



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس
الثانوية بمحافظات غزة

**The Reality of Organizational Climate and its Association with
Excellence Management among High School Principals in Gaza
Governorates**

إعداد الطالب

زياد محمد عبدالله الزطمة

إشراف

أستاذ دكتور / محمود خليل أبودف

أستاذ أصول التربية

الجامعة الإسلامية - غزة

دكتور / فايز علي الأسود

أستاذ أصول التربية وعلم النفس المشارك

جامعة الأزهر - غزة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية

كلية التربية - جامعة الأزهر - غزة

1436 هـ - 2015 م



(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ)

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

(المجادلة ، 11)

الإهداء

- إلى من كان لهما الفضل بعد الله في وجودي
إلى من ربياني صغيراً ، وكان لدعائهما الأثر الكبير في حياتي أبي
وأمي .. حفظهما الله وأمد في عمريهما ومنّ عليهما بالصحة والعافية
 - إلى التي شاركتني العناء وتحملت الكثير من أجل إتمام هذا الجهد ..
زوجتي الوفية
 - إلى الطيور المحلقة في سمائي محمد وهاشم وزين فلذات كبدي حفظهم
الله
 - إلى أخي وأخواتي الأحباب
 - إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالتي الغوالي
 - إلى أهل زوجتي الكرام
 - إلى أصدقائي وزملائي وطلابي الأفاضل
- أتقدم إليكم بهذا العمل المتواضع سائلاً المولى عز وجل أن ينفع به المسلمين

والله ولي التوفيق

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق وإمام المرسلين ، نبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ، أما بعد ،،،

إن الشكر من قبل ومن بعد الله عز وجل الذي أنعم عليّ بفضله ونعمه ، إذ يسر لي أمري ، وهداني لمواصلة طريق العلم .

قال تعالى " **وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ** " (ابراهيم:7)

بكل مشاعر الحب والتقدير أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من كان لي عوناً وسنداً ، ولم يدخروا جهداً في إعداد هذه الرسالة ، فالشكر الجزيل إلى جامعة الأزهر بغزة ممثلة برئيسها وهيأت التدريس فيها ، كما أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية ، وأخص بالشكر قسم أصول التربية .

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى الدكتور / فايز علي الأسود والأستاذ الدكتور / محمود خليل أبو دف لتفضلهما بالإشراف على هذه الرسالة ، واللذان وفرا من وقتهما وجهدهما وسعة صدرهما في متابعة الرسالة ، وتقديم التوجيهات السديدة التي كان لها الأثر الواضح في توجيه الرسالة على الطريق الصحيح فجزاهما الله كل خير .

ويشرفني أيضاً أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من الدكتور / محمد هاشم آغا والأستاذ الدكتور / فؤاد علي العاجز لتفضلهما بقبول مناقشة الدراسة وأرجو من الله أن تسهم توجيهاتهم وآراؤهم السديدة في تجويد الرسالة وتحسينها .

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة / ألاء الحافي لما قدمته لي من مساعدة أثناء دراستي ، كما أتقدم بكل معاني الوفاء للأستاذ / منير شقورة لما قدمه لي من آراء وأفكار في إيضاح فكرة الرسالة ، كما وأتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ القدير / عبدالفتاح الزطمة لما قدمه لي من مساعدة في التدقيق اللغوي للرسالة .

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة المحكمين للاستبانة ، وإلى كافة العاملين في وزارة التربية والتعليم الحكومية لتعاونهم معي .

والشكر موصول لكل من ساهم في إنجاح هذا الدراسة ، التي أرجو من الله تعالى أن تكون عملاً خالصاً لوجهه الكريم ، ونافعةً لعباده الصالحين .

الباحث

ملخص الدراسة

"واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (4845) معلماً ومعلمة ، وبلغت عينة الدراسة (400) معلماً ومعلمة ، وهي تعادل تقريباً (8.25%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية ، وقام الباحث بإعداد استبانتيين الأولى : لتحديد واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، والثانية : لتحديد مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، وتحليل بيانات الدراسة استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. أن درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لواقع المناخ التنظيمي جاءت بدرجة عالية حيث حصلت على وزن نسبي قدره (74.60%) ، في حين أظهرت الدراسة أن درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية حيث حصلت على وزن نسبي قدره (75.00%) .
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، باستثناء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات .
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، باستثناء كلاً من مجال الاتصال والتواصل والتكنولوجيا .
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح مديريات كلاً من محافظة غزة ومحافظة رفح في جميع المجالات ومحافظة شمال غزة أيضاً في الجانب الإنساني .
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة .
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح مديريات كلا من محافظة غزة ومحافظة رفح في جميع المجالات ومحافظة خان يونس أيضا في مجال القيادة والموارد البشرية .
9. توجد علاقة موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقة بين واقع المناخ التنظيمي ومستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .
- وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بالتالي :
- 1- عقد دورات وورش عمل لدى مدراء المدارس لكي تساهم في نشر مناخ تنظيمي إيجابي محفز للعمل والإبداع وتحقيق التميز في المؤسسات التربوية .
 - 2- ضرورة نشر فكر وأبعاد إدارة التميز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لكي تتكيف مدارسنا مع المتغيرات العصرية وتحقق مزايا تنافسية .
 - 3- العمل على التهيئة الشاملة للمناخ التنظيمي في جميع جوانبه ، والسعي لتوفير متطلبات إدارة التميز للوصول لنظام مرن ومتكامل ومتناسب مع تطوير الأداء .
 - 4- قيام وزارة التربية والتعليم بتوسيع نطاق صلاحيات مديري المدارس المتميزين والحريصين على تميز مدارسهم .

Abstract

The Reality of Organizational Climate and its Association with Excellence Management among High School Principals in Gaza Governorates

This study addresses the reality of organizational climate and its association with excellence management among High School Principals in Gaza Governorates. For achieving the study objectives, the researcher has applied the descriptive approach. The study population consisted of all high school teachers in Gaza governorates who's numbered (4845) female and male teachers , while the study sample numbered (400) female and male teachers , Which is equivalent to approximately (8.25%) of the study population who were selected according to the random satisfied sample method. And the researcher has developed two questionnaires; the first, for the purpose of identifying the reality of the organizational climate in Gaza governorates high schools, For the second questionnaire, the purpose was to identify the level of excellence management among high school principals in Gaza governorates , For analyzing the data collected, the researcher has used statistical package social sciences.

The study concluded the following findings:

- 1- The degree of appreciation to the reality of organizational climate among the high school teachers in Gaza governorates has achieved a high level where it has got a relative weight of (74.60%). In addition, the study showed that the degree of appreciation to the level of excellence management among the high school teachers in Gaza governorates has achieved high rate where it has got a relative weight of (75.00%).
- 2- There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) among the average estimates of the study sample responses for the reality of organizational climate due to gender variable in favor of females, except the participation in decision taking.
- 3- There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) among the average estimates of the study sample responses for the reality of organizational climate due to the academic qualification variable .
- 4- There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) among the average estimates of the study sample responses for the reality of organizational climate due to years of service variable, except for the communication and technology areas.
- 5- There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) among the average estimates of the study sample responses for the reality of organizational climate due to the educational zone variable in favor of the

directorates of both Gaza Governorate and Rafah Governorate in all areas, and in favor of the directorate of Northern Gaza Governorate regarding the human aspect.

6- There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) among the average estimates of the study sample responses for the level of excellence management due to gender variable in favor of females.

7- There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) among the average estimates of the study sample responses for the level of excellence management due to academic qualification and years of service variables.

8- There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) among the average estimates of the study sample responses for the level of excellence management due to the educational zone variable in favor of the directorates of both Gaza Governorate and Rafah Governorate in all areas, and in favor of the directorate of Khan Younis Governorate regarding the leadership and human resources areas.

9- There is a positive relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) among the average estimates of high school teachers in Gaza governorates concerning the association between the reality of the organizational climate and the level of excellence management among high school principals in Gaza Governorates.

In light of the above mentioned findings, the study recommends the following:

1- Conducting training courses and holding workshops for school principals to contribute to the spreading of a positive organizational climate that promote for more action, creativity and achieve excellence in educational institutions.

2- The importance of generalizing the concept and the significances of excellence management within the Palestinian Ministry of Education and Higher Education institutions in order to help our school to be able to adjust with the modern variables and gaining competitive advantages.

3- Working on creating a comprehensive preparation of the organizational climate in all its aspects, as well as seeking to provide excellence management requirements to gain a flexible, integrated and proportional system with the performance development.

4- The Ministry of Education shall expand the powers of distinguished school principals who are eager to achieve the perfection of their schools.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ت	الإهداء
ث	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
خ	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ذ	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ص	قائمة الملاحق
7-1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
32-8	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
18-9	أولاً : المناخ التنظيمي
9	تمهيد
10	مفهوم المناخ التنظيمي
11	خصائص المناخ التنظيمي
12	أهمية المناخ التنظيمي
13	أبعاد المناخ التنظيمي
14	أنماط المناخ التنظيمي

16	العوامل التي تؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي جيد
17	طرق قياس المناخ التنظيمي
32-19	ثانياً : إدارة التميز
19	مفهوم مدير المدرسة
20	أهمية مدير المدرسة
20	المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة
21	الاتجاهات الحديثة في الإدارة
24	مفهوم إدارة التميز
26	أهمية إدارة التميز
27	المتطلبات الأساسية لإدارة التميز
28	أبعاد إدارة التميز
29	نماذج التميز
31	جوائز التميز
32	العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة التميز
49-33	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
40-34	أولاً : الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي
46-40	ثانياً الدراسات المتعلقة بإدارة التميز
49-47	التعقيب على الدراسات السابقة
68-50	الفصل الرابع: الطريقة والاجراءات
51	منهج الدراسة
52	مجتمع الدراسة
52	عينة الدراسة
55	أداة الدراسة
56	صدق الاستبانة الاولى (المناخ التنظيمي)
60	ثبات الاستبانة الاولى (المناخ التنظيمي)

62	صدق الاستبانة الثانية (إدارة التميز)
65	ثبات الاستبانة الثانية (إدارة التميز)
67	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
110-69	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات والمقترحات
71	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها
84	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها
93	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها
101	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها
108	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وتفسيرها
110-109	التوصيات والمقترحات
120-111	قائمة المراجع
119-112	المراجع العربية
120-119	المراجع الاجنبية
120	مراجع الإنترنت

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
53	توزيع معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة حسب المنطقة التعليمية	1 . 4
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2 . 4
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	3 . 4
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير درجة سنوات الخدمة	4 . 4
57	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له لاستبانة المناخ التنظيمي	5 . 4
60	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات استبانة المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للاستبانة	6 . 4
61	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) لاستبانة المناخ التنظيمي	7 . 4
62	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لاستبانة المناخ التنظيمي	8 . 4
63	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له لاستبانة إدارة التميز	9 . 4
65	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات استبانة إدارة التميز مع الدرجة الكلية للاستبانة.	10 . 4
66	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) لاستبانة إدارة التميز	11 . 4
67	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لاستبانة إدارة التميز	12 . 4
70	المحك المعتمد في الدراسة	1 . 5
71	تحليل مجالات استبانة المناخ التنظيمي	2 . 5
74	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات "	3 . 5
76	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات مجال " الاتصال والتواصل "	4 . 5
78	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات مجال " الحوافز "	5 . 5
80	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة	6 . 5

	الموافقة لفقرات مجال "التكنولوجيا"	
82	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات مجال " الجانب الإنساني "	7 . 5
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة " ت " لاستبانة المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (ذكور،إناث)	8 . 5
86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة"ت" لاستبانة المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل،ماجستير فأكثر)	9 . 5
87	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة"ف"والقيمة الاحتمالية لاستبانة المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة	10 . 5
89	نتائج الفروق باستخدام شيفيه لاستبانة المناخ التنظيمي لمتغير سنوات الخدمة	11 . 5
90	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة"ف"والقيمة الاحتمالية لاستبانة المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.	12 . 5
91	نتائج الفروق باستخدام شيفيه لاستبانة المناخ التنظيمي لمتغير المنطقة التعليمية	13 . 5
93	تحليل مجالات استبانة إدارة التميز	14 . 5
95	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات مجال "القيادة"	15 . 5
97	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات مجال "الاستراتيجية"	16 . 5
99	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات مجال "الموارد البشرية"	17 . 5
101	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة"ت" لاستبانة إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس (ذكور،إناث)	18 . 5

102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة " ت " لاستبانة إدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل ، ماجستير فأكثر)	19 . 5
104	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " والقيمة الاحتمالية لاستبانة إدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة	20 . 5
105	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " والقيمة الاحتمالية لاستبانة إدارة التميز تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	21 . 5
106	نتائج الفروق باستخدام شيفيه لاستبانة إدارة التميز لمتغير المنطقة التعليمية	22 . 5
108	معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لواقع المناخ التنظيمي وإدارة التميز	23 . 5

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	الاستباننتين بصورتها الأولى
2	أسماء المحكمين
3	الاستباننتين بصورتها النهائية
4	كتاب تسهيل مهمة باحث (جامعة الأزهر)
5	كتاب تسهيل مهمة باحث (وزارة التربية والتعليم)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة .
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها .
- أهداف الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- حدود الدراسة .
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

● مقدمة الدراسة :

المؤسسة التعليمية بعناصرها المختلفة لها دور كبير في تقدم المجتمع وازدهاره ، ونرى أن كثير من الدول المتقدمة والنامية تسعى دائماً إلى تطوير النظم التعليمية والتربوية لمواكبة هذا التطور ، حيث إن هذا العصر يتميز بالتغير السريع والمستمر في مختلف المجالات الحياتية ، فهو عصر المعلومات المتدفقة والتقدم العلمي التكنولوجي السريع ، وتعتبر الإدارة التربوية ضمن أي نظام أو سلطة حكومية هي الأساس لبناء جيل قوي لأنها تمتلك مهارات التعامل مع متغيرات هذا العصر من أجل الإنجاز العالي والأداء المتميز .

وإن نجاح الأنظمة التربوية لا يرتبط بمتغير واحد بعينه ، فطبيعة عمل النظم وشبكة العلاقات والتفاعلات التي تنشط عبر مكوناتها الفرعية ، تؤثر في نجاح النظم التربوية وتحقيق الأهداف والمرامي التي تنشدها ، ويشكل جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في النظام التربوي " متغيراً فاعلاً " في درجة ومستوى نجاح أداء هذا النظام ، وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعيهم لإنجاز متطلبات أدوارهم (الطويل ، 2001 : 137) .

وأن مصدر فعالية المدرسة الأساس هو المناخ التنظيمي السائد ، وقدرة هذا المناخ على معالجة المشكلات الصعبة فيها ، أو على فعالية جماعات العمل التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي ، وعلى مدى توافر الربط المتعدد فيما بينهم ، وفهم خصائص جماعات العمل الفعالة وشعور العاملين بالجاذبية نحو الجماعة والشعور بالولاء لها ولأعضائها ، أو الولاء لرؤسائه في العمل ، وتتوافر فيها الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وتعد قيم وأهداف الجماعة متكاملة مع قيم وحاجات الفرد (مصطفى ، 2005 : 550) .

كما وبرزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت حول العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية ، فبرز دور الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل ، ويتوقف نجاح المدير في هذا الدور على ما يمتلك من كفاءات ومهارات قيادية تساعده على تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة ، ولا شك في أن المهارات القيادية التي يمتلكها المديرون تعتبر من المقومات الأساسية التي تمكنهم من متابعة المتغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية ، والتقنية ، والتنافسية المحيطة بالمدرسة ، والاستجابة لها بابتكار الأساليب والطرق والحلول المناسبة التي تضمن التكيف الملائم بين المدرسة والتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية (الفريجات ، 2000 : 19) .

وانطلاقاً من الواقع الحالي الذي يشير إلى أنه قد بات لزاماً على كل المنظمات أن تسعى إلى امتلاك نظام إداري قوي وفعال يساعدها على البقاء والاستمرار ، من خلال التكيف مع بيئة الأعمال الجديدة ، وإفرازات العولمة ، وحدة التنافسية في عالم سريع التغير ، فإن مدخل إدارة التميز هو مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمة على أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها ، كما يكفل تحقيق الترابط والتنسيق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية ، ومن ثم القدرة على تحقيق ميزات تنافسية دائمة لكل جوانب المنظمة ومستوياتها وأصحاب المصلحة (الهاللي و غبور ، 2012 : 13) .

حيث إن إدارة التميز تتضمن مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المنظمات من مواجهة المنافسة ورفع أدائها ، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج ، وتنمية الكفاءات لتطوير المهارات وتشجيع الابتكار والتواصل في نوعية العلاقات مع البيئة المحيطة بها وتحسينها (عبدالله ، 2007 : 3) .

ويعتبر التميز نظاماً متكاملأ يضم فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات ، لتتفوق بها المنظمة على مثيلاتها الأخرى ، وترقى إلى المستوى العالمي ، أي أن التميز لا يأتي صدفة ولا يتحقق بالتمني ، بل يتحقق التميز من مجمل جهود المنسويين في المنظمة ، وعلى كافة المستويات ، كما أنه لا يكفي تحقيق مستوى معين من التميز بل الأهم هو الاحتفاظ بهذا المستوى وتميمته باستمرار ، وأن التميز الحقيقي ينتج عن فهم واقتناع القيادة الإدارية وتجاوب المنسويين معها على العمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة (السلمي، 2001 : 77).
والمدرسة باعتبارها إحدى المؤسسات التعليمية التي تعد أساساً للنظام التعليمي ، فإن فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها وتميز أداء العاملين فيها ، يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة مدرسية متميزة تسعى إلى تطوير الأداء المدرسي بصفة مستمرة ، وتعمل على تهيئة جميع الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعى المجتمع لتحقيقها (الزائدي ، 2014 : 2) .

وإن مرحلة الدراسة الثانوية مرحلة هامة وحساسة ، نظراً لأن الطلبة في هذه المرحلة يبذلون في إعداد أنفسهم لمرحلة الدراسة الجامعية ومن ثم اختيار مهنة المستقبل ، ويكون في سن تنمو فيه جوانب شخصيتهم الجسمية والعقلية والاجتماعية ، لذا فهم بحاجة للرعاية والاهتمام من قبل المدرسة ، وإدارة المدرسة الثانوية وعلى رأسها مدير المدرسة ، لأنهم هم من تقع عليهم مسئولية إعداد هؤلاء الطلاب لحياة الحاضر والمستقبل ، وأنه إذا قامت إدارة المدرسة الثانوية ، بتوفير هذا المناخ الملائم والمريح ، لكل من معلمين وطلاب ومناهج وأبنية وتجهيزات مرسية ، ومجتمع محلي ، فإنها تكون قد حققت مناخ تنظيمي إيجابي ، يؤدي لنجاح وتطوير التعليم الثانوي ، وبأن تصبح المدارس الثانوية بيئات

تربوية سليمة وفعالة ، تسهم في بناء شخصيات الطلبة يناءً متكاملًا ومتوازنًا مما يؤهلهم لدخول المرحلة الجامعية بكل ثقة (رباح ، 2008 : 41) .

ويسهم مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة إسهاماً كبيراً في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لمدارسهم لتحقيق أهدافهم وغاياتهم ، وفي ظل التقدم العلمي المستمر ، والتطور التكنولوجي المتسارع ، وظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل إدارة التميز ، كان لزاماً أن يتناسب المناخ التنظيمي في المدرسة مع مستوى إدارة التميز لمدير المدرسة .

حيث لا يمكن تحقيق التميز إلا من خلال قيادة متميزة ، تمتلك رؤية ورسالة واضحة ، والتزام تام ، وتجسد قيم سامية ، وتحفز العاملين ، وتحقق أهدافهم ، مع تشجيع الإبداع والابتكار ، حيث ان المساندة والدعم من القيادة على مختلف المستويات ، هي أولى مؤشرات نجاح المؤسسة وتحقيقها في المؤسسة التعليمية (الببلاوي ، 2006 : 363) .

وإن قيام مدير المدرسة الثانوية بتطبيق إدارة التميز في مدرسته يتوقف على التهيئة الشاملة للمناخ التنظيمي لتكون متوافقة مع متطلبات النجاح والتميز ، حيث أنه من الصعب أن يقوم مدير المدرسة بممارسة إدارة التميز في ظل مناخ تنظيمي سيئ .

لذا فقد وجد الباحث حاجة ماسة لدراسة تربوية تتناول واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية وعلاقته بمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

● مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

أكدت العديد من الدراسات على أهمية توفر المناخ التنظيمي الإيجابي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة لما له من علاقة وطيدة بالمتغيرات التربوية المختلفة ، وقد توصلت بعض الدراسات لأهمية المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية مثل دراسة (عدوان ، 2012) ، و دراسة (الخريصي ، 2009) ، ونظراً لأهمية إدارة التميز باعتبارها من أهم الركائز التي يقوم عليها عمل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، إلا ان الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليلة مثل دراسة (السلطي ، 2015) .

ومن خلال الملاحظة للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية عامة والثانوية خاصة ، واختلاف هذا المناخ من مدرسة لأخرى والتي تعكس واقع هذه المدارس ، ومن خلال ممارسات بعض مديري المدارس التقليدية والنمطية في ظل المتغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة قطاعات الحياة كان لا بد من وجود المدير المبدع القادر على قيادة مدرسته والوصول بها إلى نتائج تنافسية متميزة في ظل مناخ تنظيمي جيد ، وفي ضوء ماسبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل الرئيس الآتي :

ما واقع المناخ التنظيمي وما علاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ؟

ويُفْرَعُ عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :-

1. ما درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لواقع المناخ التنظيمي في مدارسهم ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية) ؟
3. ما درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية) ؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع المناخ التنظيمي ومستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ؟

● أهداف الدراسة :

1. التعرف إلى درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لواقع المناخ التنظيمي في مدارسهم .
2. الكشف عن دلالة الفروق في متوسط استجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية).
3. التعرف إلى درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .
4. الكشف عن دلالة الفروق في متوسط استجابات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية) .
5. التعرف إلى العلاقة بين واقع المناخ التنظيمي ومستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

● أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من :

1. أنها تفيد مراكز التطوير التربوي للعمل على تطوير أداء مديري المدارس الثانوية من خلال عقد ورش عمل وعدة دورات تدريبية من أجل الوصول للمتميز .
2. أنها تفيد مديري المدارس المهتمين بتحقيق التميز في مدارسهم .

3. أنها تفيد العاملين في وزارة التربية والتعليم وخاصة قسم الإدارات التربوية لإعداد مديري المدارس الثانوية في ضوء الإتجاهات الحديثة للإدارة .
4. كونها من أوائل الدراسات على حد علم الباحث التي تربط بين متغير المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .
5. أنها تفيد الطلبة الباحثين في مجال الدراسات العليا بالجامعات والمؤسسات التربوية .

● حدود الدراسة :

1. حد الموضوع : التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز .
2. الحد المؤسسي : المدارس الثانوية الحكومية .
3. الحد البشري : اقتصر الدراسة على المعلمين والمعلمات .
4. الحد المكاني : محافظات غزة .
5. الحد الزمني : تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام (2014 - 2015 م) .

● مصطلحات الدراسة :

1. المناخ التنظيمي :

- عرفه شنت (2007) بأنه : "مجموعة من التصورات الفردية للسمات المختلفة لبيئة العمل الفعلية والأسلوب الذي يؤثر على العاملين ، وكذلك بعض المتغيرات كغموض الدور وتقييم الوظيفة والتدريب والرضى الوظيفي وتأثيرهم على سلوك الأفراد العاملين" (27 : 2007 ، شنت) .
- عرفه العميان (2004) بأنه : " البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد ، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة " (العميان ، 2004 : 305) .
- ويعرف الباحث المناخ التنظيمي اجرائياً : " مجموعة الخصائص التي تتميز بها بيئة المدارس الثانوية بمحافظة غزة والتي تشمل المشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال والتواصل ونظام الحوافز و التكنولوجيا المستخدمة والجانب الإنساني ، والتي تقاس من خلال استجابات المعلمين للاستبانة التي أعدها البحث لذلك " .

2. إدارة التميز :

- عرفها السلمي (2002) بأنها " هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة " (السلمي ، 2002 : 4) .

• عرفها الجعبري (2009) بأنها " هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة إلى التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة قوتها التنافسية " (الجعبري ، 2009 : 40) .

ويعرف الباحث إدارة التميز إجرائياً : بأنها " عبارة عن تطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن مدير المدرسة الثانوية بمحافظات غزة من الوصول إلى نتائج تنافسية تستند إلى القيادة بإبداع من خلال استراتيجيات مخطط لها وإدارة الموارد البشرية بشكل جيد لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة ، والتي تقاس من خلال استجابات المعلمين للاستبانة التي أعدها البحث لذلك " .

3. مدير المدرسة :

• عرفه شحادة (2008) بأنه : " قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارة المدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح " (شحادة ، 2008 : 7) .

4. المدرسة الثانوية :

• يعرفها شبلاق (2006) بأنها " مؤسسة تربوية تشرف على إدارتها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، وتضم طلبة الصف الأول أو الثاني الثانويين أو كليهما بفرعيهما (العلمي والعلوم الإنسانية) ومتوسط العمر فيها 16 - 18 عاماً " (شبلاق ، 2006 : 8) .

5. محافظات غزة :

• تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997) بأنها : جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها 365 كيلو متراً مربعاً ، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي : محافظة الشمال ، محافظة غزة ، محافظة الوسطى ، محافظة خان يونس ، محافظة رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية ، 1997 : 14) .

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

أولاً : المناخ التنظيمي

- أ- مفهوم المناخ التنظيمي .
- ب- خصائص المناخ التنظيمي .
- ج- أهمية المناخ التنظيمي .
- د- أبعاد المناخ التنظيمي .
- هـ- أنماط المناخ التنظيمي .
- و- العوامل التي تؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي جيد .
- ز- طرق قياس المناخ التنظيمي .

ثانياً : إدارة التميز

- أ- مفهوم مدير المدرسة .
- ب- أهمية مدير المدرسة .
- ج- المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة .
- د- الاتجاهات الحديثة في الإدارة .
- هـ- مفهوم إدارة التميز .
- و- أهمية إدارة التميز .
- ز- المتطلبات الأساسية لإدارة التميز .
- ح- أبعاد إدارة التميز .
- ط- نماذج التميز .
- ي- جوائز التميز .
- ك- العلاقة بين المناخ التنظيمي و إدارة التميز .

