانياً — أداة البحث :

الأداة التي اعتمد عليها البحث هي استبيان مناخ المؤسسات التعليمية الذي أعده في الأصل هالبن وكروفت ، وقام الباحثان بنقله إلى اللغة العربية مع إجراء بعض التعديلات الضرورية ليتناسب وظروف البيئة العربية ، ويتكون الاستبيان من ٧٠ عبارة أعدت بطريقة ليكرث ، وتصف هذه العبارات أنماطا سلوكية تحدث عادة في المؤسسات التعليمية . وطلب من المستجيب أن يحدد إلى أي مدى تنطبق تلك الأوصاف على مدرسته ، وذلك على تدرج من أربع نقاط تمتد من « يحدث نادرا » حتى « يحدث كثيرا جدا » وقد قدم للاستبيان بتعليمات مبسطة ، تشرح الهدف من البحث وتوضح طريقة الإجابة ، وقد نص في التعليمات على عدم ذكر اسم المستجيب أو كتابته على الاستبيان ضمانا للموضوعية والصدق في الإجابة .

ويعطى الاستبيان ثمان درجات فرعية : أربع منها تتعلق بسلوك المعلمين في المدرسة ، وأربع تتعلق بسلوك المدير ، وفيما يلي وصف للابعاد الثمانية التي تعبر عنها هذه الدرجات .

أ — سلوك المعلمين :

١ — **التباعد** : ويشير هذا البعد إلى أن المعلمين في المدرسة لا يعملون معا كفريق متكامل ، فكل منهم يعمل في اتجاه مختلف عن الآخرين ، وهم كثيرون الشكوى والتذمر .

٢ — **الاعاقة** : يشير إلى إحساس المعلمين بأن مدير المدرسة يثقل كاهلهم بالأعمال الروتينية وأعمال اللجان ، وهي تلك الأعمال التي يعتقدون أنها غير ضرورية . ولذلك فهم يشعرون بأن المدير يعوق عملهم بدلا من تيسيره .

٣ — **الانتماء** : ويشير إلى الروح المعنوية السائدة لدى جماعة المعلمين ، فالمعلمون يشعرون بالرضا والانتماء للمؤسسة ، نتيجة لان حاجاتهم الاجتماعية مشبعة ، وفي نفس الوقت يحققون الانجاز في العمل .

٤ — **الآلفة** : ويشير الى وجود علاقات طيبة بين المعلمين ، مما يؤدي الى وجود احساس بالرضا نتيجة لاشباع الحاجات الاجتماعية ، وان كان هذا الاحساس بالرضا لا يرتبط بالانجاز في العمل .

ب — سلوك المدير :

٥ — **الشكلية في العمل** : ويشير الى سلوك المدير الذي يتسم بالشكلية دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية ، فهو يطبق القوانين واللوائح تطبيقا حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة . ولكي يحقق ذلك فانه يعمل على ان توجد مسافة بينه وبين المعلمين العاملين معه .

٦ — **التركيز على الانتاج** : ويشير الى سلوك المدير الذي يوجه اهتمامه نحو انجاز العمل ، ومن ثم فهو دائم الاشراف والتوجيه للمعلمين ، ولكن قنوات الاتصال بينه وبينهم تسير في اتجاه واحد ، بمعنى انه لا يحاول الاستفادة من آراء العاملين معه وافكارهم .

٧ — **القدوة في العمل** : ويشير الى سلوك المدير الذي يتصف بأنه موجه نحو انجاز العمل ، لا عن طريق الاشراف والتوجيه المباشرين للمعلمين ، وانما عن طريق اعطاء المثل والقدوة بنفسه . انه لا يطلب من المعلمين اكثر مما يعطي هو . وعلى الرغم من ان هدفه الاول هو انجاز العمل ، فان المعلمين يتقبلون سلوكه برضى وارتياح .

٨ — **النزعة الانسانية** : ويشير الى سلوك المدير الذي يتميز بالميل الى ان يعامل المعلمين معاملة ودية وانسانية . فهو يحاول ان يقدم خدمات شخصية تدل على اهتمامه الكبير بهم .

ومن خلال الدرجات التي تحصل عليها كل مدرسة في هذه الابعاد الثمانية يرى هالبن وكروفت ، انه يمكن تحديد نمط المناخ السائد فيها وفقا للتدرج السابق الاشارة اليه ، والذي يمتد من المناخ المفتوح في طرف ، حتى المناخ المغلق في الطرف المقابل .