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

أولاً : المناخ التنظيمي

تمهيد :

يشكل المناخ التنظيمي عنصراً أساسياً في العديد من المؤسسات حيث إنه يعبر عن الجو العام الذي يسودها ، ومن ضمن هذه المؤسسات المدرسة ، وهي منظومة أنشأها المجتمع للقيام بوظائف تربوية وتعليمية ، ومن خلال المناخ التنظيمي للمدرسة نستطيع الشعور بتأثير طبيعة هذا المناخ ومدى تمايز هذا المناخ بين مدرسة وأخرى ، وضرورة أن يكون هذه المناخ إيجابياً لمواكبة تغيرات الواقع حتى يتم الارتقاء بالعملية التعليمية لأفضل مستوياتها .

وقد شهد العقدان الأخيران من القرن المنصرم تحركاً تربوياً ، هدف إلى إحداث تغيرات جذرية في مفهوم العملية التربوية ، بوصفها نظاماً متكاملًا تحكمه مجموعة من العلاقات المتبادلة فيما بينها ، ويتوقف نجاح هذا التحرك على القيادة المسؤولة عن تيسير شؤون العمل التربوي ، والمدخلات الرئيسية في هذه العملية ، ويأتي في مقدمة هذه المدخلات - كعامل فعال ومؤثر - المناخ التنظيمي الذي يعد أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق الأهداف التنظيمية ، ويعد هذا المناخ بعداً مهماً في تشكيل سلوك الرئيس والمرؤوسين ، فضلاً عن كونه دالة التفاعل بين الإنسان وبيئته ، كما يعد المناخ التنظيمي أحد أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً في أداء العاملين وروحهم المعنوية ، ومدى التزامهم بمتطلباتهم التنظيمية (أحمد ، 2008 : 23) .

وأولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لأثر المناخ (البيئة) التنظيمية ، إذ إنها تتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية وأبعاد مادية ، والتي تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات ، والمنظمات العاملة على حد سواء (حمود ، 2002 : 164) .

وكذلك حظي مناخ المؤسسات التعليمية باهتمام عدد كبير من الباحثين في التربية وعلم النفس التعليمي في السنوات الأخيرة ، وذلك لارتباط المناخ بالعديد من المتغيرات المؤثرة في إنتاجية وفعالية المدرسة ، وتشير العديد من الدراسات إلى أن كل من الرضا الوظيفي والإنتاجية والروح المعنوية وكل البرامج التعليمية تعتمد على المناخ التنظيمي (صادق و المعضادي ، 2001 : 31) .

أ- مفهوم المناخ التنظيمي :

تعددت تعريفات المناخ التنظيمي بسبب تباين نظرة الباحثين لهذا المفهوم ، وهذا التباين نتيجة اختلاف تخصصات الباحثين ومذاهبهم الفكرية وكذلك طبيعة المنظمات التي يدرسونها فلكل منظمة بيئتها الخاصة التي تميزها عن غيرها .

فهناك العديد من التعريفات منها :

تعريف (العميان ، 2005 : 305) بأنه " البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد ، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة ، التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة " .

وتعريف (مصطفى ، 2005 : 548) بأنه " مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل في منظمة ما عن غيرها من المنظمات ، وتنتشر في المنظمة ككل بشكل شمولي ، وتتمتع هذه الخصائص بالاستقرار النسبي ، ويدركها أعضاء المنظمة والعاملون وتؤثر في سلوكهم ، وهو يعبر عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بكل العوامل البيئية المحيطة به " .

والمناخ التنظيمي كما عرفه (الطويل ، 2001 : 140) بأنه " مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أم غير مباشرة ويكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم " .

وذكر (فليه ، وعبد المجيد ، 2005 : 291) أن المناخ التنظيمي هو " المُعبر عن شخصية المنظمة أو المؤسسة ، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله ، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها ، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه " .

كما عرفه (الكتبي ، 2005 : 97) بأنه " مجموعة من السمات التي تميز المنظمة ، والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها ، كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها ، كذلك ما يعتقد الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم ، وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل ، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها " .

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح ما يلي :

1- أن المناخ التنظيمي عبارة عن خصائص وسمات بيئة العمل كما يفهمها العاملون فيها .

- 2- المناخ التنظيمي عبارة عن انعكاس لدوافع وسلوك العاملين في المدرسة .
- 3- يختلف المناخ التنظيمي من مدرسة إلى أخرى .
- 4- يتأثر المناخ التنظيمي بكل فعل يحصل داخل المدرسة .
- 5- يتصف المناخ التنظيمي بالثبات النسبي .

ب- خصائص المناخ التنظيمي :

يذكر (فلييه و عبدالمجيد ، 2005 : 295) أن خصائص المناخ التنظيمي تتمثل بالآتي :

- 1- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة ، فخصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي ، إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن ، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابةً للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها .
- 2- إن المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية .
- 3- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة ، مما يؤثر تأثيراً مباشراً على الأعضاء وممارساتهم .
- 4- المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية .
- 5- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً .
- 6- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم ، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية .

وذكر (صليحة ، 2010 : 9) أن خصائص المناخ التنظيمي تتأثر بالتالي :

1. يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد .
2. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
3. أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي ، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى ، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد .
4. المناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري .

ويخلص الباحث إلى أن المناخ التنظيمي عبارة عن خصائص البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية والذي يعبر عن الجانب الإنساني ، ونمط الاتصال والتواصل ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ونظام

الحوافز ، والتكنولوجيا ، وهذا المناخ يعكس التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ، ومن الممكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على أداء العاملين .

ج- أهمية المناخ التنظيمي :

للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات التربوية ، حيث تظهر هذه الأهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة والسياسات التنظيمية ، وخصائص العاملين ، وطبيعة العمل (فليه وعبدالمجيد ، 2005 : 293) .

وإذا نظرنا إلى المدرسة - المنظمة - باعتبارها نسقاً اجتماعياً هادفاً ، يتكون من عدد من الوحدات الاجتماعية الأصغر لكل منها وظيفة أو أكثر ، وهذه الوحدات ليست منعزلة عن بعضها البعض ، ولكنها ترتبط ارتباطاً قوياً وبينهما نوع من الاعتماد المتبادل ، أو تساند وظيفي ، فكل وحدة من هذه الوحدات الصغرى تؤثر في الأخرى وتتأثر بها ، واي خلل يصيب أي جزء من الأجزاء يعيق الأجزاء الأخرى عن القيام بوظائفها ، لذلك كان من الأهمية توافر مجموعة من الاعتبارات المؤثرة في نجاح المؤسسة ، والتي يعد من أهمها نمط المناخ التنظيمي السائد في المدرسة ، والذي لا بد أن يكون ملائماً لإقامة العلاقات الإنسانية ، ورفع الروح المعنوية لجميع من في المدرسة من إداريين ، ومعلمين ، وطلبة ، من أجل تعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع المدرسي ، وزيادة الحماس للعمل الجاد والصادق الذي يرمي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية (درويش وموسى ، 2001 : 183) .

والاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم تتبنى أسلوب النظم في تناولها لجوانب العملية التعليمية ، والذي يستند إلى أن العملية التعليمية كنظام تتكون من مجموعة من العوامل المتداخلة والمتفاعلة ، وحيث إن المناخ التنظيمي (المؤسسي) هو نتاج لعملية التفاعل بين أفراد المؤسسة ، فهو بذلك عنصر أساسي من هذا النظام ويستحق الاهتمام والدراسة (عبدالعليم ، 2003 : 10) .

وفي ضوء ما سبق يمكن استنتاج أن المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية يؤثر تأثيراً مباشراً في العديد من الأجزاء التنظيمية ، وأن أي خلل يصيب أي جزء من أجزاء المدرسة يعيق الأجزاء الأخرى عن القيام بوظائفها ، وتوافر المناخ التنظيمي الجيد هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة ، فالمناخ التنظيمي عبارة عن نتاج لعملية التفاعل بين أفراد المؤسسة ، ولذلك يجب أن يكون هذا التفاعل بشكل إيجابي من أجل تعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع المدرسي وبالتالي نجاح المؤسسة .

د- أبعاد المناخ التنظيمي :

اختلف الباحثون في تحديد الأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي بسبب اختلاف وجهة نظر العاملين في كل بيئة ، ولذلك فإن الأبعاد التالية اعتبرها مناسبة لموضوع الدراسة :

1. المشاركة في اتخاذ القرارات :

إن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب ، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب ان يمر بها القرار ، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من وجهات متعددة ، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار ، وتحديد مدى تحقيق القرار للمصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي ، والاستعداد للتراجع ن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها ، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة ، وألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية (فليه وعبدالمجيد، 2005 : 299) .

2. الاتصال والتواصل :

تهدف عملية الاتصال والتواصل إلى نقل الأفكار والآراء والمشاعر والاتجاهات والمعلومات والمهارات من شخص إلى آخر ، فإذا تمكن المرسل من صياغة رسالته وفق الهدف الذي يريد تحقيقه واستخدام الوسائل والقنوات المناسبة في الاتصال فهذه مؤشرات على تحقيق اتصال ناجح وتحقيق أهدافه ، وقد يفشل الاتصال والتواصل في تحقيق أهدافه إذا كان هنالك تباين واضح بين أهداف المرسل وأهداف المستقبل ، أو إذا لم يستخدم المرسل الوسيلة المناسبة لإيصال الرسالة ، ولذلك ينبغي استخدام وسيلة الاتصال المناسبة ، كما ينبغي فهم وجهتي نظر المرسل والمستقبل (القضاة ، 2003 : 50) .

3. الحوافز :

الحوافز تختلف عن مفهوم الأجر الذي هو مقابل أداء العمل المطلوب ، بالإضافة إلى أن الحوافز تربط بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يعملون بها ، لأن تلبية الحوافز للحاجات الإنسانية للفرد العامل أو تحقيق رغباته أو آماله يقتضي أن يحدد مسارها بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت ، وهي أيضاً الموقف الذي يعكس مدى قبول الأفراد ورضاهم إزاء أعمالهم وواجباتهم في المنظمة (السقا ، 2013 : 47) .

والحافز يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية ، كما أن رضا العاملين عن نظام الحوافز يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ، وتحمل المسؤولية ، ويشجع الجهود المبدعة (فليه و عبدالمجيد ، 2005 : 301 ، 302) .

4. التكنولوجيا :

تعمل التكنولوجيا على إحداث تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية ، خاصة وأننا نعيش ثورة المعلوماتية فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معاً وهي ضرورة من ضرورات العمل في المنظمات في القرن الواحد والعشرين (اللوزي ، 2002 : 151) .

لذلك سعى رجال التربية إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات التعليمية والكليات والجامعات ، أملاً في توعية وتنمية قدراتهم على امتلاك معارف ومهارات متنوعة ، تسهم في تحسين العملية التعليمية ، من خلال توظيف التكنولوجيا لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة والوصول إلى تعليم فعال (الحولي ، 2010 : 2) .

5. الجانب الإنساني :

الجانب الإنساني يشير إلى سلوك مدير المدرسة المتبع في التعامل مع العاملين في المدرسة وما يميز هذا السلوك الميل إلى التعامل بود واحترام وتقدير .

حيث أن العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي ليست مجرد كلمات طيبة أو ابتسامات يوزعها المدير على مرؤوسيه ، ولكنها بالإلإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وتقدير طاقاتهم ، ومراعاة ظروفهم وتلبية حاجاتهم واستثمار كل هذه الجوانب لحفزهم على العمل كمجموعة مترابطة لتحقيق الأهداف التعليمية في جو من التفاهم ، ولما كانت العلاقات الإنسانية التي تسود المجتمع المدرسي لها آثارها العميقة في نفوس أفراد المجتمع المدرسي ، لذا لزم تحقيقها والإهتمام بها لأن المادة المراد تنميتها واستثمار طاقتها في تلك المؤسسة هي الإنسان ، ومالم نحقق ذلك فإن تلك العناصر التي ستنجحها تلك المدارس سوف تكون إنتاجاً ضعيفاً ، غير قادر على بناء علاقات سليمة مع المجتمع الكبير لسوء المناخ التعليمي الذي نشأ فيه (قشطة ، 2009 : 36) .

هـ- أنماط المناخ التنظيمي :

إذا كان الناس يختلفون في شخصياتهم ، فذلك المدارس تختلف وتتميز بأنماط عديدة من المناخات ، ففي حين يعلو ضجيج الطلبة وصياح المعلمين ، وتعم الفوضى في مدرسة ما ، تسود الألفة والتعاون بين المدرسين ونلحظ التزام الطلبة بالقوانين والتعليمات في مدرسة أخرى (صادق و المعضادي ، 2001 : 28) .

وذكر (العتيبي ، 2007 : 40 - 42) أن الباحثين هالين و كروف (Halpin & Croft) توصلا إلى ستة أنواع (أنماط) للمناخ التنظيمي المدرسي وهي :

1. المناخ المفتوح (Open Climate) : في هذا المناخ يعمل المعلمون بروح الفريق دون إعاقة من جانب المدير ، و بروح معنوية مرتفعة ، ولديهم القدرة على التغلب على الصعوبات ، ويستمتعون بالعلاقات الودية والرضا الوظيفي ، ويتيح المدير الفرصة لظهور قيادات جديدة .
 2. مناخ الإدارة الذاتية (Autonomous Climate) : في هذا المناخ يتيح المدير للمعلمين الفرصة لتنظيم تفاعلهم ، ويضع لهم القوانين والاجراءات التي تساعدهم في عملهم دون الرجوع إليه ، ويعمل المعلمون معاً في هذا النمط بروح الفريق ، و بروح معنوية مرتفعة .
 3. المناخ الموجه (Controlled Climate) : يعمل المعلمون بجد غير منعزلين و بروح معنوية متوسطة ، غير أنهم لا يجدون متسعاً من الوقت للعلاقات الودية ، ويركز المدير على إنجاز الأعمال بالطريقة التي يراها ، ويظهر اهتماماً قليلاً بالعلاقات الإنسانية ، كما لا يسمح بظهور الممارسات القيادية من قبل المجموعة .
 4. المناخ العائلي (Familiar climate) : يعمل المعلمون والمدير كلاً على حدة بحب وألفة دون إعاقة المعلمين بالأعمال الكثيرة ودون إجراءات لتوجيه جهودهم نحو الإنجاز ، لذا فالحاجات الاجتماعية للأفراد مشبعة ، والألفة بين المعلمين متوفرة ، ومستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي متوسط .
 5. المناخ الأبوي (Parental Climate) : يبدو فيه التباعد واضحاً بين المعلمين الذين ينقسمون إلى فرق وأحزاب تفتقد الألفة والعلاقات الودية ، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ، نظراً لعدم الإنجاز وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية ، ويتصف سلوك المدير بالشككية والتركيز على الإنتاج ومراقبة سلوك المعلمين وتوجيههم .
 6. المناخ المغلق (Closed Climate) : ترتفع فيه الإعاقة وتتنخفض الروح المعنوية نظراً لعدم إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية أو حاجاتهم إلى الإنجاز في العمل ، والمعلمون مبتعدون والألفة بينهم متوسطة ، ويتصف سلوك المدير بالشككية في الأداء والتركيز العالي على الإنتاج وهذا يدفعه إلى اتخاذ مزيد من الإجراءات والقوانين غير المرئية لمتابعة اداء المعلمين وتوجيه سلوكهم ، ولا يعطي فرصة لظهور المبادرات القيادية .
- ويلاحظ الباحث أن المناخ التنظيمي الذي يسود المدارس الثانوية بمحافظة غزة يعد بعداً هاماً في تشكيل سلوكيات العاملين في المدرسة ، مع وجود مناخات جيدة ومناخات غير جيدة لذلك يجب المضي قدماً نحو تحقيق المناخ الجيد حتى ينسجم العاملين في المدرسة وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة عالية ، كما وأفضل اتجاه مديري المدارس الثانوية إلى المناخ العائلي لما فيه من تدعيم للألفة والمحبة بين مديري المدارس والمعلمين .

و- العوامل التي تؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي جيد :

هناك كثير من العوامل التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد يسهم في إيجاد بيئة مؤسسية ملائمة لجميع العاملين فيها ، ترفع من روحهم المعنوية ، وتساعدهم على تطوير أدائهم بما يتناسب مع المتغيرات المتلاحقة ، فتضخم النظم الاجتماعية وتعقدتها ، أدى في بعض الأحيان إلى احساس أفرادها بنوع من التيه و التقرم أمام تعاضم هذه النظم واتساعها مما جعل من بين التحديات الحقيقية التي تواجه الإداريين كيف يجعلون من نظمهم ومؤسساتهم مكاناً تسوده مناخات صحية أفضل لوجود الإنسان وعمله فيها (الطويل ، 2001 : 156) .

ويذكر (الطويل ، 2006 : 143 - 145) مجموعة من العوامل التي تساعد في تنمية المناخ التنظيمي الجيد وهي :

1. بناء المهام في النظام وذلك من خلال وضع تفصيلات محددة للمهام والأدوار التي يشتملها النظام .
2. المكافأة في النظام بتحديد أسس العلاوات والمكافآت والرواتب .
3. اتخاذ القرارات في النظام وذلك بتحديد الأسس المعتمدة في عملية صنع القرارات وتفويضها .
4. الإنجاز في النظام بتحديد المنطلقات التي يعتمدها العاملون لبعده الإنجاز ومدى تأكيدهم على تحقيق ذلك من خلال العمل .
5. التدريب والتطوير في النظام ، ويتضمن ذلك تحديد الأسس التي يعتمد عليها في تحسين وتطوير أداء الأفراد .
6. الأمن الوظيفي في النظام .
7. الانفتاح في النظام ، ويتضمن ذلك مدى إحساس العاملين في النظام بمقدرتهم على الاتصال والتواصل مع المرؤوسين وفيما بينهم .
8. المعنوية والمكانة في النظام ، أي مدى شعور العاملين في النظام بالرضا عن عملهم ودرجة انتمائهم لمهامهم وأدوارهم بشكل خاص وللنظام ككل بشكل عام .
9. التقدير والدعم في النظام ، ويتضمن هذا البعد شعور العاملين باهتمام إدارة النظام بعملهم ، ومدى تشجيع النظام وتقديره ودعمه ومساندته لذلك .
10. مرونة النظام وقدرته على التكيف .

ز- طرق قياس المناخ التنظيمي :

يساعد قياس المناخ التنظيمي في معرفة نمط المناخ السائد في المدرسة والتعرف على مدى ملاءمة هذا المناخ للعاملين فيها ، ولقد تعددت طرق وأساليب قياس المناخ التنظيمي حيث أن هناك ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي كما عند (فلييه و عبدالمجيد ، 2005 : 303) :

1. مدخل القياس متعدد الصفات التنظيمية :

حيث يحصر المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ، ومستويات السلطة ، والهيكل التنظيمي .

2. مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية :

يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيسياً للتنظيم حيث يتم قياسها من خلال متوسط إدراكات الأفراد عن المنظمة .

3. مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية :

يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد ، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة ، وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة بالتنظيم .

ويعد المدخل الثاني من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي ، ويرجع ذلك إلى الإمكانات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة ، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى ، كما أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم ، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية ، وهو أيضاً يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها .

ويشير (الطجم والسواط ، 2010) إلى أن أسلوب الاستقصاء الذي طوره (ألتون وسترنجر) من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي ، حيث استخدمه العديد من الباحثين بعد اجراء بعض التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعاملة ، وتحتوي قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة ، وهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من الإتجاهات التالية :

1. شعور الأفراد تجاه هيكلية المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين والاجراءات المتبعة.

2. شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية .
 3. إحساس الأفراد بوجود جو يساعدهم على التحدي والمخاطرة .
 4. شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات .
 5. مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة .
 6. مدى وجود معايير موضوعية لقياس أداء الفرد والجماعة .
 7. مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استغلالها لصالح التنظيم .
 8. الإحساس بوجود دعم ومساندة من الرؤساء ورفاق العمل .
 9. مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل والمنظمة . (الطجم والسواط ، 2010 : 260)
- ومما سبق يتضح أن هناك العديد من الطرق لقياس المناخ التنظيمي وتعتمد كل طريقة أو أسلوب على مفهوم المناخ التنظيمي كما يتصوره العاملين في المدرسة ، كما أن أي طريقة لا يمكن أن تصف لنا المناخ التنظيمي وصفاً دقيقاً وذلك بسبب الخصائص الشخصية لبعض العاملين بالإضافة لبعض العوامل الخارجية المؤثرة في المناخ التنظيمي للمدرسة الثانوية .

ثانياً : إدارة التميز

أ- مفهوم مدير المدرسة

تعددت مفاهيم مدير المدرسة فمنها :

وتعريف (أبو علي ، 2010 : 9) بأنه " الشخص الذي وقع عليه الاختيار ، وتم تعيينه من قبل وزارة التربية والتعليم العالي ، ليقوم بإدارة المدرسة وتنظيم العمل فيها بما يتوفر له من إمكانات مادية وبشرية ، وهو المسئول عن كافة الأنشطة التربوية والأمور الفنية والإدارية والمالية من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة " .

تعريف (اللخاوي ، 2008 : 7) بأنه " الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته ، بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى طلاب مدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها " .

كما تعرفه (وزارة التربية والتعليم ، 2008 : 11) بأنه " الشخص المسئول عن إدارة المدرسة ، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها وهو المشرف الدائم لضمان سلامة العملية التعليمية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية " .

ويعرفه (صالح ، 2004 : 9) بأنه " ذلك الشخص المعين رسمياً في المدرسة ، ليكون مسئولاً عن جميع جوانب العمل الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة ، وهو المسئول الأول عن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا " .

ويعرفه (عبدو ، 2000 : 98) بأنه " قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح " .

ومما سبق يتضح أن مدير المدرسة هو :

1. المسئول عن توجيه وتنظيم ومتابعة العناصر البشرية في المدرسة .
2. المشرف الدائم المسئول عن سلامة العملية التعليمية .
3. المسئول عن كل إيجابية أو سلبية في المدرسة .
4. المسئول عن التخطيط وتحقيق الأهداف المنشودة .
6. الواجبه الأساسية لتزويد أولياء الأمور بمستويات أبنائهم في العملية التعليمية .

ب- أهمية مدير المدرسة :

يمكن تصور أهمية مدير المدرسة " إذا نظرنا إلى هيكل الإدارة المدرسية على أنه هرم مدرج له قمة وقاعدة فإن مدير المدرسة يتربع على قمة هذا الهرم الإداري والمرتج في السلطة من أعلى إلى أسفل ، وإذا نظرنا إلى إدارة المدرسة على أنها دائرة لها مركز ومحيط فإن مدير المدرسة يعتبر هو المحور لهذه الدائرة ومركزها فهو يقع في مكان متوسط يتيح له الرؤية والتوجيه لكل أجزاء هذه الدائرة من محورها إلى محيطها " (عبود و آخرون ، 2000 : 149) .

وأوضحت (وزارة التربية والتعليم العالي ، 2009 : 2) الأسباب التي تؤكد على أهمية الإدارة المدرسية فيما يلي :

1. أنها ضرورة ولازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوى ، وأنها وسيلة وليست غاية لتطوير المدرسة ، وهي مسؤولية جماعية وليست فردية .
 2. تنفيذ الاعمال بواسطة الآخرين بتخطيط وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم .
 3. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .
 4. الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها ، حيث يعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن الوصول إلى أعلى مستوى من التوازن بين المصالح المتعرضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل ، فإذا اتخذ قراراً من شأنه أن يحدث منفعة لفئة معينة من العاملين وجب عليه التأكد من ان الفئات الأخرى لن يصيبها ضرر من اتخاذ هذا القرار .
- ومما سبق يلاحظ الباحث أن مدير المدرسة الثانوية هو المسئول وبشكل مباشر عن سير العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة ، وتكمن أهميته في تنظيم العمل وتوزيعه على العاملين داخل المدرسة من أجل إعداد جيل المستقبل القادر على الإسهام في إنماء المجتمع .

ج- المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة :

إن التغيرات المستمرة في نظم التعليم وما يصاحبها من مشكلات إدارية وفنية ، كتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم ، وزيادة عدد التلاميذ والملتحقين بالمدارس عاماً بعد عام ، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية و الفنية ، والتغيرات المستمرة في المناهج التعليمية لمواكبة التقدم المعرفي الهائل في عالمنا المعاصر ، وطرق تدريس هذه المناهج والمستحدثات من وسائل وتكنولوجيا التعليم ، والخدمات التوجيهية والإرشادية ، والعلاقة بين المدرسة والبيئة ، وغيرها من مشكلات وقضايا قد تطلبت أن يكون

مدراء المدارس على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والعلمية ، بالإضافة إلى السمات والمقومات الشخصية (عطوي ، 2001 : 52) .

ويوضح (القحطاني ، 2001 : 135) أن هناك العديد من المهارات والمعارف التي يجب أن يمتلكها المدير الإداري التربوي وهي :

1. يجب ان يتمتع القائد التحويلي بالمقدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين أن يهيئوا أنفسهم وأن يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف .
2. القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمدرسة والالتزام بها .
3. يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات .
4. القدرة على تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمدرسة .
5. القدرة على التعلم عند المنظمة ، والتطوير الذاتي عند الموظفين .
6. القدرة على استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم .
7. توفر مهارات التسهيلات ، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة .
8. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها .
9. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق .
10. القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع .

ومما سبق يؤكد الباحث على أهمية امتلاك مدير المدرسة الثانوية بمحافظات غزة العديد من المهارات التي تجعل منه قائداً فعالاً والعمل على تطوير هذه المهارات بما يتناسب مع الانفجار المعرفي ليتمكن من إدارة مدرسته إدارة ناجحة وفعالة .

د - الاتجاهات الحديثة في الإدارة :

نظراً لاتساع وتعدد العمل الإداري أصبح هناك صعوبة في الفهم والإلمام بجميع المفاهيم الإدارية ، وبالنظر إلى الثورة العلمية و المعرفية و التكنولوجية نلاحظ أنه من الضروري تطوير أداء الإدارة المدرسية وبشكل مستمر لمواكبة الواقع ، ونظراً لذلك ظهرت اتجاهات جديدة في عالم الإدارة المدرسية ، ومن هذه الاتجاهات :

1- الإدارة الاستراتيجية :

يعرفها (الفرا ، 2003 : 60) بأنها : " تلك الإدارة التي تنظر إلى المنظمة والظروف المحيطة بها نظرة شمولية من أجل وضع الاستراتيجية المناسبة التي تساعد في تعزيز المركز التنافسي من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وفاعلية " .

ويؤكد (عوض ، 2001 : 8) أن الإدارة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية .
- اتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في سوق العمل وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه .
- تجميع بيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشافها مبكراً وبالتالي ، يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين .
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ، ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير ، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ، ومنح الحوافز داخل المنظمة .
- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها .

2- الإدارة الإلكترونية :

- يعرف (السالمي ، 2003 : 135) الإدارة الإلكترونية أنها " عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسات الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية ، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجيدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعلومات لتكون كل أداة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً " .
- وتتمثل الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية كما يذكرها (الهادي ، 2005 : 124) فيما يلي :
- محاولة إعادة هيكلة المؤسسة التربوية التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمة لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية .
 - إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات التربوية والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق .
 - تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديثها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية .

3- إدارة التغيير :

- وتعرفه (الشريدة ، 2004 : 238) بأنه " تغيير في الأنظمة العاملة في المنظمة او في ثقافتها وذلك بتحسين طريقة تأديتها لنشاطاتها وزيادة فاعليتها وصياغة قرارات التغيير بنوعية أفضل فيما يتعلق ببناء النظام أو مهامه واستخدام بعده التقني ومصادره البشرية وكذلك أهدافه بقيادة إدارية واعية تجعل المرؤوسين يقومون بمشاركة إيجابية للمستويات الإدارية المختلفة في النظام "
- ويوضح (شقورة ، 2012 : 17) الأهداف الأساسية لإدارة التغيير فيما يلي :

- تحقيق أهداف المؤسسة التربوية على مستوى عال .
 - التكيف الكامل للمؤسسات التربوية مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية .
 - استشراف مستقبل العملية التربوية وإعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية .
 - تحويل أسلوب مدراء المدارس في إدارتهم من إدارة تقليدية إلى إدارة تغيير تتوافق ومتطلبات العصر .
 - إيجاد مناخ مناسب لحل المشكلات وتقبل اختلاف الرأي بين العاملين .
- 4- إدارة المعرفة :**

عرفها (أبو عابد ، 2005 : 6) : بأنها " العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة ، واختيارها وتنظيمها ، واستخدامها ، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة ، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات ، واتخاذ القرارات، والتعلم ، والتخطيط الاستراتيجي " .

- ويوضح (عليان ، 2012 : 157 - 158) أهداف إدارة المعرفة للإدارة المدرسية وهي :
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من و أثناء الممارسة اليومية .
 - تكوين مصدر موحد للمعرفة .
 - تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
 - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
 - توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم .
 - نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها .
 - السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي ، وتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة .
 - حفظ المعرفة ، أي تخزينها في الأماكن المخصصة لها .
 - العمل على تجديد المعرفة وتطويرها بشكل مستمر .

5- إدارة الجودة الشاملة :

وتعرفها (منصور ، 2005 : 28) بأنها " فلسفة إدارية جديدة تهدف إلى إعادة هندسة المدرسة عن طريق خلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إحداث تغييرات جذرية من أجل تحقيق أهدافها بفعالية في جميع نواحي المدرسة ، سواء أكان ذلك في القيم ، أم الأنظمة ، أم النمط الإداري ، أم غيره " .

وقامت (الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ، 2005) بحصر الأهداف التي تسعى المؤسسة والأفراد الوصول إليها من خلال تطبيق نظم الجودة نذكر منها :

- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من جميع الطاقات وجميع العاملين في المنشأة التربوية .

- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفعالية تحت شعارها الدائم " أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة .
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس توثيق البرامج والإجراءات وتفعيل الأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب .
- اتخاذ جميع التدابير الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المدارس والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائمة في موقعها الحقيقي .
- الوقوف على المشكلة التربوية والتعليمية في الميدان ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات .

6- إدارة التميز :

لقد أصبحت إدارة التميز أحد أهم الاتجاهات الحديثة المستخدمة لزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات ، وتطوير قدراتها الإبداعية والتنافسية ، و جاءت إدارة التميز كنتيجة طبيعية للتطور المعرفي والعلمي والتكنولوجي ، فهي مدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المدرسة وكفاءاتها ، وذلك حتى تصبح المدرسة من أفضل المدارس في ميدان نشاطها حاضراً ومستقبلاً ، وبالتالي ينعكس هذا التميز على مدرء المدارس الذين يقومون بقيادة هذا النشاط . ويرى الباحث أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة هي نتيجة تطور الفكر الإداري وأن تبني مديري المدارس الثانوية لهذه الاتجاهات يؤدي إلى جعل المدرسة رائدة ومتميزة في أهدافها وثقافتها وقيمتها ، مما يؤدي إلى التأثير وبشكل إيجابي على العاملين في المدرسة .

هـ- مفهوم إدارة التميز :

إن مفهوم التميز أو ما يسمى بـ " Excellence " في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف ، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الانجليزية " Braver ,Best , Mightter " أي "أفضل الأحوال ، شجاعة ، وأكثر هولاً" ، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، و الثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق (Anninos , 2007 : 309) .

ويعرف (السلمي ، 2002 : 4) إدارة التميز بأنها : " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة " .

وتعرفها (الجعبري ، 2009 : 40) بأنها " هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة إلى التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة قوتها التنافسية " .

كما وتعرفها (الهلالي ، 2011 : 7) بأنها الممارسات متأصلة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج ترتكز على مجموعة من المعايير :

- التركيز على النتائج
- تطوير وتفاعل الأفراد
- القيادة وثبات الهدف
- تطوير شراكات
- الإدارة بالعمليات والحقائق
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- التعلم والإبداع والتحسين المستمر

ويعرفها (زايد ، 2005 : 6) بأنها " تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق ميزات تنافسية دائمة للمنظمة " .

ومما سبق يمكن التوصل إلى أن إدارة التميز تعني :

1. دراسة وتفهم المناخ المدرسي والكشف عما به من فرص ومهددات .
2. توفيق وتنسيق عناصر المدرسة وتشغيلها في تكامل وترابط .
3. التطوير والتحسين بصفة مستمرة .
4. تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين .
5. مجموعة من المعايير تمكن المدرسة من الوصول إلى نتائج تنافسية .
6. تعتمد إدارة التميز على القيادة بإبداع وتفوق .
7. التعامل مع الآخرين بأسلوب هادف وطريقة سليمة .
8. وضع التوجهات الاستراتيجية موضع التنفيذ .

و- أهمية إدارة التميز :

يوضح (زايد ، 2005) أن أي منظمة تسعى لتطبيق إدارة التميز لا بد وأن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز وهي :

- التغيير ثابت وسريع : لا يمكن للمنظمة التي حققت نجاحاً في الماضي أن تستمر على نفس النهج دون البحث عن سبل جديدة ، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات ذات طابع التغيير والتطوير السريع التي كانت تؤدي إلى النجاح سابقاً ، قد تكون سبب الفشل في الحاضر ، ولا بد للمنظمات أن تخطط للمستقبل ضمن كل الاحتمالات حتى تتمكن من الاستمرار قبل أن يخطط لها بالفناء من قبل المنافسين أو طبيعة البيئة المحيطة المتغيرة ، فعندما تهب ريح التغيير ينقسم الناس إلى نوعين : النوع الأول يصنع طواحين الهواء والنوع الثاني يبحث عن كهف يختبئ فيه ، فالنوع الأول يعني تطبيق إدارة التميز .

- منافسة بلا حدود : إن الانفتاح الذي أفرزته العولمة والتقدم في عالم الاتصالات والتكنولوجيا ، جعل الأسواق المحلية تصبح أثراً بعد عين ، فأصبح مطلوب من المنظمات أن تعمل ضمن بيئة أسواق بلا حدود مما يعني منافسة بلا حدود ، كون العالم أصبح قرية صغيرة ، كما ان الأسواق أصبحت تنتقل إلى المستهلك ضمن التطورات التكنولوجية فلم يعد لحاجز المسافة أي معنى ، وفي ظل ذلك الصراع العالمي يمكن أن يقال أن البقاء للأقوى والقوة تعني امتلاك المنظمة الميزة التنافسية من خلال التميز .

- حفظ المكان والمكانة : من الطبيعي أن الأداء غير المتميز يفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان (المنظمة) .

- لا بديل عن الجودة : أصبح المستهلك لا يرضى عن الجودة بديلاً خاصة في ظل وجود البدائل والمنافسة العالمية .

- تكنولوجيا المعلومات : لا يمكن تجاهل دور التقدم في تكنولوجيا المعلومات على تغيير بيئة الأعمال ، فدخول العالم إلى عصر الإنترنت والالكترونيات والعمل عن بعد وما إلى ذلك من فرص في تغيير الأعمال وتطويرها بشكل يختصر الوقت والجهد ، بحيث أصبح التنافس بين المنظمات على مدى قدرتها لامتلاك أحدث التكنولوجيا في أداؤها لعملياتها (زايد ، 2005 : 6-16) .

ومما سبق يتضح أن التميز تحرر من قيود الإدارة التقليدية ومواكبة ما فرضته العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وهو مفهوم شامل متكامل يعكس فكر الإدارة وتطورها ، و يسعى دائماً لتحقيق أفضل أداء لمدير المدرسة الثانوية من خلال التطوير والتحسين بصفة مستمرة بما يكفل للمدرسة التفوق في جميع المجالات والياديين .

ز - المتطلبات الأساسية لإدارة التميز :

حتى تحقق إدارة التميز أهدافها في المؤسسات بشكل عام والمدارس بشكل خاص لا بد على أصحاب القرار والقيادات التربوية توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية وهي :

1. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات لتحقيق التميز .
2. خطة استراتيجية كاملة تتضمن تحليلاً لفرص ومخاطر البيئة المحيطة .
3. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم طرق وأساليب عمل المنظمة .
4. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء والقابلية للتطوير .
5. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وتحديد مواصفات الجودة .
6. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار وتقويم الأداء المؤسسي .
7. نظام متكامل لإعداد وتطوير القوى البشرية وإجراء التطوير التنظيمي. (الدويري ، 2006: 5 ، 6)
ويؤكد (السلمي ، 2002) على ضرورة توافر المقومات التالية :

1. بناء استراتيجية متكاملة للمؤسسة بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية (رسالة المؤسسة ، رؤية المؤسسة ، الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، آلية إعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة) .
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات .
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات .
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة .
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها ، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار (السلمي ، 2002 : 26- 27) .

ويضيف الباحث أن هناك متطلبات أساسية يجب أن تكون متوافرة لدى مدير المدرسة الثانوية ليتمكن من الوصول لإدارة متميزة يمكن تلخيصها في التالي :

1. توفير البيئة المناسبة للإبداع والتميز .
2. القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .
3. عمل خطط استراتيجية ومتابعة تنفيذها .
4. تحديد الأهداف المراد تحقيقها والنتائج المتوقعة .
5. التعامل بديمقراطية مع العاملين بالمدرسة .
6. القدرة على التكيف مع الواقع ومتغيراته .
7. التدريب المستمر للمعلمين .
8. الحرص على علاقات اجتماعية جيدة مع جميع العناصر البشرية .

ح- أبعاد ادارة التميز :

اختلف الباحثون في تحديد الأبعاد الأساسية المكونة لإدارة التميز بسبب اختلاف وجهة نظر العاملين في كل بيئة ، ولذلك فإن الأبعاد التالية اعتبرها مناسبة لموضوع الدراسة كما عند (اللوقان ، 2011)

1. القيادة :

إن القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة ، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية ، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح او فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية ، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية ، وقلبها النابض ، وهي مفتاح الإدارة ، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالة ، وتعمل كأداة محركة لتحقيق اهدافها (الكردي ، 2004 : 41) .

وتمثل القيادة إحدى الركائز المساعدة على التميز والتفوق لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، حيث توفر البيئة المناسبة للإبداع والتفوق والذي بدوره يعمل على تقدم المنظمة وازدهارها .

2. الاستراتيجية :

إذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من

الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب ، وإنما يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل (ياسين ، 2002 : 165) .
وإن تميز المنظمة يتطلب من القيادات الإدارية تحديد التوجهات الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على الموارد البشرية في المنظمة عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. الموارد البشرية :

إن التميز في العمل يتضمن ، تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم ، من خلال اشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات ، والتفكير بشكل منطقي ، يقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود ولا بد من إيجاد المناخ الداعم للتميز ، فالمنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح ، ولا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرقة للتميز ، وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية تعزز وتشجع المبادرات التي تحقق التميز التنظيمي (اللوقان ، 2011 : 46 - 55) .

ط- نماذج التميز :

المقصود بالنموذج أي طريقة العمل أو خطوات العمل ، ونحتاج للنموذج في الإدارة لزيادة فرص النجاح والتقليل من فرص الفشل ، وهناك العديد من نماذج التميز المنتشرة حول العالم والتي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء ، وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج :

1. نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع :

يتواصل سعي نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع من خلال مسيرتها لتتويج الإبداع الفلسطيني في شتى المجالات ، وتقطف الجائزة ثمار تقدمها عبر سعيها إلى تطوير الآليات والمعايير بما يسهم في تركيز رؤية المجتمع الفلسطيني لمعني ومفهوم الإبداع في حالة خاصة تتميز بها فلسطين (جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع ، 2013) .

2. نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز :

أحدث برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نقلة نوعية وحقيقية في مستوى أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بدبي ، وقد استفاد البرنامج من النماذج العالمية لتمييز الأداء المؤسسي خصوصاً النموذج الأوروبي للتميز وعمل على تكيفها لتلائم القطاع الحكومي في دبي في ضوء التحديات التنموية التي تضطلع فيها الحكومة بدور قيادي متميز ، ويعمل برنامج دبي للأداء الحكومي

المتميز على ربط نتائج أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بالمنهجيات والآليات المستخدمة في العمل ، وذلك لضمان مأسسة واستدامة النتائج واستمرارية تحسينها وتطويرها (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ، 2009) .

3. النموذج السنغافوري :

يركز بشكل أساسي على التعليم كوسيلة للتطوير الاقتصادي والاجتماعي وذلك من خلال التركيز في التعليم على تحقيق التوازن بين المواد الدراسية ، وتطوير الشخصية والنشاطات الرياضية والثقافة المختلفة كما ويهتم بالمعايير التالية : (تزويد الجميع بالتعليم ، زيادة التمويل ، اجتذاب المعلمين الجيدين ، نشر ثقافة التعليم ، توسيع التعليم في الدراسات العليا ، مراجعة المناهج ، الاهتمام بالتجديد والابتكار ، وتوفير التدريب لرفع الكفاءة) (باشيو و البراوري ، 2007 : 14 - 15) .

4. النموذج الاسكتلندي :

يعتبر نموذج عالمي ومنتشر في مجموعة من الدول كإنجلترا وبولندا وإيرلندا ويرتكز على عشرة معايير تصف خصائص إدارة المؤسسات التعليمية بصورة شاملة ويمكن تطبيقها على جميع المراحل الدراسية وهي (الإدارة الاستراتيجية ، التسويق ورعاية الزبون ، الموارد البشرية ، تكافؤ الفرص ، الصحة والسلامة ، الاتصال والإدارة ، خدمات الإرشاد ، تصميم البرنامج وتنفيذه ، التقييم ومنح الشهادات) (باشيو و البراوري ، 2007 : 8) .

5. النموذج الكندي :

يركز هذا النموذج على المعايير التالية : (القيادة من خلال المشاركة ، التركيز على أصحاب المصالح ، الزبائن ، والسوق ، التعاون والعمل الجماعي ، إدارة العمليات ، منظور حقاقي لاتخاذ القرار ، التعليم المستمر وإشراك العاملين ، التركيز على التحسين المستمر والتفكير الابتكاري ، الوفاء بالالتزامات لأصحاب المصالح والمجتمع (سعودي ، 2008 ، 4) .

ومما سبق يرى الباحث وجود العديد من نماذج التميز منها المحلية والعربية والدولية ومن خلا هذه النماذج نجد ضرورة لتطوير المدارس الثانوية بمحافظة غزة ورفع مستوى انتاجيتها ، ويتحقق ذلك من خلال قيام مدير المدرسة الثانوية بعمل نماذج إدارية لمدرسته ليزيد من فرص النجاح والتطور والارتقاء بالأداء والتخفيف من أثر الإخفاقات .

ي- جوائز التميز :

جائزة التميز عبارة عن تحفيز لمواصلة العطاء وهي منصة لتشجيع التجارب الإبداعية ومتابعة المتميزين ، وتهدف جائزة التميز إلى استكشاف الطاقات الإبداعية وإبراز النماذج المشرفة لنشر ثقافة الإبداع التي تسهم في تقدم المجتمع ، ومن الجوائز العربية التي منحت للأداء المتميز في ميدان التعليم ما يلي :

1. جائزة الملكة رانيا للتميز :

في عام (2008) وبعد ثلاث سنوات في العمل الميداني ، ورصد ردود أفعال المعلمين التربويين وتطلعاتهم المتعلقة بالجائزة ، وبعد وصول جائزة المعلم المتميز إلى النضوج بما يسمح بالتوسع في هذه التجربة الرائدة والتوجه إلى فئات أخرى ، تفضلت الملكة رانيا العبدالله بالإعلان عن جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز ، وجاءت هذه الخطوة إيماناً بأهمية دور مديري المدارس كقياديين وإداريين يسهمون في توجيه المعلمين وتشجيعهم وإعطائهم الدعم اللازم ، إلى جانب دورهم في توفير الحافز والقوة الدافعة لتقدم مسيرة التعليم بأكملها وتجسيدهم للقدوة ضمن المنظومة التربوية ، بما ينعكس إيجابياً على البيئة التربوية لإحداث تحول نحو الأفضل بين عناصرها كافة (الزائدي ، 2014 : 68 - 69) .

2. جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميز :

ورد في دليل الجائزة (2012) أنه سعت وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة ومنذ إنشائها إلى تحقيق أعلى مستويات التميز والريادة في تقديم الخدمات ضمن بيئة عمل تنافسية تطمح إلى الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والتربوية والإدارية ، في ظل السعي إلى ترجمة مفردات التميز المؤسسي والتعليمي إلى واقع ملموس يشعر به الطالب وولي الأمر وكافة المعنيين بالعملية التعليمية الرؤية ، والريادة في إعداد الطالب في نظام التعليم العام لحياة منتجة في عالم دائم التغير لتحقيق التنمية المستدامة لمجتمع الإمارات (الزائدي ، 2014 : 71) .

ومما سبق يرى الباحث ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتفعيل جوائز التميز وخاصة على مستوى مدراء المدارس لأنهم رأس الهرم في العملية التربوية والتعليمية على مستوى المدرسة ، ويقع عليهم مسؤولية كبيرة في توجيه المعلمين وتشجيعهم وصولاً لأفضل أداء يحقق نتائج تنافسية من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية .

ك- العلاقة بين المناخ التنظيمي و إدارة التميز :

كانت المجتمعات القديمة تستثمر وتنظم معطياتها المتوافرة في واقعها من اجل البقاء ، ثم بدأت هذه المجتمعات رويداً رويداً باستثمار طاقاتها حتى وصلت إلى هدفها ، ثم سعت لتطوير ما وصلت إليه من خلال التنافس للوصول إلى أعلى المراكز في مختلف الميادين ، وكان الوصول لأعلى المراكز يتطلب وجود مناخاً تنظيمياً إيجابياً حتى تستطيع الانطلاق بكل خطى ثابتة في الاتجاه الصحيح .

ويعد المناخ التنظيمي من العوامل الرئيسية لنجاح أي مؤسسة ، وأن المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم يلعب دوراً بارزاً في نجاحها ، حيث يوجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي للمدرسة وبين دافعية العمل للعاملين فيها ، فإذا كان المناخ التنظيمي للمدرسة إيجابياً سوف نجد تنظيمياً لجهود العاملين وسعيًا حثيثاً للوصول إلى نتائج تنافسية ، أما إذا كان المناخ التنظيمي للمدرسة سلبياً فسوف يؤثر بالسلب على جهود العاملين مما يؤدي إلى عدم نجاح المدرسة للوصول لأهدافها .

ويشكل جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في المدرسة متغيراً فعالاً في درجة ومستوى نجاح هذه المدرسة ، وفي شعور الأفراد عبر مكوناتها الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعيهم لإنجاز متطلبات أدوارهم (الطويل ، 2006 : 137) .

ولا شك أن مدير المدرسة يقع على عاتقه العبء الأكبر لتحسين المناخ التنظيمي بوصفه القائد التربوي الذي يجب أن يسعى للوصول إلى خلق مناخ تربوي مناسب داخل المدرسة ، يشعر المعلمون والطلاب في ظلهم بالطمأنينة والارتياح ، ويولد في نفوسهم الدافعية للإنجاز (رباح ، 2008 : 3) . فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية. فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد (الزعبي والعزب ، 2007 : 3) .

وإن قيام مدير المدرسة بتطبيق إدارة التميز في مدرسته يتوقف على التهيئة الشاملة للمناخ التنظيمي لتكون متوافقة مع متطلبات النجاح والتميز ، حيث إنه من الصعب أن يقوم مدير المدرسة بممارسة إدارة التميز في ظل مناخ تنظيمي سيئ .

ومما سبق يتضح أنه من أجل الوصول إلى مدير مدرسة ثانوية يدير مدرسته بتميز لا بد من بناء مناخاً تنظيمياً إيجابياً يساعد مدير المدرسة في تحقيق أهدافه ، حيث إن من أبرز المعوقات التي تواجه مدير المدرسة في تطبيق إدارة التميز هو عدم توافق المناخ التنظيمي للمدرسة مع متطلبات التطبيق الناجح لإدارة التميز .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- أولاً : الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي .
- ثانياً : الدراسات المتعلقة بإدارة التميز .
- التعقيب على الدراسات السابقة .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

● مقدمة :

تم الإطلاع على العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، بهدف إثراء موضوع الدراسة ، وربط الدراسة بالدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف .

أولاً : الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي :

1- دراسة (الطويرقي ، 2014) بعنوان : " صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف " هدفت إلى التعرف إلى درجة صراع الدور بين معلمي المرحلة الثانوية ودرجة المناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم أداة الاستبانة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية بمحافظة الطائف حيث بلغ عددهم (61) مديراً ، (101) مشرفاً ، وبلغ حجم العينة (128) مشرفاً ومديراً .

أهم النتائج : أن المتوسط الكلي لدرجات المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف كما يراها المديرين والمشرفين كانت بدرجة كبيرة ، حيث جاء بُعد العلاقات الإنسانية في الرتبة الأولى ثم بُعد تحفيز العاملين وتقويم الأداء ، ثم بُعد اللوائح وأنظمة العمل بالمرتبة الثالثة ثم جاء بُعد إمكانيات المدرسة والتجهيزات التقنية ثم بعد القيادة المدرسية .

أهم التوصيات : ضرورة تدريب المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية على البرامج التدريبية بمجال صراع الدور والمناخ التنظيمي ، والعمل على التغلب عن الأسباب التي كشفت عنها الدراسة لصراع الدور لضمان مناخ تنظيمي جيد .

2- دراسة (أبو عرب ، 2013) بعنوان : " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي "

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للسلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الإستبانة كأداة دراسة ، وبلغت عينة الدراسة (500) معلماً ومعلمة ، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل النتائج .

أهم النتائج : أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة للمناخ التنظيمي من جاءت كبيرة ، بوزن نسبي (76.39 %) .

أهم التوصيات : ضرورة الإستفادة من درجة تقدير المناخ التنظيمي في تحسين بيئة العمل فيما يحقق مستوى أفضل من الأداء والإنجاز .

3- دراسة (أبو حجلة و الحراشنة ، 2013) بعنوان : " أبعاد المناخ التنظيمي السائد لدى

مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين "

هدفت التعرف إلى أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي ، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (674) معلماً ومعلمة ، واستخدم الباحثان استباننتين ، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل النتائج .

أهم النتائج : أن أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش جاءت بدرجة مرتفعة .

أهم التوصيات : الاهتمام بالتجهيزات المادية التي من شأنها توفير الروح المعنوية للمعلمين وتفعيل الشراكة المجتمعية ما بين المؤسسة التربوية (المدرسة) والمجتمع المحلي .

4- دراسة (الحارثي ، 2012) بعنوان : " دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في

تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين "

هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلماً ، وتم استخدام أداة الإستبانة ، ولتحليل نتائج الدراسة استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

أهم النتائج : أن المناخ التنظيمي كان من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد الأربعة (المعلمين - الطلاب - المناهج - المجتمع المحلي) .

أهم التوصيات : ضرورة تعزيز المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف من خلال نموهم المهني .

5- دراسة (عدوان ، 2012) بعنوان : " المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية

بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين "

هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة ودرجة الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتم استخدام استباننتين ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعددهم (5303) معلم ومعلمة للعام الدراسي (2012 - 2013) أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث بلغت (

580) معلماً ومعلمة يمثلون تقريباً (11 %) من أفراد مجتمع الدراسة ، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

أهم النتائج : نظرة معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية لدرجة واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة هي نظرة ايجابية بدرجة كبيرة حيث كان الوزن النسبي له (68.84 %) .

أهم التوصيات : التحلي بالمرونة في التعامل مع القوانين والأنظمة بما يضمن تطبيقها والتقييد بها ، مع مراعاة الجانب الإنساني للمعلمين .

6- دراسة (الحارثي ، 2009) بعنوان : " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم "

هدفت إلى تقصي علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من (40) مديراً وهم يمثلون عينة الدراسة ، وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة .

أهم النتائج : أن مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 = a$) .

أهم التوصيات : تبنى تطوير الإدارة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من خلال التدريب العملي الميداني حول تفعيل المناخ التنظيمي .

7- دراسة (الخريصي ، 2009) بعنوان : " المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالإبداع الإداري في مدارس المراحل الثانوية "

هدفت إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك التعليمية ، ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس ، إضافة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة ، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك والبالغ عددهم (22) مديرة وعينة ممثلة للمعلمات والبالغ عددهم (512) معلمة ،

وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

أهم النتائج : أن نمط المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية إيجابي بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطة (3.60) من (5) .

أهم التوصيات : التركيز في البرامج التدريبية على أنماط المناخات التنظيمية وخصائص المناخ التنظيمي الإيجابي وكيفية تحقيقها في المدارس ، والاهتمام بالاحتياجات الفعلية للمديرات مع مراعاة الفترة الزمنية اللازمة لبرنامج التدريب .

8- دراسة (سليم ، 2009) بعنوان : " السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم "

هدفت إلى التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي ، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (656 معلماً) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (6564 معلماً) ، استخدم الباحث استباننتين ، وتم احتساب نسبة ثباتهما باستخدام معادلة (كورنباخ ألفا) .

أهم النتائج : وجود علاقة ارتباط دالة احصائياً بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية .

أهم التوصيات : الاهتمام بتطوير الإدارات المدرسية باستمرار من خلال الدورات ، وورشات العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية والتعرف إلى أساليب الإدارة التربوية الحديثة المتجددة باستمرار .