فالمناخ المفتوح : ترتفع فيه درجات الانتماء والقدوة في العمل والنزعة الانسانية بينما تنخفض درجات التباعد والاعاقة والشكلية في العمل والتركيز على الانتاج ، اما بعد الآلفة فتكون درجاته متوسطة .

وترتفع في **مناخ الادارة الذاتية** : درجات الانتماء والآلفة والشكلية في

العمل والقُدوة ، وتنخفض درجات التباعد والاعاقة والتركيز على الانتاج . اما بعد النزعة الانسانية فتكون درجاته متوسطة .

اما المناخ الموجه : فترتفع فيه درجات الانتماء والاعاقة والتركيز على الانتاج بينما تنخفض درجات التباعد والالفة والنزعة الانسانية . اما درجات الشكلية في العمل والقُدوة فتكون متوسطة .

ويتميز **المناخ العائلي :** بارتفاع درجات التباعد والالفة والنزعة الانسانية ، وانخفاض درجات الاعاقة والشكلية في العمل والتركيز على الانتاج ، اما درجات الانتماء والقُدوة فتكون متوسطة .

ويتصف **المناخ الابوي** بارتفاع درجات التباعد والتركيز على الانتاج وانخفاض درجات الاعاقة والالفة ، والانتماء والشكلية ، وتكون درجات النزعة الانسانية والقُدوة في العمل متوسطة .

اما المناخ المغلق فيتصف بارتفاع درجات التباعد والاعاقة والشكلية في العمل والتركيز على الانتاج ، وانخفاض درجات القُدوة والنزعة الانسانية والانتماء . اما درجات الالفة فتكون متوسطة .

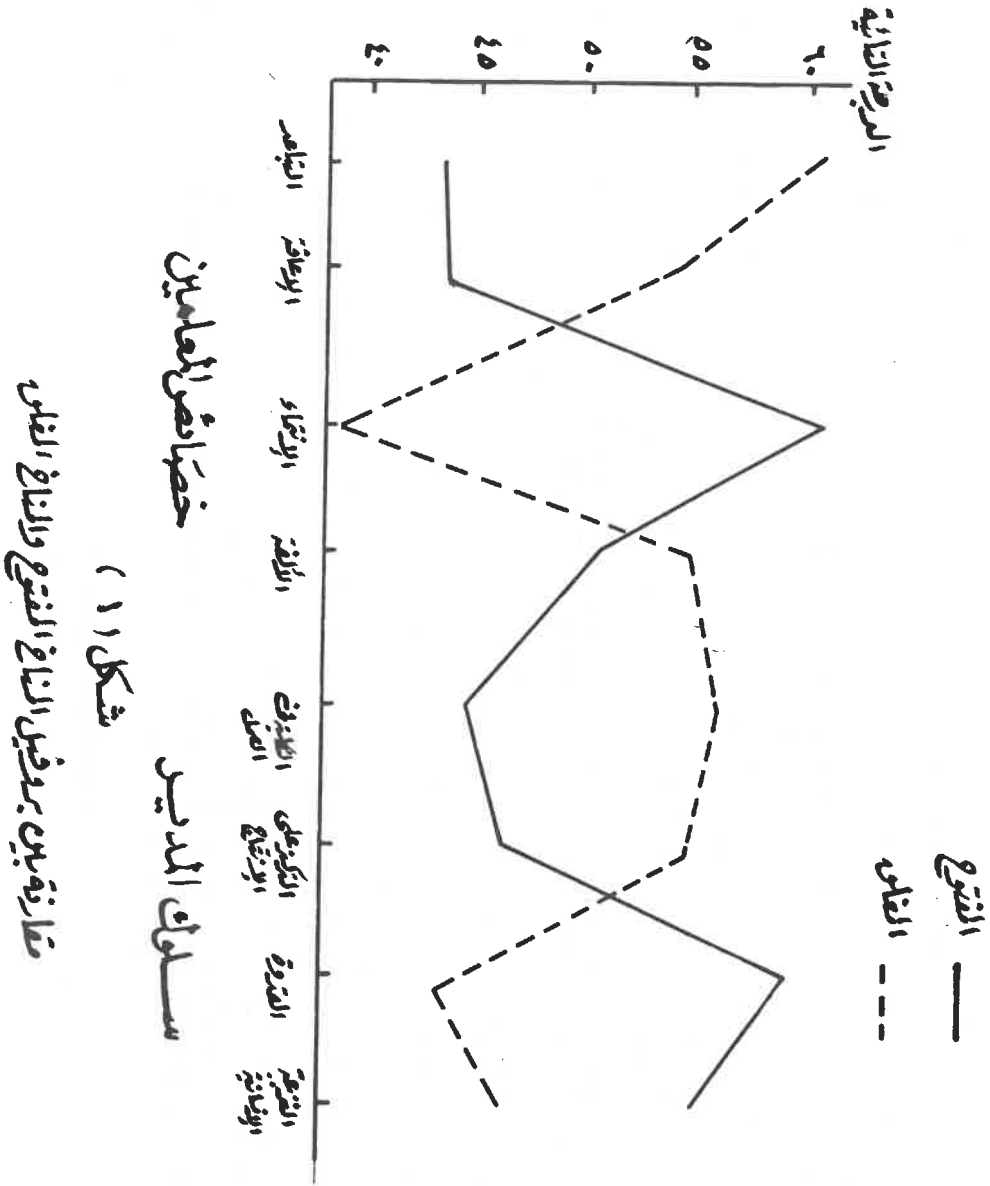
ومن الجدير بالذكر ان هالبن وكروفت يقترحان ان يتخذ بعد الانتماء (الروح المعنوية) كموجه في تحديد نمط المناخ السائد في المؤسسة .

ويوضح الشكل رقم (١) رسما لبروفيل كل من المناخ المفتوح والمناخ المغلق كطرفين متقابلين للتدرج .

النتائج :

اولا — بروفيل المناخ المؤسسي في المدارس :

حسبت متوسطات الدرجات للابعاد الثمانية بالنسبة لكل مدرسة من المدارس ، (جدول رقم ١) ثم حولت هذه المتوسطات الى درجات معيارية معدلة (متوسطها ٥٠ وانحرافها المعياري ١٠) (جدول رقم ٢) ثم رسم بروفيل المناخ المؤسسي لكل مدرسة ، كما هو موضح في الشكل رقم ٢ .



جدول رقم (١)
الفرصات والاحتمالات المياريّة للأبعاد الثمانية في كل مدرسة

المدرسة	ن	القبامد		الاحاقفة		الانتسواء		الألففة		التكليفية في العمل		التركيز على الانتاج		القدوة في العمل		الفرصة الإنسانية	
		ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
المدرسة الأولى	٣٠	١٦٧٧٧	٢٧٨	١٦٧٠٧	٢٧١	٢٥٦٠	٢٥٩٩	١٦٧٠٣	٢٧٨٢	٢٠٨٨٧	٢١٨	١٧٣٠	٢٨٩	٢٧٤٣	٤٨٧	١٠٧٠	٣٦٣
الثانية	٣٠	١٧٠٧	٢٣٨	١٢٨٣	٣٠٧	٢٨٤٧	٤٣٣	١٦٢٠	٢٥٩	٢٢١٠	٢٣١	٢٠١٧	٣٢٤	٢٨١٧	٤٤٦	١٦٦٠	٣٨٦
الثالثة	٧٨	١٧٠٠	٢٥٤	١٥٢٥	٣٩٥	٢٦٣٩	٩٩	١٦٠٠	٢٥٦	١٩٦٤	٢١١	١٣٧١	٢٨٥	٢٠٢٥	٤٨٤	١٠١٠	٤٠٧
الرابعة	٢٢	١٦٤١	٣٥١	١٣٩٥	٣٥١	٢٧٤٥	٢٠	١٥٢٣	٢٤٣	١٨٩٥	٢٦٨	١٤٩١	٣٨٣	٢٣٥٠	٦٣٤	١١٦٣	٣٠
الخامسة	٣٠	١٩٤٣	١٥٧	١٤٩٧	٢٣١	٢٣٢٧	٢٧٧	١٧٣٠	٣٨٥	١٩٤٠	٢٦٧	١٥٢٣	٢٥٦	٢١٤٦	٤٥٤	١٠٨٠	٣٠٧
السادسة	٢١	١٨٥٢	٢٩١	١٥٨٦	٢٥٧	٢٣٥٧	٨٣	١٧٤٣	٢٥٤	٢١١٤	٢٧٦	١٦٣٣	٣٤٢	٢٠٩٥	٤٦٤	١١٩٥	٣٤٣
السابعة	٣٠	١٨٧٠	٣٤٨	١٦٥٣	٣٣٣	٢٥٥٦	٩٩	١٧٢٠	١٩٧	١٩٠٧	٢١٠	١٧٧٣	٣٦٩	٢٢٨٧	٥٥٧	١١١٣	٣٥٥
الثامنة	٢٧	١٧١١	٣٣٣	١٤١٥	٢٢٣	٢٥٩٢	٩٤	١٧٠٤	٢٩٤	٢٠٢٧	٢٣٩	١٧٥٩	٣٩٥	٢٦٦٣	٥٢	١٢٩٢	٤٠٦