9- دراسة (أحمد ، 2008) بعنوان : " واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات "

هدفت إلى التعرف إلى واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والعاملين فيها ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث الاستبانة كأداة دراسة ، وتم استخدام المنهج الوصفي ، وقامت الباحثة باختيار عينة تمثل ما نسبته 10 % من مجتمع الدراسة حيث بلغت (639) معلماً ومعلمة ، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل النتائج .

أهم النتائج : أن المناخ الإيجابي يمثل الصفة الأغلبية بنسبة (70.8 %) من عينة الدراسة ، وأن المناخ المنظمي السلبي قد اختاره (29.2 %) من عينة الدراسة .

أهم التوصيات : إجراء دراسات أخرى لمعرفة واقع المناخ التنظيمي في محافظات أخرى ومؤسسات أخرى .

10- دراسة (رباح ، 2008) بعنوان : " دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره "

هدفت إلى التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم ، وسبل تطويره ، من وجهة نظر المعلمين ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2007 - 2008 م ، والبالغ عددهم (3294) معلماً ومعلمة ، وبلغت

عينة الدراسة (515) معلماً ومعلمة ، واستخدم الباحث أداة الاستبانة ، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) .

أهم النتائج : أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين كانت جيدة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لدرجة الممارسة (75.37 %) .

أهم التوصيات : أن يعمل مديرو المدارس الثانوية على تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم باستمرار ، ووضع الخطط والبرامج التي تسهم في تحقيق ذلك ، كي تتكون لدى كافة أفراد المجتمع المدرسي انطباعات إيجابية نحو البيئة المدرسية ، مما يكون له بالغ الأثر في سلوكهم وأدائهم .

11- دراسة جول (Gul ، 2008) بعنوان : " المناخ التنظيمي وتصور الموظفين الأكاديميين لعوامل المناخ "

" Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors"

هدفت الدراسة إلى إيجاد كيف يتصور المديرون والأكاديميون العاملون في المؤسسة مؤسستهم وكيفية استجابتهم لمتغيرات المناخ التنظيمي في المؤسسة ، ولقد جمعت البيانات من (146) أكاديمياً ، واستخدمت الإستبانة كأداة دراسة .

أهم النتائج : وجود فرق جوهري في خمسة أبعاد بين الأكاديميين الذين كانوا في منصب إداري أما الأشخاص الذين لم يكونوا مدرء قد سجلوا أكثر من الباقين .

12- دراسة (العتيبي ، 2007) بعنوان : " المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام "

هدفت إلى التعرف على طبيعة المناخ المدرسي السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وبلغت عينة الدراسة (266) معلماً يمثلون (10%) من المجتمع الأصلي من المعلمين العاملين في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بشمال الرياض ، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل النتائج .

أهم النتائج : أن المعلمين موافقون على أن المناخ المدرسي السائد له دور مؤثر في جميع جوانب العملية التعليمية .

أهم التوصيات : يجب إلحاق مدرء المدارس والمعلمين بدورات تدريبية تركز على تعريفهم بمهام ومسؤوليات العمل المدرسي وكيفية توظيف الإمكانيات المتوفرة في إنجاح العملية التعليمية .

13- دراسة بيتر لوك و جون كروفورد (Lok & Crawford ، 2004) بعنوان : " أثر الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي "

" The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment "

هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج وأستراليا ، وقد بلغ حجم العينة (317) مديراً (219 من هونغ كونج ، 118 من أستراليا) من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك .
أهم النتائج : أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

14- دراسة براون (Brown ، 2001) بعنوان : " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس حضرية متوسطة في مقاطعة كلارك (نيفادا) "

" The relationship between organizational climate and job satisfaction of selected urban middle school teachers in the Clark County School District (Nevada) "

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في مدارس مقاطعة كلارك لاس فيغاس ، نيفادا ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ، وتم استخدام أداة الاستبانة ، وبلغت عينة الدراسة (197) معلماً ومعلمة .

أهم النتائج : أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين مميزات الرضا الوظيفي ومميزات المناخ التنظيمي .

15- دراسة باشيرد (Pashiard ، 2000) بعنوان : " المناخ المدرسي في مدارس قبرص الابتدائية والثانوية : وجهات نظر مديري المدارس والمعلمين "

" School climate in elementary and secondary school : Views of Cypriot principals and teachers "

هدفت إلى مدى التشابه والاختلاف بين معلمي ومديري المدارس الابتدائية والثانوية بالنسبة لآرائهم حول المناخ المدرسي ، وهل هناك اختلاف محدد حول المناخ المدرسي بالاعتماد على الجنس وسنوات الخبرة للمشاركين ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة حيث وزعت الاستبانة على عينة عشوائية في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية بلغ عددهم (574) معلماً ومديراً في المدارس الأساسية و (780) معلماً ومديراً في المدارس الثانوية ، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

أهم النتائج : أن الإناث يشعرون بالرضا أكثر من الذكور حول الأجواء المدرسية في مدارسهن ، وأن معلمي المدارس الأساسية يشعرون بالإيجابية والتفاؤل أكثر بالنسبة لنوعية التعليم المقدم للطلبة مقارنة مع معلمي المدارس الثانوية .

ثانياً : الدراسات المتعلقة بإدارة التميز :

1- دراسة (السلطي ، 2015) بعنوان : " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم "

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وقام بتصميم استبانتين لهذا الغرض ، وبلغ مجتمع الدراسة (4857) معلماً ومعلمة ، وبلغت عينة الدراسة (326) ، وتم تحليل النتائج من خلال برنامج المعالجات الإحصائية (spss) .

أهم النتائج : مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بلغ وزنها النسبي (74.00 %) .

أهم التوصيات : ضرورة قيام كليات التربية بإضافة مساقات في القيادة والإدارة المدرسية .

2- دراسة (السوسي ، 2015) بعنوان : " درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز من جهة وممارسة استراتيجيات الميزة التنافسية من جهة أخرى والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما ، وبلغت عينة الدراسة (341) من العاملين في الكليات التقنية في محافظات غزة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم أداة الاستبانة ، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية spss .

أهم النتائج : أن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها حصلت على وزن نسبي (73.91 %) في جميع العناصر (القيادة بالتشارك ، إدارة العمليات ، الاهتمام بجودة الطلبة ، التركيز على البحث العلمي) .

أهم التوصيات : إجراء عدة تغييرات في مؤسسات التعليم العالي بما فيها الكليات التقنية مثل تغيير ممارسات العمل التقليدي ، تغيير الثقافة التنظيمية نحو التميز ، تطوير القيادات ، تغيير وسائل التدريب للعاملين ، طرق التواصل مع الطلبة .

3- دراسة (الزائدي ، 2014) بعنوان : " مدى إسهام وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف "

هدفت إلى التعرف على درجة تحقيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في المجالات التالية : التميز القيادي ، الثقافة المؤسسية ، الجودة ، التنمية المهنية ، كذلك التعرف على درجة إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحي ، واستخدم أداة الاستبانة ، وتكون المجتمع والعينة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية في محافظة الطائف والبالغ عددهم (368) مديراً ومديرة .

أهم النتائج : أن درجة تحقيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام كانت كبيرة جداً ، وقد جاءت المجالات الفرعية على الترتيب الآتي : مجال الثقافة المؤسسية في المرتبة الأولى ، بينما جاء مجال التنمية المهنية في المرتبة الثانية ، ثم مجال الجودة فقد حظي بالمرتبة الثالثة ، تبعه مجال التميز القيادي في المرتبة الرابعة ، جميعهم حصلوا على تقدير بدرجة كبيرة جداً .
أهم التوصيات : العمل على اعتماد جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز ، للمفاضلة بين مدارس التعليم العام والترشيح للاعتماد الأكاديمي المدرسي كونها متحققة بغالبيتها في مدارس التعليم العام .

4- دراسة (فرهوده ، 2014) بعنوان : " درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة "

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الفاعلية التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتم استخدام استبانتين لتطبيق الدراسة الميدانية ، وبلغ مجتمع الدراسة (7705) معلماً ومعلمة ، وبلغت عينة الدراسة (511) معلماً ومعلمة ، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS

أهم النتائج : بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة الخاصة بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين (3.78) وبوزن نسبي (75.59) ، أي أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام .

أهم التوصيات : ضرورة إدراك العقل الإداري للجوانب التي تعزز الولاء لدى أعضاء الهيئة التدريسية ، وزيادة رغبتهم في العمل المثمر الخلاق ، وتثنيهم شرف تحمل المسؤولية العلمية والتربوية ، وتعمق إيمانهم برسالة المدرسة .

5- دراسة (الدجني ، 2013) بعنوان : " واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره "

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي ، وتم استخدام أداة الاستبانة ، وبلغت عينة الدراسة (171) من العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة ، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
أهم النتائج : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ، تعزى لمتغير اسم المدرسة ، لصالح مدرسة الأرقم الأساسية للبنين .
أهم التوصيات : تحديث الخطة الاستراتيجية للمدرسة ، بحيث تكون واضحة ومعلنة ، مع اشراك المعنيين في وضعها .

6- دراسة (سهمود ، 2013) بعنوان : " واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM "

هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي EFQM حيث تم ذلك من وجهة نظر أصحاب الوظائف الاشرافية ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي ، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (116) مفردة ، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات ، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

أهم النتائج : أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة السياسية والاستراتيجيات ، العاملين (الموارد البشرية) ، العمليات (الإجراءات) ، الشراكات والموارد ، رضا الفئة المستهدفة ، رضا العاملين ، خدمة المجتمع ، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن (60%) .

أهم التوصيات : أن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الأقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها ، وذلك من خلال تقدير أفكار العاملين ومساهماتهم الإيجابية المقدمة من قبلهم وتخصيص الوقت الكافي للاستماع لهم وحل مشاكلهم .

7-دراسة (الأسطل ، 2013) بعنوان : " درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة "

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (51) مديراً ومديرة ، واستخدم الباحث أداة الدراسة استبانتيين .

أهم النتائج : أن آراء أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة مرتفعة وبنسبة إجمالية تساوي (84%) .

أهم التوصيات : عقد دورات وورشات عمل للمعلمين في مجال إدارة الجودة الشاملة .

8-دراسة سعدا (saada ، 2013) بعنوان : " تطبيق معيار القيادة في التعليم العالي وفقاً لنموذج EFQM للتميز "

" Applying Leadership Criterion Of Efqm Excellence Model In Higher Education "

هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ، وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية التطبيقية كحالة علمية ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم أداة الاستبانة ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (64) موظف من الإداريين والأكاديميين في الكلية .

أهم النتائج : أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي (75.90%) .

أهم التوصيات : ضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين بها ، والبدء فوراً بتدريب قيادة الكلية وموظفيها على مبادئ التميز وآليات التعامل مع هذه المبادئ وتطبيقاتها العملية .

9-دراسة (الفقهاء ، 2012) بعنوان : " تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي : جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية "

هدفت إلى البرهنة على ارتباط استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم مع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات، وإلى إبراز أهمية تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وتنفيذها من خلال عرض تجربة جامعة النجاح الوطنية ليفيد قادة الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى من هذه التجربة، وبما يسهم في تقديم مؤشرات تفيد القرارات الاستراتيجية الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية، واستدامتها لمؤسسات التعليم العالي ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهجية الاستطلاعية والوصفية اقتصرت الدراسة على جامعة النجاح الوطنية بوصفها حالة فريدة في مجال تطوير

استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وتنفيذها ، تم استخدام أداة المقابلة لجمع البيانات ، وتم الإعتماد على مؤشرات إحصائية خاصة بجامعة النجاح الوطنية حسب ما هي واردة في الدليل الإحصائي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية 2010\2011.

أهم النتائج : إن تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم قد جسّد الشعارات المرفوعة حول تميز الأداء وأعطاهما بعداً مؤسسياً حقيقياً. وإن اتباع هذه الاستراتيجيات وتنفيذها على مستوى العملية الأكاديمية قد أسهم في تغيير أسس المنافسة مع الجامعات، إذ تجاوزت الأسلوب التقليدي إلى أسلوب عصري يعتمد الطالب محوراً للعملية الأكاديمية .

أهم التوصيات : نظراً لأهمية التميز في التعلم والتعليم، هناك ضرورة لزيادة الجهود الرامية لتنفيذ برامج التميز، وتخصيص وقت كاف لها، ومكافأة الجهود المتميزة أيضاً.

10- دراسة (اللوقان ، 2011) بعنوان : " إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية "

هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية ، تم استخدام المنهج الوصفي لبناء الخلفية النظرية ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي لإجراء الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها ، عينة الدراسة : تم تطبيق الدراسة الميدانية على أربع جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية على عينة مكونة من (381) فرداً بنسبة (60.67%) من المجتمع الكلي والبالغ عددهم (628) فائداً أكاديمياً إدارياً ، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات ، وقام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

أهم النتائج : أن أفراد الدراسة موافقون على متطلبات إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية بمتوسط (4.45 من 5) .

أهم التوصيات : توصي الدراسة بتبني الجامعات السعودية الحكومية التصور المقترح ، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية التي كشفت عنها الدراسة ، والعمل على انشاء وحدة متخصصة لرعاية التميز التنظيمي في هذه الجامعات .

11- دراسة (أبو عبدة ، 2011) بعنوان : " درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها "

هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها ، وتم اختيار عينة قوامها (132) مديراً ومديرة ، وتم استخدام أداة الاستبانة ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

أهم النتائج : وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات .

أهم التوصيات : وضع نظام وسياسات للمكافآت ، والاعتراف بالتمايز على مستوى المجتمع المحلي والوطني بين مؤسسات التعليم الأساسي ، بالإضافة إلى أهمية وضع اللوائح التنظيمية لترقيات المعلمين على أساس الإنجاز والإبداع والخبرة والعطاء في المهنة .

12- دراسة كيتونين (kettunen ، 2010) بعنوان : " تقييم مراكز التميز في التعليم العالي "

" Evaluation Of The Centers Of Excellence In Higher Education "

هدفت إلى تقديم تقيماً لمراكز التميز في التعليم العالي ، وهذا النهج هو مثال على تعزيز القيادة الهادفة إلى تحسين التنمية طويلة الأجل للتعليم ، وعرض الدراسة لبرنامج البكالوريوس في الهندسة المدنية في جامعة توركو للعلوم التطبيقية ، والتي حصلت على جائزة التميز كمركز للتميز ، وإن تطوير البرامج أمر مهم وضروري لتحقيق جودة عالية في التشغيل والنتائج .

أهم النتائج : أن تقييم مراكز التميز هو وسيلة قوية لتطوير التعليم العالي ، وأن التقييم يقر تطوير التعليم ويبرز ارتفاع ممارسات الجودة للتعليم .

13- دراسة (الجعبري ، 2009) بعنوان : " دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم

العالي في الضفة الغربية "

هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ، ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية أو من ينوب عنهم ، ومسؤولي وحدات التخطيط والتطوير ومسؤولي وحدات الجودة وبلغ عدد هذه المؤسسات (34) مؤسسة ، واعتمدت الباحثة على اختيار عينة عشوائية بسيطة من أفراد المجتمع ، حيث تم توزيع (62) استبانة وتم استرداد (42) منها وكانت نسبة الاسترداد (68%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً ، وتمت المعالجة الإحصائية لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية معامل الارتباط بيرسون من خلال البرنامج الإحصائي SPSS .

أهم النتائج : أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط ، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارساتها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها ، كما قدمت الدراسة ترتيباً لهذه المؤسسات حسب الدرجات التي تم تحقيقها بناءً على تحليل البيانات .

أهم التوصيات : أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة التميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي وإجراء تقييم دوري بناءً عليه ، ومنح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة .

14- دراسة (الشعبان ، 2008) بعنوان : " الجودة الشاملة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الدمج الحكومية بمراحلها الثلاث بمحافظة جدة "

هدفت إلى التعرف على أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي الاستدلالي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة الدراسة ، وبلغت عينة الدراسة (123) مديراً وهم جميع مجتمع الدراسة ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

أهم النتائج : إن درجة ممارسة مديري المدارس لمجال القيادة المدرسية والتخطيط والتدريب والرقابة والمتابعة كانت بدرجة متوسطة أما في مجال التنظيم فقد كانت بدرجة عالية .

أهم التوصيات : ضرورة توفير الامكانيات المادية والبشرية لهذه المدارس لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة .

15- دراسة كانتو و أوليفاريس (Cantu & Olivares ، 2005) بعنوان : " نماذج إدارة الجودة الشاملة للتميز وعلاقتها بالأداء " .

TQM Excellence Models , Are They Pragmatic or Based on Good Wishes " .

هدفت الدراسة إلى تحليل أهمية عناصر التميز المذكورة في معظم جوائز التميز وتوضيح علاقتها على الأداء ، وتم استخدام أداة الإستبانة ، وتم توزيعها على مديري الجودة في (30) مؤسسة صناعية في مدينة مونتيري المكسيكية .

أهم النتائج : القيادة والتخطيط وإدارة المعلومات هي أكثر العناصر تأثيراً على الوضع التنافسي للمؤسسات .

16- دراسة الرئيس (Alrayes ، 2003) بعنوان : " مقارنة نتائج مستوى تميز المنظمات بالمملكة المتحدة لتحديد فاعلية استخدام النموذج الأوروبي كأداة لقياس مستوى التميز "

" Quantities Analysis of the Self-Assessment Scores of 45

Organizations Which were Assessed by EFQM Excellence Model "

هدفت الدراسة إلى مقارنة نتائج مستوى تميز المنظمات بالمملكة المتحدة لتحديد فاعلية استخدام النموذج الأوروبي كأداة لقياس مستوى التميز ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الإستبانة كأداة دراسة ، وتم تطبيق أداة الراسة على (45) شركة متوسطة الحجم في بريطانيا .

أهم النتائج : يتيح النموذج الأوروبي للتميز للمنظمات أن تركز في مجالات محددة للتطوير والتحسين وأن تكسب شيئاً من المعرفة من خلال المقارنة مع منظمات أخرى لها الخبرات نفسها .

● التعقيب على الدراسات السابقة :

تنوعت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وإدارة التميز وفيما يلي أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

أولاً : من حيث بيئة الدراسة :

تنوعت البيئات التي أجريت فيها الدراسات فمنها دراسات محلية مثل : دراسة (الأسطل ، 2013) ، دراسة (سليم ، 2009) ، دراسة (عدوان ، 2012) ، دراسة (الجعبري ، 2009) . ومنها دراسات عربية مثل : دراسة (الطويرقي ، 2014) ، دراسة (اللوقان ، 2011) ، دراسة (العتيبي ، 2007) ، دراسة (الخريصي ، 2009) . ومنها دراسات أجنبية مثل : دراسة (Saada ، 2013) ، دراسة (Pashiard ، 2000) ، دراسة (Lok & Crawford ، 2004) ، دراسة (kettunen ، 2010) .

ثانياً : من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي مثل : دراسة (العتيبي ، 2007) ، دراسة (أبو عبدة) ، دراسة (سهمود ، 2013) ، دراسة (saada ، 2013) . واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج مع دراسة (الفقهاء ، 2012) التي استخدمت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية .

ثالثاً : من حيث أداة الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بأداة الدراسة وهي الاستبانة مثل : دراسة (الطويرقي ، 2014) ، دراسة (الحارثي ، 2012) ، دراسة (رباح ، 2008) ، دراسة (Pashiard ، 2000) . واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بأداة الدراسة وهي المقابلة مثل : دراسة (الفقهاء ، 2012) .

رابعاً : من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اختيار مجتمع وعينة الدراسة من المعلمين مع دراسة (العتيبي ، 2007) ، دراسة (أبوحجيبة و حراشنة ، 2013) ، دراسة (أحمد ، 2008) ، دراسة (رباح ، 2008) .

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اختيار مجتمع وعينة الدراسة من مديري المدارس مع دراسة (الخريصي ، 2009) ، دراسة (الزائدي ، 2014) ، دراسة (Lok & Crawford ، 2004) ، دراسة (Pashiard ، 2000) .

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اختيار مجتمع وعينة الدراسة من الجامعات مع دراسة (سهمود ، 2013) ، دراسة (Saada ، 2013) ، دراسة (الجعبري ، 2009) ، دراسة (اللوقان ، 2011) .

خامساً : من حيث المرحلة التعليمية :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار مرحلة التعليم الثانوي مثل : دراسة (أحمد ، 2008) ، دراسة (عدوان ، 2012) ، دراسة (الخريصي ، 2009) ، دراسة (الزائدي ، 2014) .

واختلفت مع الدراسات السابقة من حيث اختيار مرحلة تعليمية غير المرحلة الثانوية : دراسة (الأسطل ، 2013) ، دراسة (أبوحجيبة و حراشنة ، 2013) ، دراسة (Pashiard ، 2000) ، دراسة (أبو عبدة ، 2011) .

سادساً : من حيث النتائج :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حصولها على درجة عالية مثل : دراسة (السلطي ، 2015) حيث حصلت على وزن نسبي (74.0%) ، دراسة (فرهودة ، 2014) حيث حصلت على وزن نسبي (75.59%) ، دراسة (رباح ، 2008) حيث حصلت على وزن نسبي (75.37%) ، دراسة (الدجني ، 2013) حيث حصلت على وزن نسبي (70.24%) .

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حصولها على درجة عالية جداً مثل :

دراسة (العتيبي ، 2007) حيث حصلت على متوسط (4.22) ، دراسة (سليم ، 2009) حيث حصلت على وزن نسبي (84.20%) .

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حصولها على درجة متوسطة مثل :

دراسة (سهمود ، 2013) حيث حصلت على وزن نسبي (60%) ، دراسة (أبوعبدة ، 2011) حيث حصلت على وزن نسبي (68%) ، دراسة (الجعبري ، 2009) حيث حصلت على متوسط (3.83) .

● أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- 1- بناء فكرة الدراسة من خلال التركيز على الموضوع المراد دراسته وبناء الإطار النظري.
- 2- تعريف مصطلحات الدراسة.
- 3- اختيار منهج الدراسة والأداة المناسبة للدراسة الحالية.
- 4- اختيار عينة الدراسة وتحديدها.
- 5- تحديد متغيرات الدراسة.

- 6- تحديد الإجراءات المناسبة للدراسة.
8- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

● **تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي :**

- 1- ستعرض الدراسة الحالية متغير مهم جدا في الادارة التربوية ومن خلال ربطه بالمناخ التنظيمي يمكن للاثان ان يشكلان اتجاه جديد في الاصلاح المدرسي .
- 2- ستقدم الدراسة الحالية بعض الإتجاهات الحديثة في الإدارة لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتخلص من بعض أنماط الإدارة التقليدية والنمطية .
- 3- أن عينة الدراسة المستخدمة بلغت (400) معلماً ومعلمة ، وهذه العينة قريبة جداً من أفضل حجم عينة عند مستوى الدلالة (0.05) والتي تساوي وفق القانون (383) .

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

- تمهيد .
- منهج الدراسة .
- مجتمع الدراسة .
- عينة الدراسة .
- الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.
- أداة الدراسة .
- صدق الاستبانة .
- ثبات الاستبانة .

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

تمهيد :

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة ، ومن ذلك وصفاً لمنهج الدراسة ، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة ، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً : منهج الدراسة :

وهي الطريقة البحثية التي يختارها الباحث ، وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ، ويسعى الباحث للتعرف إلى واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة ، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة ، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة (ملحم ، 2002 : 324) .

لذا فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة ، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة ، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية التطبيقية في اختياره لعينة الدراسة ، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية .

طرق جمع البيانات :

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات

1. البيانات الأولية :

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانة لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS

(Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2. البيانات الثانوية :

تمت مراجعة الكتب و الدوريات والمتعلقة بدراسة واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

ثانياً : مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2014 – 2015) والبالغ عددهم (4845) معلماً ومعلمة (إحصائيات الإدارة العامة للتخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة : 2015) .

ثالثاً : عينة الدراسة :

أ. العينة الاستطلاعية :

تكونت العينة الاستطلاعية من (50) معلماً ومعلمة ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة ، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

ب. العينة الفعلية للدراسة :

حيث تم أخذ عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة حيث بلغت تلك العينة (400) معلم ومعلمة وهي تعادل تقريباً (8.25%) من مجتمع الدراسة ، وهذا العدد يعتبر مقبولاً لإجراء التحليل الإحصائي ، والجدول (4 ، 1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة للعينة طبقية المأخوذة

منه :

جدول (1 . 4)

يوضح توزيع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة حسب المنطقة التعليمية

النسبة المئوية	حجم العينة المأخوذة	النسبة المئوية	العدد	المنطقة التعليمية
%16.2	65	%16.08	779	شمال غزة
%31.5	126	%31.53	1527	غزة
%18.7	75	%18.78	910	الوسطى
%21.3	85	%21.35	1035	خان يونس
%12.3	49	%12.26	594	رفح
%100.0	400	%100.0	4845	المجموع

رابعاً : وصف الخصائص والبيانات الشخصية :

1. الجنس :

يبين جدول رقم (2 . 4) أن ما نسبته (50.0%) من عينة الدراسة هم من معلمي المدارس الثانوية ذكور، وما نسبته (50.0%) هم من معلمي المدارس الثانوية إناث

جدول (2 . 4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%50.0	200	ذكر
%50.0	200	أنثى
%100.0	400	المجموع

2. المؤهل العلمي :

يبين جدول رقم (4 . 3) أن ما نسبته (87.5%) من عينة الدراسة هم من الذين يحملون درجة البكالوريوس أو أقل منه مثل الدبلوم المتوسط، وما نسبته (12.5%) هم من الذين يحملون درجة الماجستير أو أكثر منها مثل الدكتوراه

جدول (4 . 3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
87.5%	350	بكالوريوس فأقل
12.5%	50	ماجستير فأكثر
100.0%	400	المجموع

3. سنوات الخدمة :

يبين جدول رقم (4 . 4) أن ما نسبته (12.2%) من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات ، وما نسبته (43.5%) هم من الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5 سنوات إلى 10 سنوات ، وما نسبته (44.3%) من الذين هم من الذين سنوات خدمتهم من 10 سنوات فأكثر

جدول (4 . 4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير درجة سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
12.2%	49	5 سنوات فأقل
43.5%	174	5 - 10 سنوات
44.3%	177	10 سنوات فأكثر
100.0%	400	المجموع

4- المنطقة التعليمية :

يبين الجدول رقم (4 . 1) أن ما نسبته (16.2%) من عينة الدراسة هم من معلمي محافظة شمال غزة ، وما نسبته (31.5%) هم من معلمي محافظة غزة ، وما نسبته (18.7%) هم من معلمي محافظة الوسطى ، وما نسبته (21.3%) هم من معلمي محافظة خان يونس ، وما نسبته (12.3%) هم من معلمي محافظة رفح .