(أ) اعدادي (ب) بنين (ج) بنات (د) كبيرة الحجم (هـ) صغيرة الحجم

جدول رقم (٧)
المدرجات الثانية لأبعاد القياس في كل مدرسة

المتغير	خصائص سلسلة المعلمين						الحجم	المرحلة	البيان
	السرعة	القوة في العمل	التركيز على الإنتاج	الشكوى في العمل	الألفة	الإتقان	الإحاطة	الباعد	
١	٤٧	٤٨	٥٢	٥٢	٤٨	٥٠	٥٤	٤٧	كبيرة
	٦١	٥٩	٥٩	٥٧	٤٩	٥٥	٤٣	٤٨	صغيرة
	٤٦	٤٥	٥٢	٤٨	٤٨	٥١	٥١	٤٨	كبيرة
	٤٩	٥٠	٤٦	٤٦	٤٥	٥٣	٤٧	٤٦	صغيرة
٢	٤٧	٤٧	٤٦	٤٧	٥٣	٤٥	٥٠	٥٦	كبيرة
	٥٠	٤٦	٤٩	٥٤	٥٣	٤٦	٥٣	٥٣	صغيرة
	٤٨	٤٩	٥٣	٤٦	٥٢	٥٠	٥٥	٥٣	كبيرة
	٥٢	٥٦	٥٣	٥٠	٥٢	٥٠	٤٧	٤٩	صغيرة

ومن واقع بيانات الجدولين ، والرسوم الموضحة لهما ، وجدنا انه من العسير ان نصنف المناخ المؤسسي السائد في كل مدرسة من المدارس التي شملها البحث ، وفق الانماط الستة التي ذكرها هالبن وكروفت . فمعظم المدارس تجمع بين خصائص اكثر من نمط واحد من الانماط الستة . وقد يرجع ذلك الى اسباب عدة اهمها :

١ - ان جميع المدارس التي شملها البحث الحالي تتبع نظاما مركزيا في التعليم حيث ان نظام العمل في المدارس وكذلك اللوائح والقوانين المنظمة له تأتي من سلطة مركزية واحدة ، وهي وزارة التربية والتعليم . وهذا يختلف اختلافا كبيرا عن النظام التعليمي الذي صنف على اساسه هالبن وكروفت المناخ المؤسسي للمدارس . فمن المعروف ان المدارس التي اجري فيها هالبن وكروفت بحوثها تتبع نظاما لا مركزيا في التعليم .

اذا كان هذا الاستنتاج صحيحا ، فانه يعني اننا في حاجة الى مزيد من الدراسات في مناخ المؤسسات التعليمية في اطار نظمنا التعليمية العربية ، بهدف ايجاد تصنيف اخر ملائم لانماط المناخ المؤسسي في مدارسنا .

٢ - ان عدد المدارس التي شملها البحث قليل نسبيا ، مما قد لا يسمح بظهور التباين بين المدارس من حيث نمط المناخ السائد فيها ، وهذا يشير الى الحاجة الى دراسات اخرى تتناول عينات اكبر من المدارس .

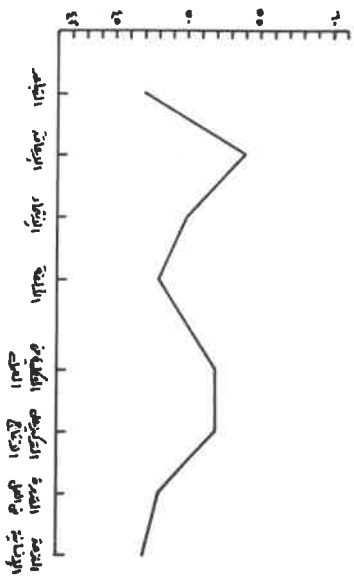
٣ - ان الاستبيان لم يطبق على جميع العاملين في كل مدرسة من المدارس المشار اليها ، وانما اقتصر على عينة عشوائية من المعلمين في المدرسة . وربما

تختلف النتائج اذا ما طبق الاستبيان على جميع المعلمين العاملين في المدارس المختارة في عينة البحث .