خامساً : أداة الدراسة :

قام الباحث باستخدام استبانتيين هما :

الإستبانة الاولى : المناخ التنظيمي وتتكون من 5 مجالات هي :

1. مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ويتكون من 8 فقرات.
2. مجال الاتصال والتواصل ويتكون من 8 فقرات.
3. مجال الحوافز ويتكون من 8 فقرات.
4. مجال التكنولوجيا ويتكون من 8 فقرات.
5. مجال الجانب الانساني ويتكون من 8 فقرات.

الإستبانة الثانية : إدارة التميز وتتكون من 3 مجالات هي :

1. مجال القيادة ويتكون من 8 فقرات.
2. مجال الاستراتيجية ويتكون من 8 فقرات.
3. مجال الموارد البشرية ويتكون من 8 فقرات.

ولقد تم بناء الاستبانتيين بإتباع الخطوات التالية :

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة ، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في الإدارة التربوية عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي ، وبناءً على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي ، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية :

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الأداة .

- صياغة فقرات كل مجال .

- إعداد الاستبانيتين في صورتها الأولية والتي شملت (72) فقرة ، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانيتين في صورتها الأولية.

- عرض الاستبانيتين على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً ، وتعديل أو حذف ما يراه غير مناسب .
- تعديل الاستبانيتين بناءً على توجيهات المشرف.

- عرض الاستبانيتين على (20) من المحكمين التربويين ، المتخصصين في أصول التربية ، وأغلبهم من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (جامعة الأزهر ، الجامعة الإسلامية ، جامعة الأقصى ، جامعة القدس المفتوحة) ، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.

- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف مجال يحتوي على (8) فقرات من فقرات استبانة إدارة التميز ، وكذلك تم تعديل صياغة بعض الفقرات، بناءً على توجيهات المشرف ، وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانيتين في صورتها النهائية (64) فقرة ، وقد أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت خماسي (بدرجة كبيرة جداً ، بدرجة كبيرة ، بدرجة متوسطة ، بدرجة قليلة ، بدرجة قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) والملحق رقم (3) يبين الاستبانيتين في صورتها النهائية.

- صدق وثبات الاستبانة الأولى (المناخ التنظيمي) :

أولاً: صدق الاستبانة :

يقصد بصدق الاستبانة : أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه ، وقام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة ، وتم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين :

1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) :

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (20) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأزهر ، والجامعة الإسلامية ، وجامعة الأقصى ، وجامعة القدس المفتوحة ، والمتخصصين في أصول التربية ، ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين ، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله ، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمجال الذي تنتمي إليه ، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل مجال من مجالات متغير الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من أفراد العينة ، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة ، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض مجالات وإضافة بعض العبارات إلى مجالات أخرى .

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدأها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين ، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف وإضافة البعض الآخر منها ، ليصبح عدد فقرات الاستبانة (40) فقرة .

2. صدق الاتساق الداخلي :

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (50) معلماً ومعلمة ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له. جدول رقم (4 . 5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05) ، وبذلك تعتبر فقرات استبانة المناخ التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (5 . 4)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له استبانة المناخ التنظيمي

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
المشاركة في اتخاذ القرارات			
1	يتخذ مدير المدرسة القرارات الصعبة بعد المشاورة مع المسؤولين	0.802	*0.000
2	يُتيح مدير المدرسة للمعلمين حرية التعبير عن الرأي	0.845	*0.000
3	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في إقرار الخطة التطويرية بالمدرسة	0.724	*0.000
4	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي	0.883	*0.000
5	يُراعي مدير المدرسة خبرات المعلمين عند اتخاذ القرارات	0.813	*0.000
6	يتمتع مدير المدرسة بمهارة عالية في اتخاذ القرارات بالطريقة الديمقراطية	0.815	*0.000
7	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية تقييم أدائهم	0.688	*0.000

*0.000	0.815	يوجد تعاون جيد بين مدير المدرسة والمعلمين في تسيير أمور المدرسة	8
الاتصال والتواصل			
*0.000	0.771	يُنادي مدير المدرسة المعلمين بأحب الأسماء إليهم	1
*0.000	0.795	يلتزم المعلمون آداب الحوار مع بعضهم البعض	2
*0.000	0.702	يستخدم مدير المدرسة لغة الجسد (إيماءات ، إشارات) للتواصل مع المعلمين بلا تكلف	3
*0.000	0.677	يُطلع مدير المدرسة المعلمين على تقارير زيارة المشرفين لهم	4
*0.000	0.701	يتبادل المعلمون في المدرسة الخبرات العلمية والتربوية	5
*0.000	0.791	يُطلع مدير المدرسة المعلمين على الكتب الرسمية	6
*0.000	0.705	يتجنب مدير المدرسة في حديثه الكلام الجارح	7
*0.000	0.821	يُوفر مدير المدرسة علاقات ايجابية بين المعلمين	8
الحوافز			
*0.000	0.868	يتم مكافأة المعلمين بشكل يتناسب مع انجازاتهم	1
*0.000	0.818	يُقدم مدير المدرسة حوافز معنوية تشجيعية للمعلمين المميزين	2
*0.000	0.884	يقوم مدير المدرسة برفع الروح المعنوية للمعلمين	3
*0.000	0.626	يسهل مدير المدرسة إعطاء المعلمين الإجازات التي يستحقونها حسب النظام	4
*0.000	0.860	نظام الحوافز في المدرسة مبني على أسس موضوعية	5
*0.000	0.800	يميل مدير المدرسة إلى المكافأة والتحفيز بدل العقوبة والتهديد	6
*0.000	0.854	يسعى مدير المدرسة لتلبية حاجات المعلمين من المكافآت	7
*0.000	0.894	يحصل المعلمون على الحوافز التي تتناسب مع أدائهم	8
التكنولوجيا			
*0.000	0.765	يحرص مدير المدرسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية	1

2	0.820	*0.000	يوجد استعداد للتأقلم مع التغيرات التكنولوجية داخل المدرسة
3	0.852	*0.000	تتميز التكنولوجيا المستخدمة بالمدرسة بسهولة الاستخدام
4	0.893	*0.000	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمدرسة مع متطلبات العمل
5	0.871	*0.000	يوجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المدرسة
6	0.830	*0.000	يتم توظيف التكنولوجيا لرفع مستوى أداء المعلمين
7	0.783	*0.000	يتم توفير الوقت والجهد من خلال استخدام التكنولوجيا
8	0.747	*0.000	تُنجز أغلب أعمال المدرسة بواسطة التكنولوجيا
الجانب الإنساني			
1	0.722	*0.000	يعتمد مدير المدرسة على العدل في تعامله مع المعلمين
2	0.863	*0.000	يتبنى مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين
3	0.883	*0.000	يتقبل مدير المدرسة الأفكار التي يطرحها المعلمون
4	0.907	*0.000	يُولي مدير المدرسة اهتماماً للعلاقات الإنسانية بين المعلمين
5	0.787	*0.000	يقدم مدير المدرسة المساعدة المطلوبة للعاملين عند الحاجة
6	0.884	*0.000	يسود المدرسة جو من الترابط والتماسك بين مدير المدرسة والعاملين
7	0.869	*0.000	يُظهر مدير المدرسة مرونة في التعامل مع العاملين
8	0.921	*0.000	يستخدم مدير المدرسة عبارات الثناء والمدح للمعلمين

* معامل الارتباط ر : عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 398 يساوي 0.254
* معامل الارتباط ر : عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 398 يساوي 0.195

3. صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة :

جدول رقم (4 . 6) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05) ، وبذلك تعتبر مجالات استبانة المناخ التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول (6 . 4)

يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات استبانة المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للاستبانة.

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.901	*0.000
الثاني	الاتصال والتواصل	0.871	*0.000
الثالث	الحوافز	0.871	*0.000
الرابع	التكنولوجيا	0.886	*0.000
الخامس	الجانب الإنساني	0.956	*0.000

* معامل الارتباط ر : عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 398 يساوي 0.254
* معامل الارتباط ر : عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 398 يساوي 0.195

ثانياً: ثبات فقرات الاستبانة الاولى :

أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ و طريقة التجزئة النصفية

1. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (7 . 4) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول (7 . 4)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) لاستبانة المناخ التنظيمي

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	المشاركة في اتخاذ القرارات	8	0.919
الثاني	الاتصال والتواصل	8	0.884
الثالث	الحوافز	8	0.933
الرابع	التكنولوجيا	8	0.930
الخامس	الجانب الإنساني	8	0.950
الدرجة الكلية للاستبانة		40	0.977

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.884 - 0.950) ومعامل الثبات الكلي يساوي (0.977) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط والجدول التالي يبين النتائج :}$$

جدول (4 . 8)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لاستبانة المناخ التنظيمي

التجزئة النصفية				محتوى المجال	المجال
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
*0.000	0.909	0.834	8	المشاركة في اتخاذ القرارات	الأول
*0.000	0.850	0.740	8	الاتصال والتواصل	الثاني
*0.000	0.922	0.856	8	الحوافز	الثالث
*0.000	0.892	0.804	8	التكنولوجيا	الرابع
*0.000	0.940	0.886	8	الجانب الإنساني	الخامس
*0.000	0.963	0.929	40	الدرجة الكلية للاستبانة	

* معامل الارتباط ر : عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 398 يساوي 0.254
* معامل الارتباط ر : عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 398 يساوي 0.195

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4 . 8) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع ، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة ، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

- صدق وثبات الاستبانة الثانية (إدارة التميز) :
أولاً: صدق الاستبانة :

ويقصد بصدق الاستبانة : أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه ، وقام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة ، وتم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين :

1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (20) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأزهر ، والجامعة الإسلامية ، وجامعة الأقصى،

وجامعة القدس المفتوحة ، والمتخصصين في أصول التربية ، ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين ، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل مجال من مجالات متغير الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها ، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة ، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من أفراد العينة ، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض مجالات وإضافة بعض العبارات إلى مجالات أخرى .

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف وإضافة البعض الآخر منها ، ليصبح عدد فقرات الاستبانة (24) فقرة .

2. صدق الاتساق الداخلي :

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (50) معلماً ومعلمة ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له. جدول رقم (4 . 9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) ، وبذلك تعتبر فقرات استبانة إدارة التميز صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول (4 . 9)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له استبانة إدارة التميز

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
القيادة			
1	يهتم مدير المدرسة بتوفير بيئة مشجعة لتحقيق التميز	0.863	*0.000
2	يهتم مدير المدرسة ببناء ثقافة داعمة للتميز	0.812	*0.000
3	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المتميزة	0.876	*0.000

*0.000	0.866	يقوم مدير المدرسة بإدارة الأزمات بمهنية متميزة	4
*0.000	0.843	يُسهّم مدير المدرسة في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى المعلمين	5
*0.000	0.790	يُهيئ مدير المدرسة أولويات عملية التغيير	6
*0.000	0.887	يغرس مدير المدرسة الصفات القيادية لدى المعلمين المتميزين	7
*0.000	0.867	يحرص مدير المدرسة على شمولية التميز في كل جوانب المدرسة	8
الاستراتيجية			
*0.000	0.780	يبنى مدير المدرسة استراتيجية العمل في ضوء احتياجات أهداف المدرسة	1
*0.000	0.819	تعتمد استراتيجية المدرسة على الاحتياجات المستقبلية للمدرسة	2
*0.000	0.865	يحرص مدير المدرسة على تطبيق استراتيجية العمل للوصول إلى التميز	3
*0.000	0.788	يهتم مدير المدرسة بعمل مراجعة دورية لاستراتيجية العمل لضمان التميز في الأداء	4
*0.000	0.803	يسعى مدير المدرسة إلى إيصال استراتيجية العمل إلى جميع العاملين في المدرسة	5
*0.000	0.829	يُحفز مدير المدرسة العاملين على العمل الجماعي في تنفيذ استراتيجية العمل بتميز	6
*0.000	0.830	يُحدد مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل في أقصر وقت وأقل جهد	7
*0.000	0.868	يُقيم مدير المدرسة استراتيجية العمل لمعرفة مدى كفاءتها	8
الموارد البشرية			
*0.000	0.844	يهتم مدير المدرسة بتطوير قدرات المعلمين	1
*0.000	0.913	يحرص مدير المدرسة على استقطاب العاملين المتميزين	2
*0.000	0.860	يُنمي مدير المدرسة أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين	3
*0.000	0.788	يهتم مدير المدرسة بتنمية الحوار الفعال مع العاملين	4
*0.000	0.797	يتأكد مدير المدرسة من مهارات المعلمين	5
*0.000	0.826	يُوفّر مدير المدرسة كافة الوسائل التي تمكن المعلمين من أداء عملهم على أحسن وجه	6

7	يُوفر مدير المدرسة برامج تدريبية للمعلمين حسب الحاجة التطويرية لهم	0.841	*0.000
8	يُشجع مدير المدرسة المعلمين لتحقيق طموحاتهم	0.861	*0.000

* معامل الارتباط ر : عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 398 يساوي 0.254
* معامل الارتباط ر : عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 398 يساوي 0.195

3. صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة :

جدول رقم (4 . 10) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05) ، وبذلك تعتبر مجالات استبانة إدارة التميز صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول (4 . 10)

يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات استبانة إدارة التميز مع الدرجة الكلية للاستبانة.

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	القيادة	0.967	*0.000
الثاني	الاستراتيجية	0.942	*0.000
الثالث	الموارد البشرية	0.955	*0.000

* معامل الارتباط ر : عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 398 يساوي 0.254
* معامل الارتباط ر : عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 398 يساوي 0.195

ثانياً: ثبات فقرات الاستبانة الثانية :

أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ و طريقة التجزئة النصفية .

1. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (4 . 11) أن معاملات الثبات مرتفعة .

جدول (4 . 11)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) لاستبانة إدارة التميز

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	القيادة	8	0.943
الثاني	الاستراتيجية	8	0.931
الثالث	الموارد البشرية	8	0.941
الدرجة الكلية للاستبانة			0.975

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.931 - 0.943) ومعامل الثبات الكلي يساوي (0.957) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط والجدول التالي يبين النتائج :}$$

جدول (4 . 12)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لاستبانة إدارة التميز

التجزئة النصفية				محتوى المجال	المجال
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
*0.000	0.921	0.853	8	القيادة	الأول
*0.000	0.883	0.790	8	الاستراتيجية	الثاني
*0.000	0.922	0.855	8	الموارد البشرية	الثالث
*0.000	0.964	0.930	24	الدرجة الكلية للاستبانة	

* معامل الارتباط ر : عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 398 يساوي 0.254
* معامل الارتباط ر : عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 398 يساوي 0.195

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4 . 12) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع ، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة ، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج ، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

سادساً : المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم تفرغ وتحليل الاستبانتين من خلال برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)" .

تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة .
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة ، والعلاقة بين المتغيرات.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانتين .
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات.
- اختبار شففيه للفروق الثنائية Scheffe Test

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

إجابة التساؤلات ومناقشتها

- تمهيد.
- المحك المعتمد في الدراسة.
- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها.
 - الإجابة عن السؤال الأول وتفسيره .
 - الإجابة عن السؤال الثاني وتفسيره .
 - الإجابة عن السؤال الثالث وتفسيره .
 - الإجابة عن السؤال الرابع وتفسيره .
 - الإجابة عن السؤال الخامس وتفسيره .
- توصيات ومقترحات الدراسة .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

إجابة التساؤلات ومناقشتها

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة ، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة ، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على " واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة " ، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية). لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)" ، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل .

أولاً : المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة ، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=5-1) ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5) ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي: (التميمي ، 2004 : 82) .

جدول (1 . 5)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
منخفضة	أكبر من 36% - 52%	من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	من 2.60 - 3.40
عالية	أكبر من 68% - 84%	من 3.40 - 4.20
عالية جداً	أكبر من 84% - 100%	من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة ، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ، ومستوى الفقرات في كل مجال ، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة .

ثانياً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها :

سيقوم الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات ، والتركيز على أعلى فقرتين ، وأدنى فقرتين وتفسير نتائجهما ومقارنتها بالدراسات السابقة .

1. الإجابة عن السؤال الأول :

ما درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لواقع المناخ التنظيمي في مدارسهم ؟ وللإجابة عن هذا التساؤل ، تم استخدام اختبار T لعينة واحدة واحتساب المتوسط الحسابي ، والوزن النسبي .

جدول (2 . 5)

تحليل مجالات استبانة المناخ التنظيمي

م	محتوى المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.66	0.791	16.891	0.000	73.20	3	عالية
2	الاتصال والتواصل	4.03	0.694	29.666	0.000	80.60	1	عالية
3	الحوافز	3.45	0.897	10.231	0.000	69.00	5	عالية
4	التكنولوجيا	3.62	0.871	14.447	0.000	72.40	4	عالية
5	الجانب الإنساني	3.82	0.858	19.280	0.000	76.40	2	عالية
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.73	0.702	20.579	0.000	74.60		

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "399" تساوي 2.33

ويتضح من خلال الجدول رقم (2 . 5) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية ، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (74.60%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى ملاءمة مناخ العمل لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، وقيام مديري المدارس بدورهم بشكل فعال اتجاه عناصر المناخ التنظيمي حيث أنه يعكس مدى التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية مع شعور المعلمين بالرضا عن نظام عملهم في المدرسة الثانوية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عدوان (2012) والتي أظهرت أن نظرة معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لواقع المناخ التنظيمي هي نظرة إيجابية بدرجة كبيرة ، وتختلف مع دراسة السكران (2004) حيث أظهر أفراد العينة توجهاً محايداً نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي .
أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

1. المجال الثاني: الاتصال والتواصل ، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.60%) أي بدرجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى التزام معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة بأداب الحوار مع بعضهم البعض ، وقيام مديري المدارس الثانوية بتوفير علاقات إيجابية بين المعلمين من خلال عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة الشؤون التربوية والتواصل معهم دون تكلف ، والحرص على مناداتهم بأحب الأسماء إليهم .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الرازق ومحمود (2012) في حصول هذا المجال على المرتبة الأولى بوزن نسبي (67.75 %) ، وتختلف مع دراسة أبو عرب (2013) حيث حصل هذا مجال على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (75.53 %) .

2. المجال الخامس: الجانب الإنساني ، فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (76.40%) أي بدرجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى تبني مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة الأسلوب الديمقراطي في تعاملهم مع المعلمين ، وحرصهم على إعطاء المعلمين درجة كبيرة من الاحترام والتقدير، من خلال مشاركة العاملين في مناسباتهم ، والعمل على معالجة الخلافات التي قد تنشأ بين العاملين في المدرسة والحرص على تعزيز العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة وبين المعلمين وأولياء الأمور من جهة أخرى .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السلمي (2012) في حصول هذا المجال على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.55) ، وتختلف مع دراسة محمد (2009) حيث حصل هذا المجال على المرتبة الأولى بوزن نسبي (85.66%).

3. المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات ، فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (73.20%) أي بدرجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى مشاركة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة المعلمين في مناقشة الأمور المتعلقة بالمدرسة واتخاذ القرارات المناسبة ، ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمين عند اتخاذ القرارات ، وحرصهم على تدعيم حرية التعبير عن الرأي داخل المدرسة ، وأخذ مقترحات المعلمين بعين الاعتبار.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة محمد (2009) في حصول هذا المجال على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (82.22%) ، وتختلف هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الرازق ومحمود (2012) حيث حصل هذا المجال على المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي (54.5%)

4. المجال الرابع: التكنولوجيا ، فقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (72.40%) أي بدرجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية ، وحرصهم على توظيف التكنولوجيا لرفع المستوى المهني للمعلمين والعمل على إنجاز أغلب أعمال المدرسة بواسطة التكنولوجيا مع انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل .

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الطيب (2008) حيث حصل مجال التكنولوجيا على المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.2%) .

5. المجال الثالث: الحوافز ، فقد حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (69.00%) أي بدرجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة مدى دور التحفيز في رفع مستوى أداء المعلمين ، والعمل على مكافأة المعلمين بشكل يتناسب مع انجازاتهم ، والسعي لتلبية حاجات المعلمين من المكافآت ، والحرص على المكافأة والتحفيز بدل العقوبة والتهديد .

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الرازق ومحمود (2012) حيث حصل هذا المجال على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (65.2%) .

أولاً : تحليل فقرات المجال الأول : المشاركة في اتخاذ القرارات

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول (المشاركة في اتخاذ القرارات).

جدول (3 . 5)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتخذ مدير المدرسة القرارات الصعبة بعد المشاورة مع المسؤولين	3.68	13.734	0.000	73.60	6	عالية
2	يُتيح مدير المدرسة للمعلمين حرية التعبير عن الرأي	3.73	14.318	0.000	74.60	1	عالية
3	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في إقرار الخطة التطويرية بالمدرسة	3.71	13.979	0.000	74.20	3	عالية
4	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي	3.62	12.583	0.000	72.40	7	عالية
5	يُراعي مدير المدرسة خبرات المعلمين عند اتخاذ القرارات	3.72	14.103	0.000	74.40	2	عالية
6	يتمتع مدير المدرسة بمهارة عالية في اتخاذ القرارات بالطريقة الديمقراطية	3.69	13.370	0.000	73.80	5	عالية
7	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية تقييم أدائهم	3.21	3.781	0.000	64.20	8	متوسطة
8	يوجد تعاون جيد بين مدير المدرسة والمعلمين في تسيير أمور المدرسة	3.96	19.848	0.000	79.20	4	عالية

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "399" تساوي 2.33

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على " يُتيح مدير المدرسة للمعلمين حرية التعبير عن الرأي " قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (74.60%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى سعي مديري المدارس الثانوية إلى تطوير وتنمية مهارات المعلمين ، والعمل على زيادة ثقة المعلمين بأنفسهم اتجاه عملهم من خلال حق حرية التعبير وإبداء الرأي لكل معلم دون قيود .

وتتفق هذه النتيجة تقريباً مع دراسة عدوان (2012) في حصول هذه الفقرة على وزن نسبي (75.99%) واحتلت أيضاً المرتبة الأولى .

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على " يُراعي مدير المدرسة خبرات المعلمين عند اتخاذ القرارات." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.40%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس الثانوية على مشاركة معلمي المدرسة للقرارات التي تتخذ فيما يتعلق بشؤون المدرسة ، ومراعاة قدرات المعلمين وتخصصاتهم وتوجهاتهم عند اتخاذ أي قرار بهدف الوصول لقرارات تخدم العملية التعليمية في المدرسة .

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (7) التي نصت على " يُشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية تقييم أدائهم." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (64.20%) وهي درجة متوسطة .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة يخشى أن يشارك معلميه في تقييمهم لكي يتجنب الإحراج ، حيث تتباين ردود أفعال المعلمين اتجاه عملية التقييم ، وقد حصلت هذه الفقرة على درجة موافقة متوسطة لذلك تحتاج لجهد أكثر .

وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة الطيب (2008) في حصول هذه الفقرة على وزن نسبي (64.0 %) واحتلت المرتبة السابعة .

2. الفقرة رقم (4) التي نصت على " يُشارك مدير المدرسة المعلمين في مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي " قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (72.40%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى مراعاة أغلب مديري المدارس الثانوية للفروق الفردية في اتخاذ القرارات فقد يرى بعض المعلمين بأن رأيه جيد اتجاه مشكلة معينة لكن لا يتم أخذ رأيه بعين الاعتبار ونرى أن هذه الفقرة أخذت درجة عالية من موافقه لكن يجب الإهتمام بها أكثر .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبوحجيبة وحراشة (2013) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة .

ثانياً : تحليل فقرات المجال الثاني: الاتصال والتواصل

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني (الاتصال والتواصل) .

جدول (4 . 5)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يُنادي مدير المدرسة المعلمين بأحب الأسماء إليهم	4.11	22.654	0.000	82.20	2	عالية
2	يلتزم المعلمون آداب الحوار مع بعضهم البعض	4.02	24.037	0.000	80.40	6	عالية
3	يستخدم مدير المدرسة لغة الجسد (إيماءات ، إشارات) للتواصل مع المعلمين بلا تكلف	3.77	6.913	0.000	75.40	8	عالية
4	يُطلع مدير المدرسة المعلمين على تقارير زيارة المشرفين لهم	4.30	29.033	0.000	86.00	1	عالية
5	يتبادل المعلمون في المدرسة الخبرات العلمية والتربوية	4.06	24.885	0.000	81.20	3	عالية
6	يُطلع مدير المدرسة المعلمين على الكتب الرسمية	3.90	17.424	0.000	78.00	7	عالية
7	يتجنب مدير المدرسة في حديثه الكلام الجارح	4.03	20.407	0.000	80.60	5	عالية
8	يوفر مدير المدرسة علاقات ايجابية بين المعلمين	4.03	21.569	0.000	80.60	4	عالية

- قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96
- قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "399" تساوي 2.33

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على " يُطلع مدير المدرسة المعلمين على تقارير زيارة المشرفين لهم." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (86.00%) وهي درجة عالية جداً .
- ويعزو الباحث ذلك إلى وجود شفافية وموضوعية عالية في تعامل مديري المدارس الثانوية مع معلمهم وحرصهم على تزويدهم بالتقارير والإشارات الصادرة من المديرية أو الوزارة والخاصة بهم أولاً بأول .

وتتفق هذه النتيجة تقريباً مع دراسة عدوان (2012) في حصول هذه الفقرة على وزن نسبي (86.16%) واحتلت كذلك المرتبة الأولى .

2. الفقرة رقم (1) التي نصت على " يُنادي مدير المدرسة المعلمين بأحب الأسماء إليهم." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (82.20%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى مدى وجود المحبة والتآلف والترابط بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين بالإضافة لسعيهم إلى تعزيز العلاقة الطيبة والجميلة بينهم وبين معلمهم .

وتتفق هذه النتيجة تقريباً مع دراسة عدوان (2012) في حصول هذه الفقرة على وزن نسبي (81.26%) واحتلت كذلك المرتبة الثانية

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (3) التي نصت على " يستخدم مدير المدرسة لغة الجسد (إيماءات ، إشارات) للتواصل مع المعلمين بلا تكلف." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (75.40%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى مدى اهتمام مديري المدارس الثانوية بتفعيل لغة الجسد (الإيماءات) لكي تصل المعلومة للمعلم المستقبل بشكل مؤكد وبكل حذافيرها وهذه الفقرة حصلت على درجة موافقة عالية ولكنها تحتاج لمزيد من الجهد والعطاء .