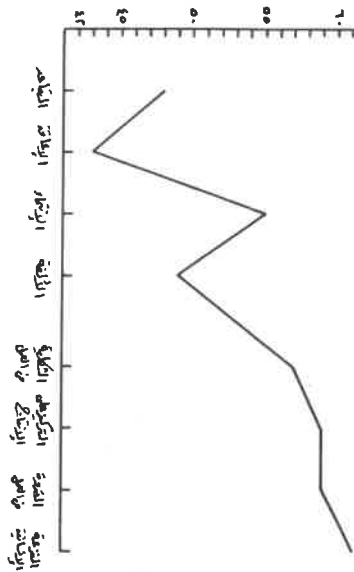
ثانيا : الفروق بين مدارس البنين ومدارس البنات :

للمقارنة بين المناخ المؤسسي في مدارس البنين ومدارس البنات حسبت متوسطات الدرجات النائية في كل بعد من الابعاد الثمانية لكل من الجنسين ، وتم رسم بروفيل المناخ المؤسسي لكل منهما (شكل رقم ٣) . ومن الشكل يتضح وجود فروق بين النوعين من المدارس في بعض الابعاد .

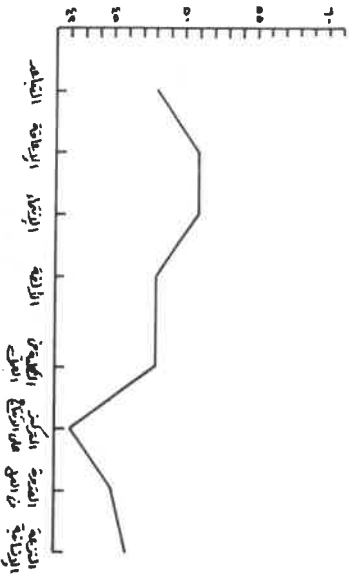
بروفيل المدرسة الأولى



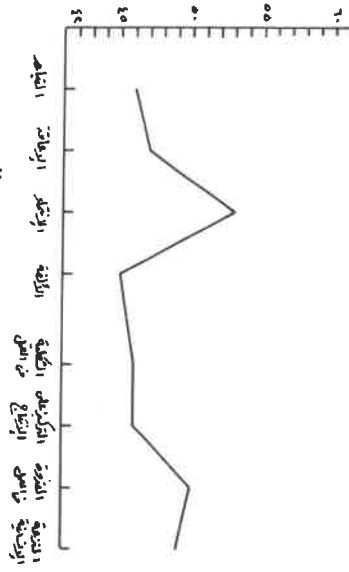
بروفيل المدرسة الثانية



بروفيل المدرسة الثالثة

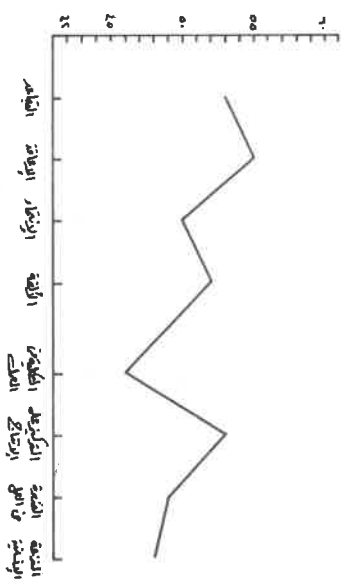
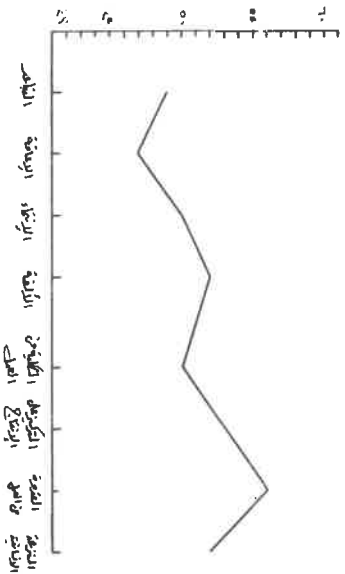
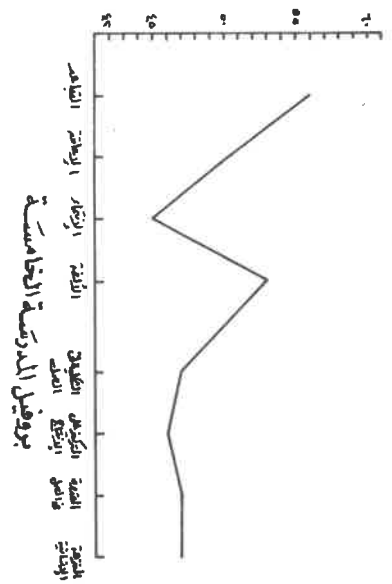
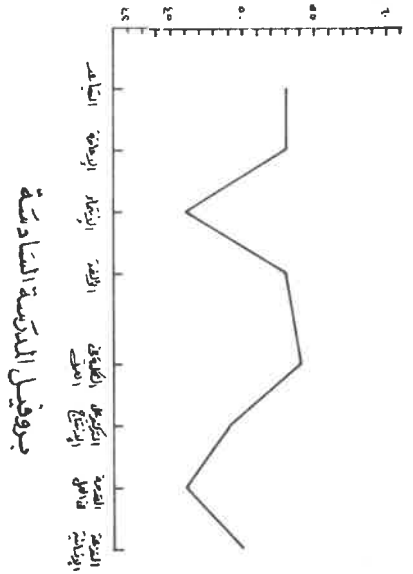


بروفيل المدرسة الرابعة



(شكل رقم: ٢)

بروفيل مدارس البنين



بروفيل المدارس الستة
بروفيل المدارس السابعة
بروفيل المدارس الثامنة
بروفيل المدارس التاسعة



وقد أجرى تحليل التباين لكل بعد من الأبعاد الثمانية وتبين من نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النوعين من المدارس في الأبعاد المتعلقة بخصائص سلوك المعلمين . فقد كانت درجات مدارس البنات أعلى في أبعاد التباعد (٠.١ ر.) ، والإعاقاة (٠.٥ ر.) والالفة (٠.١ ر.) بينما تفوقت مدارس البنين في بعد الانتماء (٠.١ ر.) . أما فيما يتعلق بخصائص سلوك المدير ، فلم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية في أي بعد من الأبعاد ، وقد يرجع ارتفاع درجة الالفة في مدارس البنات ، على الرغم من انخفاض درجة الانتماء (وهي مؤشر للروح المعنوية) إلى أن طبيعة الحياة الاجتماعية وظروف عمل المرأة في قطر تجعل مجال العمل من أنسب المجالات لتكوين علاقات اجتماعية ، تمتد لخارج نطاق العمل وهذا يختلف عن الوضع بالنسبة للمعلمين ، حيث أن هناك فرصا أخرى كثيرة غير مجال العمل ، تتيح للمعلمين تكوين علاقات اجتماعية مع الناس الآخرين .

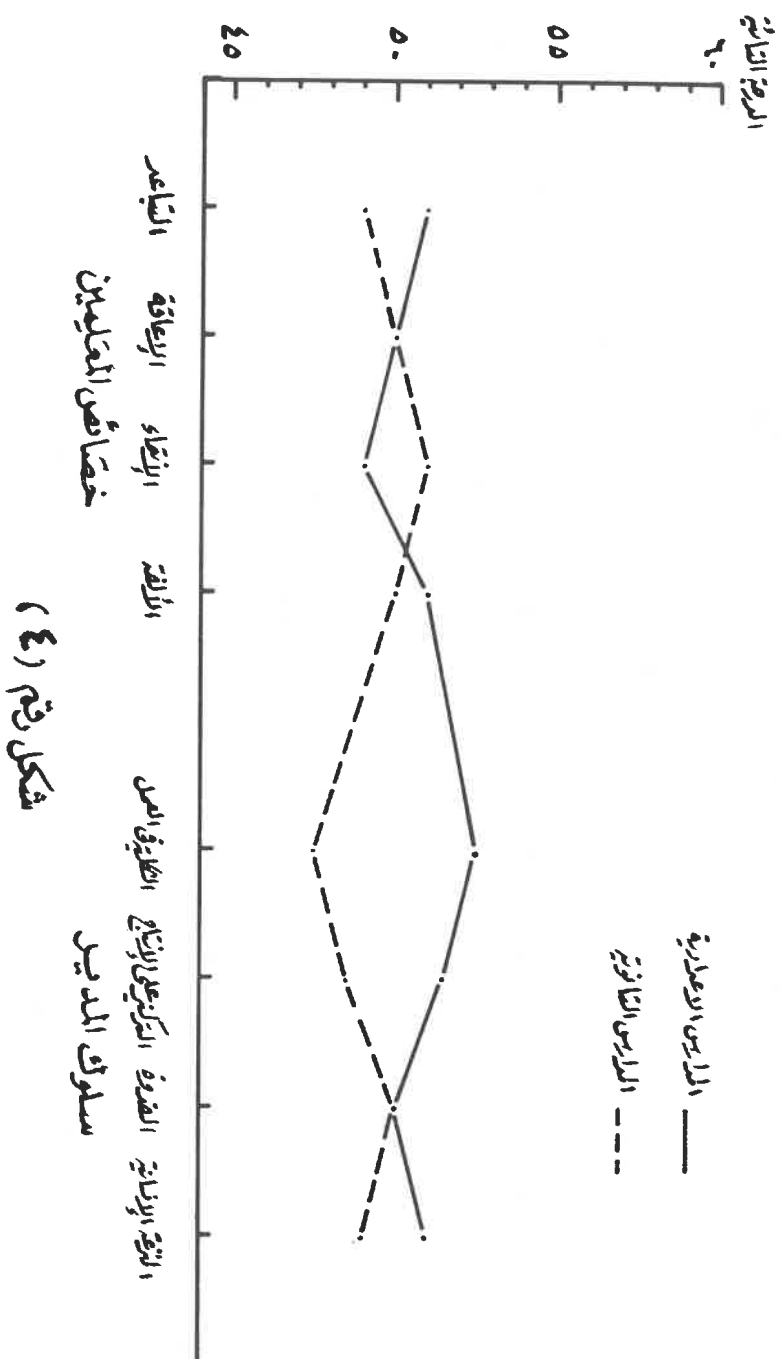
ثالثا : الفروق بين المدارس الإعدادية والمدارس الثانوية :