2. الفقرة رقم (6) التي نصت على " يُطلع مدير المدرسة المعلمين على الكتب الرسمية." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (78.00%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة مديري المدارس الثانوية المتعاونين والحريصين على مصلحة العمل من خلال مشاركة معلمهم في معرفة القرارات التي تصدرها الإدارة العليا (المديرية أو الوزارة) ورغم حصول هذه الفقرة على درجة موافقة عالية إلا أنها تحتاج لمجهود أكثر .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبوحجيلة وحراشة (2013) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة .

ثالثاً : تحليل فقرات المجال الثالث: الحوافز

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث (الحوافز).

جدول (5 . 5)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم مكافأة المعلمين بشكل يتناسب مع انجازاتهم	3.34	5.846	0.000	66.80	5	متوسطة
2	يُقدم مدير المدرسة حوافز معنوية تشجيعية للمعلمين المميزين	3.47	8.472	0.000	69.40	4	عالية
3	يقوم مدير المدرسة برفع الروح المعنوية للمعلمين	3.74	14.535	0.000	74.80	2	عالية
4	يسهل مدير المدرسة إعطاء المعلمين الإجازات التي يستحقونها حسب النظام	3.83	15.919	0.000	76.60	1	عالية
5	نظام الحوافز في المدرسة مبني على أسس موضوعية	3.32	5.666	0.000	66.40	6	متوسطة
6	يميل مدير المدرسة إلى المكافأة والتحفيز بدل العقوبة والتهديد	3.51	9.359	0.000	70.20	3	عالية
7	يسعى مدير المدرسة لتلبية حاجات المعلمين من المكافآت	3.28	5.451	0.000	65.60	7	متوسطة
8	يحصل المعلمون على الحوافز التي تتناسب مع أدائهم	3.16	2.742	0.006	63.20	8	متوسطة

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "399" تساوي 2.33

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على " يسهل مدير المدرسة إعطاء المعلمين الإجازات التي

يستحقونها حسب النظام." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.60%) وهي درجة عالية.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الثانوية بشؤون المعلمين وسعيهم بشكل دائم إلى أن

يكون هناك توازن نفسي وانفعالي لكي ينسجم المعلمون مع طبيعة العمل .

2. الفقرة رقم (3) التي نصت على " يقوم مدير المدرسة برفع الروح المعنوية للمعلمين." قد احتلت

المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.80%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى درجة رضا المعلمين عن علاقات العمل والتنظيم مع مديري المدارس الثانوية ، فالروح المعنوية عبارة عن مقياس لمدى تأثير المعلمين بعملية التحفيز .

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (8) التي نصت على " يحصل المعلمون على الحوافز التي تتناسب مع أدائهم." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (63.20%) وهي درجة متوسطة .

ويعزو الباحث ذلك إلى شخصية بعض مديري المدارس الثانوية حيث إنهم لا يدركون أهمية التعزيز في رفع مستوى الأداء ، وعدم مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين لذلك تحتاج هذه الفقرة يجب الإهتمام بها بشكل أفضل .

2. الفقرة رقم (7) التي نصت على " يسعى مدير المدرسة لتلبية حاجات المعلمين من المكافآت." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (65.60%) وهي درجة متوسطة .

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اهتمام من بعض مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للسعي لجلب حوافز لمعلميهم ، حيث أن للحوافز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة لذلك تحتاج هذه الفقرة لمزيد من الجهد والعطاء .

رابعاً : تحليل فقرات المجال الرابع : التكنولوجيا

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع (التكنولوجيا).

جدول (6 . 5)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يحرص مدير المدرسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية	3.83	17.199	0.000	76.60	1	عالية
2	يوجد استعداد للتأقلم مع التغيرات التكنولوجية داخل المدرسة	3.71	14.880	0.000	74.20	3	عالية
3	تتميز التكنولوجيا المستخدمة بالمدرسة بسهولة الاستخدام	3.59	11.827	0.000	71.80	5	عالية
4	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمدرسة مع متطلبات العمل	3.65	5.776	0.000	73.00	4	عالية
5	يوجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المدرسة	3.49	9.471	0.000	69.80	7	عالية
6	يتم توظيف التكنولوجيا لرفع مستوى أداء المعلمين	3.46	8.677	0.000	69.20	8	عالية
7	يتم توفير الوقت والجهد من خلال استخدام التكنولوجيا	3.72	13.806	0.000	74.40	2	عالية
8	تُجز أغلب أعمال المدرسة بواسطة التكنولوجيا	3.56	10.453	0.000	71.20	6	عالية

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "399" تساوي 2.33

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " يحرص مدير المدرسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية " قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.60%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس الثانوية مدى أهمية التعايش مع التطور التكنولوجي بسبب التقدم الهائل في أنظمة المعلومات الالكترونية ولأن التكنولوجيا تعتبر المحرك الأساسي لأي تقدم إنساني في مختلف مجالات الحياة .

وتختلف هذه النتيجة نوعاً ما مع دراسة الطيب (2008) حيث حصلت فقرة مشابهه على وزن نسبي (85.9%)

2. الفقرة رقم (7) التي نصت على " يتم توفير الوقت والجهد من خلال استخدام التكنولوجيا." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.40%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية استخدام التكنولوجيا وضرورة انسجامها مع طبيعة العمل ومتطلباته ، ودورها في انجاز الأعمال المدرسية بأقل وقت وأقل جهد.

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (6) التي نصت على " يتم توظيف التكنولوجيا لرفع مستوى أداء المعلمين." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (69.20%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس الثانوية على رفع كفاءة معلميهم فيما يتعلق بمعرفتهم بالأجهزة التكنولوجية الموجودة في المدرسة ، ودورها في تسهيل عملية التعليم من قبل المعلم المحترف ، كما وتعزز مفاهيم التعليم وتجعل عملية التعليم أكثر بساطة ، وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على درجة عالية إلا أنها تحتاج لبذل مزيد من الجهد .

وتختلف هذه النتيجة نوعاً ما مع دراسة الطيب (2008) حيث حصلت فقرة مشابهه على وزن نسبي (82.7%) .

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على " يوجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المدرسة." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (69.80%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس الثانوية على استخدام أنواع التكنولوجيا المختلفة وذلك لإنجاز الأعمال الإدارية من ناحية ، ومن ناحية أخرى المساهمة في رفع أداء المعلمين مما ينعكس على تعليم الطلاب داخل المدرسة ، ولذلك حصلت هذه الفقرة على درجة موافقة عالية لكنها تحتاج لبذل جهد أكثر .

خامساً : تحليل فقرات المجال الخامس: الجانب الإنساني

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع (الجانب الإنساني).

جدول (7 . 5)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعتمد مدير المدرسة على العدل في تعامله مع المعلمين	3.73	13.668	0.000	74.60	8	عالية
2	يتبنى مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين	3.73	14.239	0.000	74.60	7	عالية
3	يتقبل مدير المدرسة الأفكار التي يطرحها المعلمون	3.76	15.154	0.000	75.20	6	عالية
4	يُولي مدير المدرسة اهتماماً للعلاقات الإنسانية بين المعلمين	3.89	18.357	0.000	77.80	1	عالية
5	يقدم مدير المدرسة المساعدة المطلوبة للعاملين عند الحاجة	3.84	17.812	0.000	76.80	3	عالية
6	يسود المدرسة جو من الترابط والتماسك بين مدير المدرسة والعاملين	3.94	13.932	0.000	78.80	5	عالية
7	يُظهر مدير المدرسة مرونة في التعامل مع العاملين	3.84	15.966	0.000	76.80	4	عالية
8	يستخدم مدير المدرسة عبارات الثناء والمدح للمعلمين	3.87	15.606	0.000	77.40	2	عالية

- قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96
- قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "399" تساوي 2.33

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على " يُولي مدير المدرسة اهتماماً للعلاقات الإنسانية بين المعلمين ".
قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.80%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى طريقة وفن تعامل مديري المدارس الثانوية مع المعلمين وذلك من خلال استخدام علاقات انسانية طيبة تسعى إلى جذب المعلمين إليهم وفي نفس الوقت جعل المعلمين يخلصون في عملهم مع زيادة قدرتهم على الإنتاج والعطاء .

2. الفقرة رقم (8) التي نصت على " يستخدم مدير المدرسة عبارات الثناء والمدح للمعلمين " قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.40%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى مدى وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية استخدام عبارات المدح للمعلمين حيث أن طبيعة النفس البشرية تميل إلى الكلمة الطيبة والمحادثة اللطيفة ، مما يؤدي إلى نتائج جيدة في العمل .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سليم (2009) حيث حصلت هذه الفقرة على وزن نسبي (80.03%) .

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " يعتمد مدير المدرسة على العدل في تعامله مع المعلمين. " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (74.60%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس الثانوية لأهمية العدالة والإنصاف في التعامل وما لها من دور هام في التأثير على الجو العام للعمل داخل المدرسة ، ويتمثل ذلك في زيادة دافعية العمل ، وشعور المعلمين بثقة عالية بالنفس ، ورغم حصول هذه الفقرة على درجة عالية من الموافقة إلا أنها تحتاج إلى الاهتمام بها بشكل أفضل .

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " يتبنى مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين. " قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (74.60%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس الثانوية على إيجاد المناخ التربوي والتعليمي المناسب ، والابتعاد عن الأساليب التسلطية والتي لا تؤدي إلى نتيجة جيدة ، وكذلك حرصهم على توثيق العلاقات الودية مع المعلمين حيث أن هذه العلاقات تتيح لهم أن يتعرفوا على قدرات وميول واستعدادات المعلمين ، وهذه الفقرة حصلت على درجة عالية من الموافقة لكنها تحتاج لجهد أكبر .

وتتفق هذه النتيجة نوعاً ما مع دراسة محمد (2009) في حصول الفقرة على درجة قوية (2.22) حيث أن درجة 2 هي المتوسط بين القوة والضعف في دراسة محمد (2009) .

2. الإجابة عن السؤال الثاني :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية) ؟

وللإجابة عن هذا الفرض تحقق الباحث من أربعة فروض وهي كما يلي :

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس .

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (8 . 5) .

جدول (8 . 5)

نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات

تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة " T "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
غير دالة	0.080	-1.757	0.811	3.59	200	ذكر	المشاركة في اتخاذ القرارات
			0.766	3.73	200	أنثى	
دالة	0.000	-3.729	0.783	3.90	200	ذكر	الاتصال والتواصل
			0.566	4.15	200	أنثى	
دالة	0.013	-2.489	0.888	3.34	200	ذكر	الحوافز
			0.894	3.57	200	أنثى	
دالة	0.000	-5.118	0.841	3.41	200	ذكر	التكنولوجيا
			0.848	3.84	200	أنثى	
دالة	0.017	-2.388	0.908	3.72	200	ذكر	الجانب الانساني

			0.794	3.92	200	أنثى	
دالة	0.000	-3.617	0.725	3.59	200	ذكر	الدرجة الكلية
			0.656	3.84	200	أنثى	

- قيمة T الجدولية عند درجة حرية "398" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.96
- قيمة T الجدولية عند درجة حرية "398" ومستوى دلالة 0.01 تساوي ± 2.33

ويبين الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (-3.617) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس وكذلك في كل مجال على حده من المجالات باستثناء ما يتعلق بالمجال المشاركة في اتخاذ القرارات حيث كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في درجة تقدير أفراد العينة لواقع المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس، وللتعرف على الفروق تبين من خلال المتوسطات أن الفروق لصالح الإناث .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية الإناث بمحافظات غزة لهن قدرة أكبر في تشجيع عمل الفريق الواحد داخل المدرسة ، بالإضافة إلى التزامهن في تطبيق القوانين الإدارية ، وحرصهن على جودة الأداء والمنافس ، وقدرتهن على استخدام لغة الجسد (الإيماءات والإشارات) للتواصل مع المعلمات بشكل أفضل من الذكور ، ويتميزن باستخدام الأسس الموضوعية بما يتعلق بنظام الحوافز ، ووجود حرص على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية أكثر من الذكور .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2008) في كون الفروق لصالح الإناث ، وتختلف مع دراسة رباح (2008) في كون الفروق لصالح الذكور، ودراسة عدوان (2012) في عدم وجود فروق بين الذكور والإناث .

الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 9) .

جدول (9 . 5)

نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " T "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الاحصائية
المشاركة في اتخاذ القرارات	بكالوريوس فأقل	350	3.65	0.795	-0.775	0.439	غير دالة
	ماجستير فأكثر	50	3.75	0.767			
الاتصال والتواصل	بكالوريوس فأقل	350	4.01	0.649	-1.027	0.305	غير دالة
	ماجستير فأكثر	50	4.12	0.957			
الحوافز	بكالوريوس فأقل	350	3.46	0.903	0.297	0.775	غير دالة
	ماجستير فأكثر	50	3.42	0.862			
التكنولوجيا	بكالوريوس فأقل	350	3.61	0.882	-0.829	0.407	غير دالة
	ماجستير فأكثر	50	3.72	0.793			
الجانب الانساني	بكالوريوس فأقل	350	3.83	0.867	0.044	0.965	غير دالة
	ماجستير فأكثر	50	3.82	0.797			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	350	3.71	0.705	-0.499	0.618	غير دالة
	ماجستير فأكثر	50	3.76	0.690			

- قيمة T الجدولية عند درجة حرية "398" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.96
- قيمة T الجدولية عند درجة حرية "398" ومستوى دلالة 0.01 تساوي ± 2.33

ويبين الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.618) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (-0.499) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة العليا (الوزارة) على عقد الدورات التدريبية وورش العمل للمعلمين كافة دون استثناء وبغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية ، حيث إن التعليمات الصادرة من الإدارة العليا (الوزارة) تُعمم على جميع المدارس وهي ملزمة للجميع ، وبالتالي مهما اختلفت المؤهلات العلمية سوف تكون هناك نظرة واحدة في الغالب لجميع جوانب المناخ التنظيمي .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رباح (2008) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ودراسة الحارثي (2009) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وتختلف مع دراسة الطويرقي (2014) في وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس وهذا الاختلاف ناتج لاختلاف عينة الدراسة وبيئة الدراسة ، ودراسة الحارثي (2012) في وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل الفوق جامعي وهذا الاختلاف ناتج لاختلاف بيئة الدراسة .
الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 10) .

جدول (5 . 10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المدى	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الاحصائية
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	4.557	2	2.278	3.682	0.026	دالة
	داخل المجموعات	245.615	397	0.619			
	المجموع	250.172	399				
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	2.250	2	1.125	2.346	0.097	غير دالة
	داخل المجموعات	190.375	397	0.480			

				399	192.625	المجموع	
دالة	0.004	5.710	4.493	2	8.985	بين المجموعات	الحوافز
			0.787	397	312.329	داخل المجموعات	
				399	321.314	المجموع	
غير دالة	0.366	1.008	0.765	2	1.530	بين المجموعات	التكنولوجيا
			0.759	397	301.368	داخل المجموعات	
				399	302.899	المجموع	
دالة	0.038	3.304	2.407	2	4.814	بين المجموعات	الجانب الانساني
			0.728	397	289.190	داخل المجموعات	
				399	294.004	المجموع	
دالة	0.022	3.861	1.880	2	3.760	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.487	397	193.267	داخل المجموعات	
				399	197.027	المجموع	

- قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 397" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04
- قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 397" ومستوى دلالة 0.01 تساوي 4.63

ويبين الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.022) وهي أقل من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (3.861) وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة وكذلك لكل مجال على حده باستثناء كلاً من مجال الاتصال والتواصل والتكنولوجيا فقد كانت القيمة الاحتمالية لكل منهم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع الاتصال والتواصل يعزى لمتغير سنوات الخدمة وكذلك في تقدير أفراد العينة لواقع التكنولوجيا يعزى لمتغير سنوات الخدمة . وللتعرف إلى الفروق نستخدم شفيه للمقارنات المتعددة :

جدول (5 . 11)

يوضح نتائج الفروق باستخدام شفيه.

الدالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الفرق	المتوسط (j)	المتوسط (i)	المجال
دالة	*0.028	0.34229	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المشاركة في اتخاذ القرار
غيردالة	0.171	0.23915	أكثر من 10		
غيردالة	0.471	-0.10314	أكثر من 10	من 5 إلى 10 سنوات	
دالة	*0.005	0.47352	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الحوافز
دالة	*0.011	0.43412	أكثر من 10		
غيردالة	0.917	-0.03940	أكثر من 10	من 5 إلى 10 سنوات	
دالة	*0.018	0.31287	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الجانب الانساني
غيردالة	0.597	0.13992	أكثر من 10		
غيردالة	0.166	-0.17295	أكثر من 10	من 5 إلى 10 سنوات	
دالة	*0.023	0.31061	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
غيردالة	0.161	0.21558	أكثر من 10		
غيردالة	0.444	-0.09503	أكثر من 10	من 5 إلى 10 سنوات	

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

وباستخدام شفيه للمقارنات المتعددة يتضح أن الفروق لصالح الذين عدد سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات بالمقارنة بسنوات الخدمة الأخرى .

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود طاقة كبيرة وحب وانتماء للعمل للمعلمين الجدد الذين نقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات ، وحرص من الوزارة على استثمار الطاقات الشابة في صقل معرفتهم وتنمية قدراتهم وتشجيعهم على العطاء ، لذلك نجدهم أكثر قدرة على الالمام الجيد بعناصر المناخ التنظيمي في ما يتعلق بمجال المشاركة في اتخاذ القرارات والحوافز والجانب الإنساني ، بينما نجد أن جميع المعلمين باختلاف سنوات خدمتهم حريصين على التطور التكنولوجي واستغلال التكنولوجيا بشكل جيد ، مع وجود اهتمام في تفعيل عملية التواصل بينهم وبين مديري المدارس الثانوية .

وتتفق تلك النتيجة نوعاً ما مع دراسة الحارثي (2009) في وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين عدد سنوات خدمتهم فوق 16 سنة ، ودراسة الطويرقي (2014) في وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين عدد سنوات خدمتهم فوق 10 سنوات ، وتختلف تلك النتيجة نوعاً ما مع دراسة عدوان (2012) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، وتختلف مع دراسة الخريصي (2009) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرض الرابع من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية .

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 12) .

جدول (5 . 12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الاحصائية
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	15.218	4	3.805	6.396	0.000	دالة
	داخل المجموعات	234.954	395	0.595			
	المجموع	250.172	399				
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	12.738	4	3.185	6.993	0.000	دالة
	داخل المجموعات	179.887	395	0.455			
	المجموع	192.625	399				
الحوافز	بين المجموعات	28.067	4	7.017	9.452	0.000	دالة
	داخل المجموعات	293.247	395	0.742			

				399	321.314	المجموع	
دالة	0.000	8.069	5.720	4	22.880	بين المجموعات	التكنولوجيا
			0.709	395	280.019	داخل المجموعات	
				399	302.899	المجموع	
دالة	0.000	10.594	7.121	4	28.486	بين المجموعات	الجانب الانساني
			0.672	395	265.518	داخل المجموعات	
				399	294.004	المجموع	
دالة	0.000	10.803	4.857	4	19.428	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.450	395	177.598	داخل المجموعات	
				399	197.027	المجموع	

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 395" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.42

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 395" ومستوى دلالة 0.01 تساوي 3.34

ويبين الجدول (5 . 12) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (10.803) وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.42) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية وكذلك لكل مجال من المجالات على حده ، وللتعرف إلى الفروق نستخدم اختبار شفيه للمقارنات المتعددة :

جدول (5 . 13)

يوضح نتائج الفروق باستخدام شفيه.

الدالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الفرق	المتوسط (j)	المتوسط (i)	المجال
دالة	*0.000	0.52988	محافظة الوسطى	محافظة غزة	المشاركة في اتخاذ القرار
دالة	*0.040	0.45122	محافظة الوسطى	محافظة رفح	
دالة	*0.011	0.37532	محافظة شمال غزة	محافظة غزة	الاتصال والتواصل
دالة	*0.001	0.43917	محافظة الوسطى		

دالة	*0.035	0.40133	محافظة الوسطى	محافظة رفح	
دالة	*0.001	0.54444	محافظة الوسطى	محافظة غزة	الحوافز
دالة	*0.000	0.58464	محافظة خان يونس		
دالة	*0.010	0.57874	محافظة الوسطى	محافظة رفح	
دالة	*0.003	0.61894	محافظة خان يونس		
دالة	*0.017	0.44843	محافظة شمال غزة	محافظة غزة	التكنولوجيا
دالة	*0.000	0.65766	محافظة الوسطى		
دالة	*0.000	0.70107	محافظة الوسطى	محافظة غزة	الجانب الإنساني
دالة	*0.041	0.36558	محافظة خان يونس		
دالة	*0.041	0.43628	محافظة الوسطى	محافظة شمال غزة	
دالة	*0.000	0.74401	محافظة الوسطى	محافظة رفح	
دالة	*0.024	0.34598	محافظة شمال غزة	محافظة غزة	الدرجة الكلية
دالة	*0.000	0.57444	محافظة الوسطى		
دالة	*0.006	0.36092	محافظة خان يونس		
دالة	*0.001	0.52745	محافظة الوسطى	محافظة رفح	

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

• تم التركيز على المديرية التي يوجد فروق بينها فقط

وباستخدام اختبار شفيه للمقارنات المتعددة يتضح أن الفروق لصالح مديريات كلا من محافظة غزة ومحافظة رفح في جميع المجالات ومحافظة شمال غزة أيضا في الجانب الإنساني . ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومحافظة رفح يتميزون بالإستقرار الوظيفي ، ويستطيعون إيجاد مناخاً يبعث على الثقة والاحترام المتبادل ، وأن أسلوب القيادة المنفتح الذي يراعي مشاعر المعلمين يعمل على زيادة تأثير التواصل بين مدير المدرسة والمعلمين وبالتالي هذا التأثير يساعد المعلمين على الحب والتمسك في مكان عملهم . وتختلف هذه النتيجة نوعاً ما مع دراسة رباح (2008) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية مع وجود فرق جوهري بين معلمي محافظة شمال غزة ومعلمي محافظة رفح لصالح محافظة شمال غزة على مستوى جميع المجالات .

3. الإجابة عن السؤال الثالث:

ما درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة؟

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام واختبار T لعينة واحدة واحتساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي.

جدول (5 . 14)

تحليل مجالات استبانة إدارة التميز

م	محتوى المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	القيادة	3.77	0.858	17.912	0.000	75.40	1	عالية
2	الاستراتيجية	3.75	0.799	19.301	0.000	75.00	3	عالية
3	الموارد البشرية	3.76	0.838	18.087	0.000	75.20	2	عالية
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.75	0.784	19.362	0.000	75.00		

- قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96
- قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "399" تساوي 2.33

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 14) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (75.00%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى قيام مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بدراسة وتفهم المناخ المدرسي والكشف عما به من فرص ومهددات ، واتباعهم لسياسة التطوير والتحسين بصفة مستمرة ، وتنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للمعلمين ، وتنسيق عناصر المدرسة وتشغيلها في تكامل وترابط . وتتفق هذه النتيجة نوعاً ما مع ما دراسته الزائدي (2014) في تحقيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام بدرجة كبيرة جداً ، ودراسة الفقهاء (2012) في تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم قد جسّد الشعارات المرفوعة حول تميز الأداء وأعطاهما بعداً مؤسسياً حقيقياً ، وتختلف نوعاً ما مع دراسة سهمود (2013) في أن عنصر إدارة التميز متوفر بدرجة متوسطة .

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

1. المجال الأول: القيادة ، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.40%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بتوفير بيئة مشجعة لتحقيق التميز وبناء ثقافة داعمة للتميز ، والعمل على إدارة الأزمات بمهنية متميزة ، وتشجيع المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة بتميز، والحرص على شمولية التميز في كل جوانب المدرسة .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سهمود (2013) في حصول مجال القيادة على المرتبة الأولى بوزن نسبي (61.88%) ، وتختلف مع دراسة الجعبري (2009) حيث حصل مجال القيادة على المرتبة الثانية بدرجة كلية (4.01) ، ودراسة الزائدي (2014) حيث حصل مجال القيادة على المرتبة الرابعة .

2. المجال الثالث: الموارد البشرية، فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (75.20%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة على استقطاب المعلمين المتميزين ، والسعي لتنمية أسلوب الرقابة الذاتية لديهم ، وتنمية الحوار الفعال معهم ، وتوفير برامج تدريبية حسب الحاجة التطويرية لهم ، والعمل على إتاحة الوسائل كافة التي تمكنهم من أداء عملهم على أحسن وجه .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سهمود (2013) حيث حصل مجال الموارد البشرية على المرتبة الثامنة بوزن نسبي (50.32%) ، ودراسة الجعبري (2009) حيث حصل مجال إدارة الموارد البشرية على المرتبة الثالثة بدرجة كلية (4.00) .

3. المجال الثاني: الاستراتيجية، فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (75.00%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى مهارة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في وضع استراتيجية العمل في ضوء احتياجات أهداف المدرسة ، والسعي إلى إيصال استراتيجية العمل إلى جميع المعلمين في المدرسة ، والعمل على المراجعة الدورية لاستراتيجية العمل لضمان التميز في الأداء ، وتحديد جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل في أقصر وقت وأقل جهد ، وتقييم هذه الاستراتيجية لمعرفة مدى كفاءتها .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سهمود (2013) في حصول مجال الاستراتيجية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (57.80%) ، وتختلف نوعاً ما مع دراسة الجعبري (2009) حيث

حصل مجال الاستراتيجية على المرتبة السادسة بدرجة كلية (3.73) ، ودراسة السعودي (2008) حيث حصل مجال الاستراتيجية على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (70.33%) .

ثانياً: تحليل فقرات المجال الأول: القيادة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 15) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول (القيادة).

جدول (5 . 15)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يهتم مدير المدرسة بتوفير بيئة مشجعة لتحقيق التميز	3.82	16.507	0.000	76.40	2	عالية
2	يهتم مدير المدرسة ببناء ثقافة داعمة للتميز	3.76	15.87	0.000	75.20	4	عالية
3	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المتميزة	3.96	11.027	0.000	79.20	1	عالية
4	يقوم مدير المدرسة بإدارة الأزمات بمهنية متميزة	3.74	14.409	0.000	74.80	5	عالية
5	يُسهّم مدير المدرسة في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى المعلمين	3.80	16.416	0.000	76.00	3	عالية
6	يُهيئ مدير المدرسة أولويات عملية التغيير	3.63	13.565	0.000	72.60	8	عالية
7	يغرس مدير المدرسة الصفات القيادية لدى المعلمين المتميزين	3.73	14.050	0.000	74.60	6	عالية
8	يحرص مدير المدرسة على شمولية التميز في كل جوانب المدرسة	3.68	13.923	0.000	73.60	7	عالية

- قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96
- قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "399" تساوي 2.33

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (3) التي نصت على " يُشجع مدير المدرسة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المتميزة." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.20%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى سعي مديري المدارس الثانوية إلى تحديد أهداف واضحة وممكنة التحقيق ، بالإضافة إلى تحديد وقت زمني مناسب لتحقيق كل هدف ، ومشاركة المعلمين في تحديد الأهداف .