يتضح من شكل (٤) وجود فروق بين المدارس الإعدادية والمدارس الثانوية في بعض الأبعاد المتعلقة بخصائص سلوك المدير .

وقد تبين من تحليل التباين أن الفروق كانت دالة إحصائية في أبعاد الشكلية في العمل (٠.١ ر.) والتركيز على الإنتاج (٠.١ ر.) والفرقة الإنسانية (٠.٥ ر.) وكانت درجات المدارس الإعدادية في هذه الأبعاد أعلى من مثيلاتها في المدارس الثانوية . أما فيما يتعلق بالقدوة في العمل ، وجميع الأبعاد المتعلقة بسلوك المعلمين فلم تكن الفروق فيها دالة إحصائية .

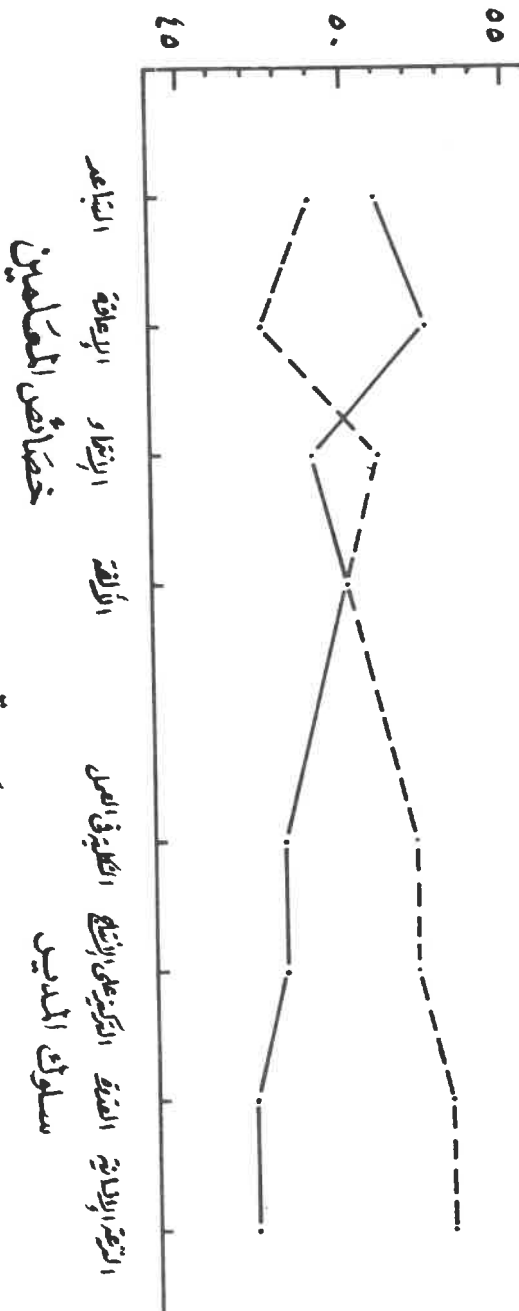
رابعا : الفروق بين المدارس الكبيرة والمدارس الصغيرة :

يتبين من شكل (٥) أن هناك فروقا بين المدارس الكبيرة والمدارس الصغيرة في بعض الأبعاد . وقد اتضح من تحليل التباين أن الفروق كانت دالة إحصائية في جميع الأبعاد المتعلقة بسلوك المدير وهي الشكلية في العمل (٠.٥ ر.) والتركيز على الإنتاج (٠.١ ر.) والقدوة في العمل (٠.١ ر.) والفرقة الإنسانية (٠.١ ر.) ، وقد كانت درجات المدارس الصغيرة أعلى فيها جميعا . أما درجة الإعاقاة (٠.١ ر.) فقد كانت أعلى في المدارس الكبيرة عنها في المدارس الصغيرة . ولم تكن الفروق دالة في باقي الأبعاد المتعلقة بسلوك المعلمين .