2. الفقرة رقم (1) التي نصت على " يهتم مدير المدرسة بتوفير بيئة مشجعة لتحقيق التميز." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (76.40%) وهي درجة عالية .

وقد يعزو الباحث ذلك إلى قيام مديري المدارس الثانوية بعمل دراسة لتفهم المناخ المدرسي والكشف عما به من فرص ومهددات ، وتنسيق عناصر المدرسة وتشغيلها في تكامل وترابط .

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (6) التي نصت على " يهين مدير المدرسة أولويات عملية التغيير." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (72.60%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص أغلب مديري المدارس الثانوية على إيجاد علاقات متوازنة مع البيئة ، حيث إن عملية التغيير هي عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها ومكوناتها تتسم بالإبداع والابتكار والتميز ، وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على درجة موافقة عالية إلا أنها بحاجة إلى مزيد من العمل في الاتجاه الصحيح .

2. الفقرة رقم (8) التي نصت على " يحرص مدير المدرسة على شمولية التميز في كل جوانب المدرسة." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (73.60%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى الرغبة الجادة عند أغلب مديري المدارس الثانوية إلى الارتقاء بمستويات العملية التعليمية والتربوية كافة من خلال بث روح الحماسة للعمل الفعال ، والعمل على تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات ، وبما أن هذه الفقرة حصلت على درجة عالية من الموافقة إلا أنها تحتاج للإهتمام بشكل جيد .

ثانيا : تحليل فقرات المجال الثاني : الاستراتيجية

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 16) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني (الاستراتيجية) .

جدول (5 . 16)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يبني مدير المدرسة استراتيجية العمل في ضوء احتياجات أهداف المدرسة	3.93	21.683	0.000	78.60	1	عالية
2	تعتمد استراتيجية المدرسة على الاحتياجات المستقبلية للمدرسة	3.69	15.059	0.000	73.80	6	عالية
3	يحرص مدير المدرسة على تطبيق استراتيجية العمل للوصول إلى التميز	3.80	16.978	0.000	76.00	2	عالية
4	يهتم مدير المدرسة بعمل مراجعة دورية لاستراتيجية العمل لضمان التميز في الأداء	3.70	14.639	0.000	74.00	5	عالية
5	يسعى مدير المدرسة إلى إيصال استراتيجية العمل إلى جميع العاملين في المدرسة	3.69	14.342	0.000	73.80	7	عالية
6	يُحفز مدير المدرسة العاملين على العمل الجماعي في تنفيذ استراتيجية العمل بتميز	3.76	15.597	0.000	75.20	3	عالية
7	يُحدد مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل في أقصر وقت وأقل جهد	3.73	15.025	0.000	74.60	4	عالية
8	يُقيم مدير المدرسة استراتيجية العمل لمعرفة مدى كفاءتها	3.68	14.580	0.000	73.60	8	عالية

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.96

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "399" تساوي 2.33

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " يبني مدير المدرسة استراتيجية العمل في ضوء احتياجات أهداف المدرسة." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.60%) وهي درجة عالية . ويعزو الباحث ذلك إلى محاولة بعض مديري المدارس الثانوية التخلص قدر الامكان من الإدارة التقليدية وذلك لمواكبة معطيات الواقع والتحديات المعاصرة سعياً للتميز والمنافسة .

2. الفقرة رقم (3) التي نصت على " يحرص مدير المدرسة على تطبيق استراتيجية العمل للوصول إلى التميز." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (76.00%) وهي درجة عالية . ويعزو الباحث ذلك إلى سعي مديري المدارس الثانوية إلى وجود نظاماً تعليمياً قادراً على بناء المعارف والاتجاهات المستقبلية لتحقيق الأهداف التي يطمح لها المجتمع وذلك من خلال التوجيه والتخطيط الاستراتيجي المتميز .

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أدنى فئتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (8) التي نصت على " يُقيم مدير المدرسة استراتيجية العمل لمعرفة مدى كفاءتها." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (73.60%) وهي درجة عالية . ويعزو الباحث ذلك إلى الرغبة الجادة عند أغلب مديري المدارس الثانوية في دراسة نقاط القوة والضعف للبيئة المدرسية بشكل كامل ، وقياس هل المدرسة تعمل بشكل صحيح أم لا ، وبما أن هذه الفقرة حصلت على درجة عالية من الموافقة إلا أنها تحتاج لمزيد من الإهتمام . وتختلف هذه النتيجة نوعاً ما مع دراسة سهمود (2013) حيث حصلت فقره مشابهه على وزن نسبي (56.24 %) .

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على " يسعى مدير المدرسة إلى إيصال استراتيجية العمل إلى جميع العاملين في المدرسة." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (73.80%) وهي درجة عالية . ويعزو الباحث ذلك إلى التزام بعض مديري المدارس الثانوية بنشر استراتيجية العمل وتعريف الجميع بها وخاصة الرؤية والرسالة والأهداف من خلال عقد الاجتماعات وتوزيعها على المعلمين مع اعطائهم رؤية مستقبلية للنتائج المتوقعة ، وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على درجة موافقة عالية إلا أنها تحتاج لجهد أكبر .

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثالث: الموارد البشرية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث (الموارد البشرية).

جدول (5 . 17)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يهتم مدير المدرسة بتطوير قدرات المعلمين	3.86	16.848	0.000	77.20	2	عالية
2	يحرص مدير المدرسة على استقطاب العاملين المتميزين	3.84	16.211	0.000	76.80	3	عالية
3	يُنمي مدير المدرسة أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين	3.70	13.946	0.000	74.00	6	عالية
4	يهتم مدير المدرسة بتنمية الحوار الفعال مع العاملين	3.74	15.494	0.000	74.80	4	عالية
5	يتأكد مدير المدرسة من مهارات المعلمين	3.87	18.348	0.000	77.40	1	عالية
6	يوفر مدير المدرسة كافة الوسائل التي تمكن المعلمين من أداء عملهم على أحسن وجه	3.73	14.376	0.000	74.60	5	عالية
7	يوفر مدير المدرسة برامج تدريبية للمعلمين حسب الحاجة التطويرية لهم	3.62	12.950	0.000	72.40	8	عالية
8	يُشجع مدير المدرسة المعلمين لتحقيق طموحاتهم	3.66	11.575	0.000	73.20	7	عالية

- قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96
- قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "399" تساوي 2.33

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على " يتأكد مدير المدرسة من مهارات المعلمين." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.40%) وهي درجة عالية .
- ويعزو الباحث ذلك إلى قيام مديري المدارس الثانوية بدورهم الوظيفي بشكل جيد ومميز من خلال عملية تعاونية هادفة تخلو من التسلط والفوقية والنفوذ ، وبالتالي يستطيع مديري المدارس الإلمام بكل ما يتعلق بالمعلم .

2. الفقرة رقم (1) التي نصت على " يهتم مدير المدرسة بتطوير قدرات المعلمين." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.20%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الثانوية بإزالة الأسباب التي تعيق نشاط المعلمين وتوفير بيئة تربوية ايجابية وصحية تعمل على التطوير المهني لهم ، والعمل على زرع الحرص عند المعلمين للتنمية الذاتية .

وتوضح النتائج من خلال الجدول أن أدنى فئتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (7) التي نصت على " يُوفر مدير المدرسة برامج تدريبية للمعلمين حسب الحاجة التطويرية لهم." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (72.40%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص أغلب مديري المدارس الثانوية على ترشيح المعلمين للدورات والندوات التي تعمل على رفع كفاياتهم في العمل ، وذلك لمواكبة التطورات العلمية والمعرفية السريعة ، وبما أن هذه الفقرة حصلت على درجة عالية إلا أنها تحتاج لعناية وإهتمام .

2. الفقرة رقم (8) التي نصت على " يُشجع مدير المدرسة المعلمين لتحقيق طموحاتهم." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (73.20%) وهي درجة عالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى إهتمام أغلب مديري المدارس الثانوية بالمعلمين أصحاب الطاقات الإبداعية ، ودعمهم معنوياً ، والعمل على اتخاذ الاجراءات اللازمة لتوفير بيئة مناسبة في إطار السعي لتحقيق الطموح، وبما أن هذه الفقرة حصلت على درجة موافقة عالية إلا أنها تحتاج لبذل جهود حثيثة للعمل على ارتقاء المعلم في عمله .

4. الإجابة عن السؤال الرابع :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية) ؟

وللإجابة عن هذا الفرض تحقق الباحث من أربعة فروض وهي كما يلي :

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس .

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 18)

جدول (5 . 18)

نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات

تقديرات عينة الدراسة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس

الدالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة " T "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
دالة	0.022	-2.307	0.926	3.67	200	ذكر	القيادة
			0.773	3.86	200	أنثى	
دالة	0.000	-4.387	0.824	3.58	200	ذكر	الاستراتيجية
			0.693	3.91	200	أنثى	
دالة	0.000	-2.412	0.887	3.65	200	ذكر	الموارد البشرية
			0.774	3.85	200	أنثى	
دالة	0.000	-3.145	0.838	3.63	200	ذكر	الدرجة الكلية
			0.707	3.88	200	أنثى	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "398" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.96

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "398" ومستوى دلالة 0.01 تساوي ± 2.33

وبين الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (-3.145) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس ، وتبين من خلال المتوسطات أن الفروق لصالح الإناث

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة مديري المدارس الثانوية الإناث حيث إنهن أكثر التزاماً باللوائح والقوانين من الذكور ، وأكثر اهتماماً بالتفاصيل حيث يطبقن استراتيجيات العمل بحذافيرها ، وأكثر قدرة على استقطاب المعلمين المميزين ، ويتميزن بالعاطفة واللين والرفق مما يجعل علاقتهن بالمعلمات ودية أكثر من الذكور .

وتختلف تلك النتيجة مع دراسة الزائدي (2014) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس ، ودراسة الهلالي وغبور (2012) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس .

الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 19) .

جدول (5 . 19)

نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المدى	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " T "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الاحصائية
القيادة	بكالوريوس فأقل	350	3.77	0.835	0.008	0.933	غير دالة
	ماجستير فأكثر	50	3.76	1.011			
الاستراتيجية	بكالوريوس فأقل	350	3.76	0.754	0.651	0.515	غير دالة

			0.940	3.68	50	ماجستير فأكثر	
غير دالة	0.365	0.906	0.835	3.77	350	بكالوريوس فأقل	الموارد البشرية
			0.858	3.65	50	ماجستير فأكثر	
غير دالة	0.589	0.541	0.772	3.76	350	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية
			0.873	3.70	50	ماجستير فأكثر	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "398" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.96

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "398" ومستوى دلالة 0.01 تساوي ± 2.33

وبين الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.589) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.541) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا (الوزارة) باختيار مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة على أساس من الكفاءة الإدارية والفنية ، بالإضافة لحرص الإدارة العليا (الوزارة) بتزويد مديري المدارس بالدورات التدريبية اللازمة لممارسة عملهم بكل تميز .

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة خفاجي (2009) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وتختلف مع دراسة أبو عبده (2011) في وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل بكالوريوس فأعلى .

الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 20) .

جدول (5 . 20)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الاحصائية
القيادة	بين المجموعات	3.470	2	1.735	2.379	0.078	غير دالة
	داخل المجموعات	289.284	397	0.729			
	المجموع	293.755	399				
الاستراتيجية	بين المجموعات	1.585	2	0.792	1.307	0.272	غير دالة
	داخل المجموعات	240.804	397	0.607			
	المجموع	242.389	399				
الموارد البشرية	بين المجموعات	3.058	2	1.529	2.189	0.113	غير دالة
	داخل المجموعات	277.245	397	0.698			
	المجموع	280.303	399				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.862	2	1.431	2.340	0.098	غير دالة
	داخل المجموعات	242.747	397	0.611			
	المجموع	245.609	399				

- قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 397" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04
- قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 397" ومستوى دلالة 0.01 تساوي 4.63

وبين الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.098) وهي أكبر من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (2.340) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

ويعزو الباحث ذلك إلى الأدوار التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة تجاه معلمهم حيث أنها لا تختلف من معلم لآخر حتى على اختلاف سنوات خدمتهم فالكل سواسية ، مع وجود حرص على الارتقاء بمعلمهم وتهيئة الظروف النفسية والاجتماعية المريحة والملائمة لهم داخل المدرسة .

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة خفاجي (2009) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، ودراسة الزائدي (2012) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، وتختلف مع دراسة سهمود (2013) في وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة أكثر من 15 سنة ، ودراسة أبو عبده (2011) في وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة أقل من 5 سنوات .

الفرض الرابع من فروض الدراسة الذي ينص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير المنطقة التعليمية وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، والنتائج مبينة في جدول رقم (21 . 5) .

جدول (21 . 5)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الاحصائية
القيادة	بين المجموعات	29.480	4	7.370	11.016	0.000	دالة
	داخل المجموعات	264.275	395	0.669			
	المجموع	293.755	399				
الاستراتيجية	بين المجموعات	23.245	4	5.811	10.475	0.000	دالة
	داخل المجموعات	219.143	395	0.555			

				399	242.389	المجموع	
دالة	0.000	11.383	7.243	4	28.972	بين المجموعات	الموارد البشرية
			0.636	395	251.331	داخل المجموعات	
				399	280.303	المجموع	
دالة	0.000	12.135	6.720	4	26.880	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.554	395	218.729	داخل المجموعات	
				399	245.609	المجموع	

- قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 395" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.42
- قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 395" ومستوى دلالة 0.01 تساوي 3.34

ويبين الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (12.135) وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.42) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة لمستوى إدارة التميز تعزى لمتغير المنطقة التعليمية وكذلك لكل مجال على حده ، وللتعرف إلى الفروق نستخدم اختبار شففيه للمقارنات المتعددة :

جدول (5 . 22)

يوضح نتائج الفروق باستخدام شففيه

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الفرق	المتوسط (j)	المتوسط (i)	المجال
دالة	*0.000	0.71222	محافظة الوسطى	محافظة غزة	القيادة
دالة	*0.038	0.41451	محافظة الوسطى	محافظة خان يونس	
دالة	*0.000	0.77486	محافظة الوسطى	محافظة رفح	
دالة	*0.009	0.42196	محافظة شمال غزة	محافظة غزة	الاستراتيجية
دالة	*0.000	0.59504	محافظة الوسطى	محافظة غزة	
دالة	*0.031	0.46264	محافظة شمال غزة	محافظة رفح	

دالة	*0.000	0.71766	محافظة الوسطى	محافظة غزة	الموارد البشرية
دالة	*0.013	0.45189	محافظة الوسطى	محافظة خان يونس	
دالة	*0.000	0.74133	محافظة الوسطى	محافظة رفح	
دالة	*0.000	0.67498	محافظة الوسطى	محافظة غزة	الدرجة الكلية
دالة	*0.035	0.38096	محافظة الوسطى	محافظة خان يونس	
دالة	*0.000	0.71731	محافظة الوسطى	محافظة رفح	

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

• تم التركيز على المديرية التي يوجد فروق بينها فقط

وباستخدام شفيه للمقارنات المتعددة نجد أن الفروق لصالح مديريات كلا من محافظة غزة ومحافظة رفح في جميع المجالات ومحافظة خان يونس أيضا في مجال القيادة والموارد البشرية . ويعزو الباحث ذلك إلى قرب المدارس الثانوية لمديرية التربية والتعليم في محافظتي غزة ورفح ومحافظة خان يونس أيضاً من مركز المدينة ، مما يزيد من فرص الرقابة والمتابعة ، وبالتالي تزداد درجة اهتمام مديري المدارس الثانوية في المحافظات المذكورة بممارسة المهارات الإدارية والفنية . وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الأسطل (2013) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية .

خامساً: الإجابة عن السؤال الخامس :

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع المناخ التنظيمي

ومستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من الفرض التالي :

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع المناخ التنظيمي

ومستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة

غزة لواقع المناخ التنظيمي ومستوى إدارة التميز والنتائج مبينة في جدول رقم (5 . 23) .

جدول (5 . 23)

معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لواقع المناخ التنظيمي ومستوى

إدارة التميز

الدرجة الكلية	الجانب الانساني	التكنولوجيا	الحوافز	الاتصال والتواصل	المشاركة في اتخاذ القرارات	الإحصاءات	المجال
0.846	0.826	0.628	0.755	0.650	0.740	معامل الارتباط	القيادة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
400	400	400	400	400	400	حجم العينة	
0.825	0.758	0.669	0.754	0.645	0.693	معامل الارتباط	الاستراتيجية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
400	400	400	400	400	400	حجم العينة	
0.848	0.815	0.661	0.752	0.650	0.728	معامل الارتباط	الموارد البشرية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
400	400	400	400	400	400	حجم العينة	
0.842	0.842	0.686	0.790	.682	0.758	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
400	400	400	400	400	400	حجم العينة	

* معامل الارتباط ر : عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 398 يساوي 0.254

* معامل الارتباط ر : عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 398 يساوي 0.195

ويبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.842) و القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يدل على وجود علاقة موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقة بين واقع المناخ التنظيمي ومستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لديهم مناخ تنظيمي جيد وهذا المناخ ساعدهم على ممارسة إدارة التميز في مدارسهم وبالتالي سوف نجد مدارس قادرة على تحقيق أهدافها في شتى المجالات ، ومن الطبيعي أنه كلما كان المناخ التنظيمي يتميز بدرجة عالية من الإستقرار أو الثبات النسبي في الإتجاه الصحيح كلما انعكس ذلك على مستوى إدارة التميز عند مديري المدارس ، حيث يعد المناخ التنظيمي من العوامل الرئيسية لنجاح أي مؤسسة ، وأن المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم يلعب دوراً بارزاً في نجاحها ، حيث يوجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي للمدرسة وبين دافعية العمل للعاملين فيها ، فإذا كان المناخ التنظيمي للمدرسة إيجابياً سوف نجد تنظيمياً لجهود العاملين وسعياً حثيثاً للوصول إلى إدارة التميز لمديري المدارس ، أما إذا كان المناخ التنظيمي للمدرسة سلبياً فسوف يؤثر بالسلب على جهود العاملين مما يؤدي إلى عدم نجاح المدرسة للوصول لأهدافها ، بالإضافة إلى قدرة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ، والسعي لتلبية حاجات المعلمين من المكافآت مع الحرص على وجود جو من الترابط والتماسك بين المعلمين ، وغرس الصفات القيادية لدى المعلمين ، وتطبيق استراتيجية العمل بتميز ، والعمل على تطوير قدرات المعلمين ، ودراسة المناخ المدرسي والكشف عما به من فرص ومهددات ، وتنسيق عناصر المدرسة وتشغيلها في تكامل وترابط ، وتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المدرسة من التوصل إلى نتائج تنافسية متميزة وغير مسبوقة .

ثالثاً : توصيات ومقترحات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

1. أن يعمل مديري المدارس الثانوية على تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم باستمرار ، ووضع الخطط والبرامج التي تسهم في تحقيق ذلك .
2. وضع خطة رقابة وتقييم ، بهدف الرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتصحيح أية انحرافات قد تحدث أثناء التنفيذ ، وكذلك وضع تقييم نهائي لنسبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
3. ضرورة تحسين شروط اختيار مديري المدارس الثانوية ، وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختبار لهم ، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الغختبار بنجاح .

4. إطلاع مديري المدارس على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية ، وعمل دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس الثانوية ، وإعطاء مديري المدارس المتميزين صلاحيات تتناسب مع حجم المهام الملقاة عليهم .
5. تشجيع الزيارات التبادلية لمديري المدارس الثانوية بين مدارس المديرية الواحدة وبين مدارس المديرية الأخرى ، وعمل توأمة بين مدارس فلسطينية ومدارس عربية وأجنبية لزيادة فرص التميز .
6. أن توفر وزارة التربية والتعليم احتياجات المدارس من الأجهزة التكنولوجية اللازمة لدعم العملية التعليمية في المدرسة .
7. أن يهتم مديري المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين المعلمين ، على أن تكون هذه العلاقة متوازنة .
8. قيام وزارة التربية والتعليم بتدريب مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة على اعداد خطط استراتيجية متميزة .
9. أن يتم إشراك المعلمين بشكل أكبر في اتخاذ القرارات المدرسية مما ينمي لديهم روح المسؤولية ، وينعكس على أدائهم بصورة إيجابية ، ويزيد من انتمائهم وولائهم للمدرسة .
10. التركيز في البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية على أنماط وخصائص المناخ التنظيمي الإيجابي ، وكيفية تحقيقها في المدارس مع مراعاة الفترة الزمنية اللازمة لبرنامج التدريب ، وأن تتم هذه البرامج التدريبية قبل بدء العام الدراسي .

- مقترحات الدراسة :

يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية :

1. واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة .
2. تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التميز .
3. معوقات إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

ثالثاً : مواقع الإنترنت

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

1. أبو عابد ، محمود محمد (2005) : دور القائد في إدارة المعرفة ، مجلة رسالة المكتبة ، المجلد (40) ، العدد (1) ، ص (5 - 21) .
2. أبو عبدة ، فاطمة عيسى (2011) : " درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها " ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
3. أبو علي ، عبد القادر خالد رباح (2010) : " العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية " ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
4. أبو حجيبة ، بكر و الحراشنة ، عبود (2013) : أبعاد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين ، دراسات كلية العلوم التربوية ، المجلد 40 ، ملحق 4 ، جامعة آل البيت ، الأردن ، ص (1407-1429) .
5. أبو عرب ، فضل (2013) : " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
6. أحمد ، فاطمة عبد القادر (2008) : " واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال " ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
7. إدارة عامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة (2005) : دورة عن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لمشرفي تعليم جدة ، وزارة التربية والتعليم ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
8. أسطل ، عيسى حامد حسين (2013) " درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
9. آل مزروع ، بدر سليمان عبدالله (2010) : " بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية " ، رسالة دكتوراه ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
10. باشيوة ، حسن عبدالله و البراوري ، نزار (2007) : نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية ، ورقة بحثية لندوة استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن 21 ، المنامة ، البحرين .
11. ببلاوي ، حسن حسين ، وآخرون (2006) : الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

12. تميمي ، فواز (2004) : " فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ، 9001) في تطوير أداء والوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام " ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان ، الأردن .
13. جعبري ، تغريد عيد ، (2009) : " دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي الضفة الغربية " ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل ، فلسطين .
14. حارثي ، خالد محمد لويحيى (2012) : " دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية .
15. حارثي ، عبدالله عوض (2009) : " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية .
16. حمود ، خضير كاظم (2002) : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
17. حولي ، خالد عبدالله (2010) : " برنامج قائم على الكفايات لتنمية مهارة تصميم البرامج التعليمية لدى معلمي التكنولوجيا " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
18. خريصي ، تهاني (2009) : " المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
19. خفاجي ، سميرة (2009) : " تطبيق ممارسات معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
20. دجني ، علي يحيى (2013) : " واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
21. درويش ، عفاف عبد المنعم وموسى ، يسريه ابراهيم (2001) : " دراسة مقارنة بين نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالانتماء المهني لمعلمي المدارس الاعدادية الرياضية وغير الرياضية بمحافظة الإسكندرية " ، مجلة كلية التربية - التربية وعلم النفس ، المجلد (3) ، العدد (25) ، جامعة عين شمس ، مصر .
22. دويري ، غسان غريب (2006) : " إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، الأردن .

23. رباح ، سامي عوض الله جاد الله (2008) : دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة . فلسطين .
24. زايد ، عادل محمد (2005) : الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
25. زائدي ، طارق بن عوض عوض (2014) : " مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظات الطائف " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
26. زعبي ، خالد و العزب حسين (2007) : " قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد " ، مجلة المنارة ، المجلد 13 ، العدد 2 ، ص (66-111) .
27. سالمى ، علاء (2003) : نظام المعلومات والذكاء الاصطناعي ، دار المناهج للنشر ، عمان
28. سعودي ، إيهاب (2008) : مقارنة أهم نتائج التميز ، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي ، منتج كترامك الهرم ، مصر .
29. سعودي ، موسى (2008) : " أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (4) ، العدد 3 ، الأردن ، ص (257-287) .
30. سقا ، عون مفيد (2013) : " الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
31. سكران ، ناصر محمد (2004) : " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض " ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
32. سلطي ، محمد اسحق (2015) : " رجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
33. سلمى ، علي (2002) : إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
34. سلمى ، فهد نجيم (2012) : " القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

35. سليم ، أشرف (2009) : " السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم " ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين .
36. سهمود ، ايهاب (2013) : " واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM " ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين .
37. سوسي ، يوسف رزق (2015) : " درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
38. شبلاق ، وائل (2006) : " دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين
39. شحادة ، حاتم عبدالله (2008) : " واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
40. شريدة ، هيام نجيب (2004) : " الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، عدد 43 ، ص (257-227) .
41. شعبان ، خالد محمد (2008) : " الجودة الشاملة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الدمج الحكومية بمراحلها الثلاثة بمحافظة جدة " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
42. شقورة ، منير حسن (2012) : " إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين " ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
43. صادق ، حصة محمد و المعضادي ، فاطمة يوسف (2001) : " أنماط المناخ المدرسي السائد في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات " ، مجلة مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، السنة (10) ، العدد (20) ، ص (59-27) .
44. صالح ، آمنة عزت أنيس (2004) : " المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين " ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين .
45. صليحة ، شامي (2010) : " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة بومرداس " رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .

46. طجم ، عبدالله و السواط ، طلق (2010) : **السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات التطبيقية** ، الطبعة الرابعة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ، المملكة العربية السعودية .
47. طويرقي ، حسين سعيد سعيد (2014) : " صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية .
48. طويل ، هاني عبدالرحمن صالح (2001) : **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق** ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
49. طويل ، هاني عبدالرحمن صالح (2006) : **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق** ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
50. طيب ، إيهاب (2008) : " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
51. عبد الرازق ، أبان و محمود ، ناجي (2012) : " تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت " ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (2) ، العدد (1) ، ص (1 - 21) .
52. عبدالعليم ، أسامة محمد شاكر (2003) : " المناخ المؤسسي في كلية التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية) " ، مجلة التربية ، السنة (6) ، العدد (9) ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ص (9 - 75) .
53. عبدالله ، قلش (2007) : " اتجاهات حديثة في الفكر الإداري " ، مجلة علوم انسانية ، السنة الخامسة ، العدد (53) ، مجلة الكترونية .
54. عبود ، عبد القادر (2000) : **إدارة المدرسة الابتدائية** ، مكتبة النهضة ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
55. عبود ، عبدالغني وآخرون (2000) : **الإدارة المدرسية الابتدائية** ، مكتبة النهضة العربية ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
56. عتيبي ، محمد عبدالمحسن (2007) : " المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام : دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية في مدينة الرياض " ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
57. عدوان ، الشيماء (2012) : " المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

58. عطوي ، جودت (2001) : الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، الدار العلمية الدورية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
59. عليان ، ديمة عبد علي (2012) : " الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و " رام الله والبييرة " ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين .
60. عميان ، محمود (2004) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان .
61. عميان ، محمود (2005) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
62. عوض ، محمد أحمد (2001) : الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية .
63. فرا ، محمد ماجد (2003) : " آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني " ، دراسة حالة في قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد 11 ، العدد 2 ، ص (52-92) .
64. فرهودة ، ولاء عبدالله (2014) : " درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
65. فريحات ، غالب (2000) : الإدارة والتخطيط التربوي ، تجارب عربية متنوعة ، دائرة المطبوعات والنشر ، عمان .
66. فقهاء ، سام (2012) : تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي ، جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية ، مؤتمر استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية ، الجامعة الهاشمية ، الأردن .
67. فليح ، فاروق عبده وعبدالمجيد ، السيد محمد (2005) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
68. قحطاني ، سالم (2001) : القيادة الإدارية : التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
69. قشظة ، منى حمد (2009) : " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
70. قضاة ، خالد (2003) : مدخل إلى تصميم وإنتاج واستخدام وسائل وتكنولوجيا التعليم ، الطبعة الأولى ، دار المسار للنشر والتوزيع ، الأردن .

71. كتيبي ، محسن علي (2005) : **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** ، الطبعة الأولى ، المكتبة الأكاديمية ، الاسماعلية .
72. كردي ، أحمد (2004) : **الإدارة المدرسية الحديثة** ، عالم الكتاب ، الطبعة الأولى ، القاهرة .
73. لخاوي ، محمد فتحي (2008) : " دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
74. لوزي ، موسى (2002) : **التنظيم وإجراءات العمل** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
75. لوقان ، محمد فهاد مطلق (2011) : " إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية " ، رسالة دكتوراه ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
76. محمد ، علي ابراهيم (2009) : **واقع المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية كما يتصوره المديرين والمعلمون** ، مجلة الفتح ، العدد (40) ، ص (1 - 14) .
77. مصطفى ، يوسف عبدالمعطي (2005) : **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد** ، دار الفكر العربي ، جمهورية مصر العربية .
78. ملحم ، سامي (2002) : **مناهج البحث في التربية وعلم النفس** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
79. منصور ، نعمة عبدالرؤوف عبد الهادي (2005) : " تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
80. هادي ، محمد محمد (2005) : **التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت** ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
81. هلاي ، الشربيني الهلاي (2011) : **النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي** ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، القاهرة .
82. هلاي ، الشربيني الهلاي و غبور ، أماني السيد (2012) : " مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة " ، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد 82 ، القاهرة ، ص (11-142) .
83. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997) : **الإصدار الأول** ، السلطة الفلسطينية ، فلسطين .
84. وزارة التربية والتعليم (2008) : **القيادة وانعكاساتها على القائد التربوي** ، دورة مدرء مدارس ، غزة ، فلسطين .

85. وزارة التربية والتعليم العالي (2009) : المادة التدريبية لدورة : إعداد مديري المدارس ونوابهم ، الإدارة العامة للإدارات التربوية ، فلسطين .
86. ياسين ، سعد (2002) : الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Anninos, Loukas N (2007) : The Archetype Of excellence In Universities And TQM , **Journal Of Management History** , Vol. 13 No. 4
- 2- Chenat, David (2007) : " Organizational Culture And Retention In Public Child Welfare Services Organizations " , Dissertation Submitted In Partial Full Filament , Of The Requirements For The **Degree Of Doctor Of Philosophy** In Social Welfare .
- 3- Kettunen , J (2010) : " **Evaluation Of The Centers Of Excellence In Higher Education** " , Paper Presented In Track3at The Eair32nd , Annual Forum In Valencia , Spain , 1 To 4 Septmber .
- 4- Lok, Peter & Crawford, John (2004) : " The Effect Of Organizational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organizational Commitment " , **Journal of Management Development** Vol. 23, no. 4 .
- 5- Pashiard, Georgha (2000) : School Climate In Elementary And Secondary School : Views Of Cypriot Principals And Teachers , **The Pedagogical Institute Of Cyprus, Nicosia, Cyprus**. 14(5), p224-237 .
- 6- Saada , i (2013) : " Applying Leaderhip Criterion Of EFQM Excellence Model In Higher Education- Ucas As A Case Study " , **Thes is master In Business Administration** , Islamic University, Gaza .
- 7- Gul, Huseyin (2008) : " Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors " **Humanity & Social Sciences Journal** 3 (1): 37-48.

8- Brown, Ouida Mildred (2001) : **The relationship between organizational climate and job satisfaction of selected urban middle school teachers in the Clark County School District (Nevada)**, EdD, University of Nevada, LAS VEGAS, USA.

9- Cantu, Humberto, Olivares, Silvia(2005) : " **TQM Excellence Models, Are They Pragmatic or Based on Good Wishes**", Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence, first international conference, 15-17 June 2005.

10- Alrayes, Raed.(2003) : " **Quantities Analysis of the Self Assessment Scores of 45 Organizations Which were Assessed by EFQM Excellence Model** ",for Master Degree, United Kingdom: Sheffield Hallam University.

ثالثاً : مواقع الإنترنت :

1. برنامج دبي للأداء المتميز (2009) : تاريخ الزيارة (1 / 8 / 2015 م) ،
. www.dubaiexcellence.ae

2. جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع (2013) : تاريخ الزيارة (2 / 8 / 2015 م) ،
. www.pal-awards.ps

ملاحق الدراسة

- الاستبانة بصورتها الأولية
- أسماء المحكمين
- الاستبانة في صورتها النهائية
- كتاب تسهيل مهمة باحث (جامعة الأزهر)

ملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

تحكيم استبانة

الدكتور الفاضل / ة حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ، وقد أعد الباحث لذلك الاستبانة المرفقة وهي تتكون من خمسة مجالات للمناخ التنظيمي هي:(المشاركة في اتخاذ القرارات ، الاتصال والتواصل ، الحوافز ، التكنولوجيا ، الجانب الإنساني) ، وأربعة مجالات لإدارة التميز هي:(القيادة ، الاستراتيجية ، الموارد البشرية ، العلاقات الاجتماعية) .

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم في فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها للمجالات المذكورة ، وذلك بوضع إشارة (/) للفقرة المناسبة ، وإجراء التعديل على الفقرة غير المناسبة ، أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة ، أو حذف أو إضافة أي عبارة غير منتمية للمجال أو غير مناسبة له علماً بأن المشرفين على هذه الدراسة :

د. فايز علي الأسود ، أ.د.محمود خليل أبو دف

وتفضلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث / زياد محمد الزطمة

أولاً : البيانات الشخصية : يرجى تعبئتها بكل دقة وعناية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس ماجستير
دكتوراه

3- سنوات الخدمة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4- المنطقة التعليمية :

شمال غزة غزة الوسطى خان يونس رفح

ثانياً : عبارات الاستبانة :

يرجى منك عزيزي المعلم/ة قراءة كل فقرة بعناية ، والاجابة عنها بكل دقة وموضوعية في ضوء الواقع الفعلي لمدرستك بوضع إشارة (X) مقابل كل بند على المقياس الموضح في الاستبانة كالاتي :

مثال : يتخذ مدير المدرسة القرارات في الوقت المناسب

موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
				X

مع شكري وتقديري لكم ،،،

الاستبانة الأولى في صورتها الأولية / المناخ التنظيمي

تعريف المناخ التنظيمي اجرائياً : عبارة عن مجموعة الخصائص التي تتميز بها بيئة المدارس الثانوية بمحافظة غزة والتي تشمل المشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال والتواصل ونظام الحوافز و التكنولوجيا المستخدمة والجانب الإنساني .

م	الفقرة	منتمية	غير منتمية	صحيحة	غير صحيحة
المجال الأول / المشاركة في اتخاذ القرارات					
تعريف المشاركة في اتخاذ القرارات اجرائياً : عبارة عن مجال لقياس واقع المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية بمحافظة غزة في المشاركة باتخاذ القرارات من حيث اتخاذ القرار وحرية التعبير وإقرار الخطة التطويرية ومناقشة المشاكل وآلية اتخاذ القرار وتقييم الأداء والتعاون في اتخاذ القرار .					
1	يتخذ مدير المدرسة القرارات في الوقت المناسب				
2	يُتيح مدير المدرسة للمعلمين حرية التعبير عن الرأي				
3	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في إقرار الخطة التطويرية بالمدرسة				
4	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي				
5	يُرَاعِي مدير المدرسة خبرات المعلمين عند اتخاذ القرارات				
6	يتمتع مدير المدرسة بمهارة عالية في آلية اتخاذ القرارات				
7	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية تقييم أدائهم				
8	يوجد تعاون جيد بين مدير المدرسة والمعلمين				
المجال الثاني / الاتصال والتواصل					
تعريف الاتصال والتواصل اجرائياً : عبارة عن مجال لقياس واقع المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية بمحافظة غزة في عملية الاتصال والتواصل من حيث آداب الحوار والإيماءات وتقارير زيارة المشرفين والخبرات العلمية والتربوية والعلاقات الإيجابية .					
1	يُنَادِي مدير المدرسة المعلمين بأحب الأسماء إليهم				
2	يلتزم المعلمون آداب الحوار مع بعضهم البعض				
3	يستخدم مدير المدرسة لغة الجسد (إيماءات ، إشارات) للتواصل مع المعلمين بلا تكلف				
4	يُطلع مدير المدرسة المعلمين على تقارير زيارة المشرفين لهم				

5	يتبادل المعلمون في المدرسة الخبرات العلمية والتربوية			
6	يُطلع مدير المدرسة المعلمين على الكتب الرسمية			
7	يتجنب مدير المدرسة في حديثه الكلام الجارح			
8	يُوفر مدير المدرسة علاقات ايجابية بين المعلمين			
المجال الثالث / الحوافز				
تعريف الحوافز اجرائياً : عبارة عن مجال لقياس واقع المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية بمحافظة غزة في نظام الحوافز من حيث المكافأة والحوافز المعنوية وعدالة نظام الحوافز وحاجات المعلمين للحوافز.				
1	يتم مكافأة المعلمين بشكل يتناسب مع انجازاتهم			
2	يُقدم مدير المدرسة حوافز معنوية تشجيعية للمعلمين المميزين			
3	يقوم مدير المدرسة برفع الروح المعنوية للمعلمين			
4	يتناسب الراتب مع الجهد المبذول			
5	نظام الحوافز في المدرسة مبني على أسس موضوعية			
6	يميل مدير المدرسة إلى المكافأة والتحفيز بدل العقوبة والتهديد			
7	يسعى مدير المدرسة لتلبية حاجات المعلمين من المكافآت			
8	يسعى المعلمون إلى الحصول على حوافز مادية			
المجال الرابع / التكنولوجيا				
تعريف التكنولوجيا اجرائياً : عبارة عن مجال لقياس واقع المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية بمحافظة غزة في التكنولوجيا من حيث التطور التكنولوجي و التغييرات التكنولوجية وآلية الاستخدام وتوظيف التكنولوجيا في المدرسة				
1	يحرص مدير المدرسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية			
2	يوجد استعداد للتأقلم مع التغييرات التكنولوجية داخل المدرسة			
3	تتميز التكنولوجيا المستخدمة بالمدرسة بسهولة الاستخدام			
4	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمدرسة مع متطلبات العمل			
5	يوجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المدرسة			

6	يتم توظيف التكنولوجيا لرفع مستوى أداء المعلمين			
7	يتم توفير الوقت والجهد من خلال استخدام التكنولوجيا			
8	تُجز أغلب أعمال المدرسة بواسطة التكنولوجيا			
المجال الخامس / الجانب الإنساني				
تعريف الجانب الإنساني اجرائياً : عبارة عن مجال لقياس واقع المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية بمحافظة غزة في الجانب الإنساني من حيث التعامل بعدل واستخدام الأسلوب الديمقراطي والنمو المهني والإداري ومرونة التعامل				
1	يعتمد مدير المدرسة على العدل في تعامله مع المعلمين			
2	يتبنى مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين			
3	يتقبل مدير المدرسة الأفكار التي يطرحها المعلمون			
4	يولي مدير المدرسة اهتماماً للعلاقات الإنسانية بين المعلمين			
5	يهتم مدير المدرسة بنمو المعلمين مهنيًا وإداريًا			
6	يسود المدرسة جو من الترابط والتماسك بين مدير المدرسة والمعلمين			
7	يُظهر مدير المدرسة مرونة في التعامل			
8	يستخدم مدير المدرسة عبارات الثناء والمدح للمعلمين			

الاستبانة الثانية في صورتها الأولى / إدارة التميز

تعريف إدارة التميز اجرائياً : عبارة عن تطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن مدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة من الوصول إلى نتائج تنافسية متميزة تستند إلى القيادة بإبداع و التخطيط الاستراتيجي و إدارة الموارد البشرية والعلاقات الاجتماعية .

المجال الأول / القيادة				
تعريف القيادة اجرائياً : عبارة عن مجال لقياس ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في عملية القيادة من حيث بناء ثقافة داعمة للتميز و تحقيق الأهداف وإدارة الأزمات بتميز و تعزيز الانتماء الوظيفي وشمولية التميز				
1	يهتم مدير المدرسة بتوفير بيئة مشجعة لتحقيق التميز			
2	يهتم مدير المدرسة ببناء ثقافة داعمة للتميز			
3	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المتميزة			
4	يقوم مدير المدرسة بإدارة الأزمات بمهنية متميزة			

				5	يُسهّم مدير المدرسة في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى المعلمين
				6	يُهيئ مدير المدرسة أولويات عملية التغيير
				7	يغرس مدير المدرسة الصفات القيادية لدى المعلمين المتميزين
				8	يحرص مدير المدرسة على شمولية التميز في كل جوانب المدرسة
المجال الثاني / الاستراتيجية					
تعريف الاستراتيجية اجرائياً : عبارة عن مجال لقياس ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في التخطيط الاستراتيجي من حيث احتياجات المدرسة و الاحتياجات المستقبلية والتطبيق والمراجعة والوقت وتقييم استراتيجية العمل .					
				1	يبني مدير المدرسة استراتيجية العمل في ضوء احتياجات المدرسة
				2	تعتمد استراتيجية المدرسة على الاحتياجات المستقبلية للمدرسة
				3	يحرص مدير المدرسة على تطبيق استراتيجية العمل
				4	يهتم مدير المدرسة بعمل مراجعة دورية لاستراتيجية العمل
				5	يسعى مدير المدرسة إلى إيصال استراتيجية العمل إلى جميع العاملين في المدرسة
				6	يُحفز مدير المدرسة العاملين على العمل الجماعي في تنفيذ استراتيجية العمل
				7	يُحدد مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل
				8	يُقيم مدير المدرسة استراتيجية العمل لمعرفة مدى كفاءتها
المجال الثالث / الموارد البشرية					
تعريف الموارد البشرية اجرائياً : عبارة عن مجال لقياس ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في إدارة الموارد البشرية من حيث استقطاب العاملين وتطوير القدرات وتفعيل الرقابة الذاتية و تنمية الحوار والبرامج التدريبية					
				1	يهتم مدير المدرسة بتطوير قدرات المعلمين
				2	يحرص مدير المدرسة على استقطاب العاملين المتميزين

				يُتَمي مدير المدرسة أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين	3
				يهتم مدير المدرسة بتنمية الحوار الفعال مع العاملين	4
				يتأكد مدير المدرسة من مهارات المعلمين	5
				يُوفّر مدير المدرسة كافة الوسائل التي تمكن المعلمين من أداء عملهم على أحسن وجه	6
				يُوفّر مدير المدرسة برامج تدريبية للمعلمين حسب الحاجة التطويرية لهم	7
				يُشجّع مدير المدرسة المعلمين لتحقيق طموحاتهم	8
المجال الرابع / العلاقات الاجتماعية تعريف العلاقات الاجتماعية اجرائياً : عبارة عن مجال لقياس ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في العلاقات الاجتماعية من حيث نشر ثقافة التسامح و المشاركة في المناسبات الاجتماعية و تفعيل التواصل وتعزيز العلاقات الاجتماعية .					
				يحرص مدير المدرسة على وجود ميزانية للصرف على المناسبات الاجتماعية	1
				يعتمد مدير المدرسة على نشر ثقافة التسامح بعد نشوء أي خلافات داخل المدرسة	2
				يقوم مدير المدرسة بتوطيد العلاقة بين المشرفين والمعلمين	3
				يحث مدير المدرسة العاملين على مشاركة المجتمع المحلي في مناسباته الاجتماعية	4
				يعمل مدير المدرسة على تفعيل التواصل بين المعلمين وأولياء الأمور	5
				يُقيم مدير المدرسة علاقات طيبة مع المجتمع المحلي	6
				يحرص مدير المدرسة على تنظيم برامج اجتماعية تعزز العلاقة بين المعلمين والطلاب	7
				يحرص مدير المدرسة على اعداد برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي	8

ملحق (2)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. اسماعيل الفرا	جامعة القدس المفتوحة
2	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
3	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
4	د. حمدي معمر	جامعة الأقصى
5	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
6	د. رندة شرير	جامعة الأقصى
7	د. زكي مرتجى	مركز القطان
8	أ.د. زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة
9	د. صهيب الأغا	جامعة الأزهر
10	د. عبدالسلام نصار	جامعة القدس المفتوحة
11	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
12	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية
13	د. محمد اغا	جامعة الأزهر
14	د. محمد الأغا	الجامعة الإسلامية
15	د. محمود خلف الله	جامعة الأقصى
16	د. محمود عساف	وزارة التربية والتعليم العالي
17	د. منور نجم	الجامعة الإسلامية
18	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى
19	د. ناصر الأغا	جامعة القدس المفتوحة
20	د. نافذ الجعب	جامعة الأقصى

ملحق (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

الأخ المعلم الفاضل / الأخت المعلمة الفاضلة حفظهم الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... أما بعد ،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: " واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية .
لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالاستجابة على فقرات الاستبانة وتحديد درجة موافقتكم لها بوضع إشارة (X) في العمود المناسب ، وكلّي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية ، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة ، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ، والبيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، ولا داعي لكتابة الاسم ، وبارك الله فيكم .
وتفضلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

زياد محمد الزطمة

أولاً : البيانات الشخصية :

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ماجستير فأكثر

3- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4- المنطقة التعليمية: شمال غزة غزة الوسطى خان يونس رفح

ثانياً : عبارات الاستبانة :

الاستبانة الأولى / المناخ التنظيمي

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول / المشاركة في اتخاذ القرارات						
1	يتخذ مدير المدرسة القرارات الصعبة بعد المشاورة مع المسؤولين					
2	يُتيح مدير المدرسة للمعلمين حرية التعبير عن الرأي					
3	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في إقرار الخطة التطويرية بالمدرسة					
4	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي					
5	يُراعي مدير المدرسة خبرات المعلمين عند اتخاذ القرارات					
6	يتمتع مدير المدرسة بمهارة عالية في اتخاذ القرارات بالطريقة الديمقراطية					
7	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية تقييم أدائهم					
8	يوجد تعاون جيد بين مدير المدرسة والمعلمين في تسيير أمور المدرسة					
المجال الثاني / الاتصال والتواصل						
1	يُنادي مدير المدرسة المعلمين بأحب الأسماء إليهم					
2	يلتزم المعلمون آداب الحوار مع بعضهم البعض					
3	يستخدم مدير المدرسة لغة الجسد (إيماءات ، إشارات) للتواصل مع المعلمين بلا تكلف					
4	يُطلع مدير المدرسة المعلمين على تقارير زيارة المشرفين لهم					
5	يتبادل المعلمون في المدرسة الخبرات العلمية والتربوية					
6	يُطلع مدير المدرسة المعلمين على الكتب الرسمية					
7	يتجنب مدير المدرسة في حديثه الكلام الجارح					
8	يُوفر مدير المدرسة علاقات ايجابية بين المعلمين					
المجال الثالث / الحوافز						
1	يتم مكافأة المعلمين بشكل يتناسب مع انجازاتهم					
2	يُقدم مدير المدرسة حوافز معنوية تشجيعية للمعلمين المميزين					
3	يقوم مدير المدرسة برفع الروح المعنوية للمعلمين					
4	يسهل مدير المدرسة إعطاء المعلمين الإجازات التي يستحقونها حسب النظام					
5	نظام الحوافز في المدرسة مبني على أسس موضوعية					
6	يميل مدير المدرسة إلى المكافأة والتحفيز بدل العقوبة والتهديد					

					7	يسعى مدير المدرسة لتلبية حاجات المعلمين من المكافآت
					8	يحصل المعلمون على الحوافز التي تتناسب مع أدائهم
المجال الرابع / التكنولوجيا						
					1	يحرص مدير المدرسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية
					2	يوجد استعداد للتأقلم مع التغيرات التكنولوجية داخل المدرسة
					3	تتميز التكنولوجيا المستخدمة بالمدرسة بسهولة الاستخدام
					4	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمدرسة مع متطلبات العمل
					5	يوجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المدرسة
					6	يتم توظيف التكنولوجيا لرفع مستوى أداء المعلمين
					7	يتم توفير الوقت والجهد من خلال استخدام التكنولوجيا
					8	تُجز أغلب أعمال المدرسة بواسطة التكنولوجيا
المجال الخامس / الجانب الإنساني						
					1	يعتمد مدير المدرسة على العدل في تعامله مع المعلمين
					2	يتبنى مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين
					3	يقبل مدير المدرسة الأفكار التي يطرحها المعلمون
					4	يُولي مدير المدرسة اهتماماً للعلاقات الإنسانية بين المعلمين
					5	يقدم مدير المدرسة المساعدة المطلوبة للعاملين عند الحاجة
					6	يسود المدرسة جو من الترابط والتماسك بين مدير المدرسة والعاملين
					7	يُظهر مدير المدرسة مرونة في التعامل مع العاملين
					8	يستخدم مدير المدرسة عبارات الثناء والمدح للمعلمين

الاستبانة الثانية / إدارة التميز

درجة الموافقة					الفقرة	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
المجال الأول / القيادة						
					1	يهتم مدير المدرسة بتوفير بيئة مشجعة لتحقيق التميز
					2	يهتم مدير المدرسة ببناء ثقافة داعمة للتميز
					3	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المتميزة
					4	يقوم مدير المدرسة بإدارة الأزمات بمهنية متميزة
					5	يُسهّم مدير المدرسة في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى المعلمين
					6	يُهيئ مدير المدرسة أولويات عملية التغيير
					7	يغرس مدير المدرسة الصفات القيادية لدى المعلمين المتميزين

8	يحرص مدير المدرسة على شمولية التميز في كل جوانب المدرسة				
المجال الثاني / الاستراتيجية					
1	يبني مدير المدرسة استراتيجية العمل في ضوء احتياجات أهداف المدرسة				
2	تعتمد استراتيجية المدرسة على الاحتياجات المستقبلية للمدرسة				
3	يحرص مدير المدرسة على تطبيق استراتيجية العمل للوصول إلى التميز				
4	يهتم مدير المدرسة بعمل مراجعة دورية لاستراتيجية العمل لضمان التميز في الأداء				
5	يسعى مدير المدرسة إلى إيصال استراتيجية العمل إلى جميع العاملين في المدرسة				
6	يُحفز مدير المدرسة العاملين على العمل الجماعي في تنفيذ استراتيجية العمل بتميز				
7	يحدد مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل في أقصر وقت وأقل جهد				
8	يقيم مدير المدرسة استراتيجية العمل لمعرفة مدى كفاءتها				
المجال الثالث / الموارد البشرية					
1	يهتم مدير المدرسة بتطوير قدرات المعلمين				
2	يحرص مدير المدرسة على استقطاب العاملين المتميزين				
3	يُنمي مدير المدرسة أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين				
4	يهتم مدير المدرسة بتنمية الحوار الفعال مع العاملين				
5	يتأكد مدير المدرسة من مهارات المعلمين				
6	يُوفر مدير المدرسة كافة الوسائل التي تمكن المعلمين من أداء عملهم على أحسن وجه				
7	يُوفر مدير المدرسة برامج تدريبية للمعلمين حسب الحاجة التطويرية لهم				
8	يُشجع مدير المدرسة المعلمين لتحقيق طموحاتهم				

ملحق (4)

تسهيل مهمة الباحث موجهة من عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر لوزارة

التربية والتعليم العالي

الرقم : ج أزدع/03/2015
التاريخ : 2015/03/09

Ref :

Date:

السيدة/ معالي وزيرة التربية والتعليم
السلام عليكم ومرحمة الله وبركاته،،
حفظها الله،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا - جامعة الأزهر - غزة أطيّب تحياتها،
ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة
الباحث/ زياد محمد عبد الله الزطمة، المسجل لدرجة الماجستير في التربية
تخصص أصول تربية، وذلك بتطبيق أدوات الدراسة (استبانة)، وعنوان رسالته:

واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية
بمحافظة غزة



مع الاحترام
ولاسمهم،

عميد الدراسات العليا

الدكتور / أمين توفيق حمد

نسخة ل: ملف الطالب.



جامعة الأزهر - غزة

غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا
Deanship of
Postgraduate Studies

Al-Azhar University
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza
Telephone: +970 8 2832 925
+970 8 2641 885
+970 8 2641 886

Fax : +970 8 2641 888

E-mail :
Graduate Studies:
pgs@alazhar.edu.p

www.alazhar.edu.ps

ملحق (5)

تسهيل مهمة باحث (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية)

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
General Directorate of Educational planning



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الادارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: وت.غ. مذكرة داخلية (١٦٧)
التاريخ: 2015/4/20
الموافق: 1 رجب، 1436 هـ

السادة / مديري التربية والتعليم - محافظات غزة المحترمين
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفقور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ زياد محمد عبد الله النظمة والذي يجري بحثاً بعنوان :
” واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة “
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية جامعة الأزهر بغزة تخصص أصول تربية، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية بمديرياتكم الموقرة، وذلك حسب

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. علي عبد ربه خليفة
مدير عام التخطيط التربوي



السيد / وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
السيد / وكيل الوزارة للمساعد للشئون التعليمية
المرتب.
المرتب.
المرتب.

Dr. Husein Al-Ashtari

Gaza (08-2641298 - 2641297 Fax: (08-2641292)

غزة - هاتف (08-2641297- 2641298) فاكس (08-2641292)

E-mail: info@mohe.ps