مرفق ملحق المراسلة العلمية في المدارس الإعدادية والثانوية.

مدارس كبيرة
مدارس صغيرة



شكل رقم (٥)

بروفيل مناخ المؤسسات التعليمية في المدارس الكبيرة والمدارس الصغيرة

وقد توحى هذه النتائج بأن سلوك المدير في المدارس الصغيرة يميل الى السيطرة والتوجيه المباشر للمعلمين اكثر من المدارس الكبيرة ، ومع ذلك فان ارتفاع درجة النزعة الانسانية لدى المديرين في المدارس الصغيرة ، يشير الى ان صغر حجم المدرسة عامل مساعد على تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين فيها ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل اليه جينترى وكيني وفلاج في دراستهم التي سبق الاشارة اليها (١٩٦٤) .

هذه النتائج التي توصل اليها البحث يجب أن ننظر اليها في ضوء اعتبارين رئيسيين : اولهما ان الدراسة الحالية عن مناخ المؤسسات التعليمية في دولة قطر دراسة استطلاعية . وثانيهما ان البحث تناول بالدراسة متغيرين لم يسبق تناولهما في الدراسات الاجنبية ، وهما الجنس والمرحلة ، ومن ثم ينبغي ان نعتبر ما توصل اليه الباحثان بمثابة نتائج مبدئية (Tentative) لا يصح تعميمها الا بعد اجراء دراسات اخرى متعمقة .

الهوامش والمراجع

Cornell, Francis G., Socially perceptive Administration, **Phi Delta Kappan**, 36: 222, March 1955. (١)

Argyris, C., "Some problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank". **Administrative Science Quarterly**, 2: 501-2. (٢)

Halpin, Andrew W., and Croft, Don B., The Organizational Climate of Schools. ERIC No. ED002 - 897. 1962. (٣)

(٤) لمعرفة المزيد عن هذه الدراسات وغيرها من البحوث في هذا المجال أنظر :

Anderson, R.C., "Learning in Discussion; Resume of Authoritarian Democratic Studies". **Harvard Educational Review**, 29: 201-15, 1959. (٥)

Halpin & Croft. Po. Cit.

Halpin, Andrew W. and Croft, Don B., **The Organizational Climate of Schools**. Midwest Administration Centre, The University of Chicago, 1963. (٦)

Feldvebel, A.M., Organizational Climate, Social Class and Educational Output. **Administrator's Notebook**, 12: 8, April, 1964. (٧)

(٨) لتفصيل هذه الدراسة أنظر :

Ochitwa, Orest Paul, "A study of the Organizational of High and Low Adopter Elementary Schools in the Province of Saskatchewan, Canada". Doctoral Dissertation, India University, 1972.

Wynn, D. Richard and Deremer, R., Staff Utilization, Development and Evaluation". **Review of Educational Research**, 31: 399, October 1961.

(١٠) مأخوذة عن :

Ochitwa, Op. Cit.

Butt, R., School Organizational Climate and Student Creativity, 1972.

Ochitwa, Op. Cit. p. 19.

Ibid. p. 24.

Ibid.

Null, Eldon, J. Organizational Climate of Elementary Schools: Danville, Illinois: (١٥)
The Interstate Printers & Publishers, Inc., 1967.

مجلد السنة السادسة

يمكن الحصول على اعداد السنة السادسة مجلدة من ادارة المجلة مباشرة مقابل اربعة دنانير ، كما يمكن تزويد الراغبين في الحصول عليها خارج الكويت بالبريد الجوي مقابل خمسة دنانير او ما يوازيها للأفراد واثنى عشر دينارا او ما يوازيها للهيئات والمؤسسات .

كما توجد لدى ادارة المجلة مجلدات السنوات السابقة بالاسعار التالية :

السنة	الكويت / دينار		الخارج / دينار	
	افراد	مؤسسات	افراد	مؤسسات
الاولى	٦	١٢	٧	١٥
الثانية	٦	١٢	٧	١٥
الثالثة	٥	١٠	٦	١٢
الرابعة	٥	١٠	٦	١٢
الخامسة	٥	١٠	٦	١٢