

بحث بعنوان

مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ودورها  
في تنمية الأداء المهني للمعلمين

الباحث : د. مطيع موسى حسان أبو جبل .

2021/2022م

## ملخص الدراسة

### مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ودورها في تنمية الأداء المهني للمعلمين

هدفت الدراسة التعرف إلى مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ودورها في تنمية الأداء المهني للمعلمين وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم ( 52 ) مديراً ومديرة ذكوراً وإناثاً ، وتم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة ، وكذلك استخدام أداتين للدراسة الأداة الأولى كانت عبارة عن صحيفة الملاحظة وتم تطبيقها على " 40 " مديراً ومديرة منهم أي " 20 " مديراً و" 20 " مديرة من مجتمع الدراسة ، وأداة الدراسة الثانية كانت عبارة عن استخدام أسلوب تنفيذ المقابلة الشخصية لعينة قصدية من مجتمع الدراسة وفق صحيفة المقابلة الشخصية والتي أعدت خصيصاً لهذه الدراسة ، وتم مقابلة " 10 " من المديرين والمديرات من مجتمع الدراسة ، وتم تجميع الملاحظات وإجاباتهم واختيار العبارات التي تم ذكرها والتي كان لها علاقة مباشرة مع مجال وموضوع الدراسة ومؤثراً في نتائجها ، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وكان أهمها :

1- وجود علاقة دالة إيجابية بين مظاهر السلوك التنظيمي السائد في المدارس الثانوية وتنمية الأداء المهني للمعلمين لصالح السلوك التنظيمي والإداري السائد .

2- وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مديرات المدارس الثانوية أعلى من مديري المدارس الثانوية في مجال السلوك التنظيمي وعلاقته بتنمية الأداء المهني للمعلمين .

3- جاء استخدام نموذج النمط الديمقراطي كسلوك إداري تنظيمي كخيار أول يتم تطبيقه من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة يليه نموذج النظام في الأهمية والتطبيق ، وكانت أدنى الإجابات تخص النمط الترسلبي كسلوك إداري تنظيمي وآخرها النمط الأوتوقراطي .

الكلمات المفتاحية : السلوك التنظيمي ، المدارس الثانوية ، محافظة غزة ، الدور ، الأداء المهني .

## ABSTRACT

### **Aspects of Organisational Behaviour in Secondary Schools in Gaza Governorates and Their Role in Improving Professional Performance for School Teachers**

The aim of the current study is to explore aspects of organisational behaviour and the role performed in improving professional performance for school teachers in Gaza Governorate-based secondary schools. The target population in the study is made up of a collective number of 52 male and female headteachers in all secondary school headteachers in Gaza Governorate , The descriptive approach was used for its relevance to the nature of the study, as well as the use of two tools for the study. The first tool was an observation sheet and was applied to “40” managers, including “20” managers and “20” managers from the study community, and the second study tool was using the method Implementation of the personal interview for an intentional sample of the study population according to the personal interview newspaper, which was prepared specifically for this study, and “10” male and female managers from the study community were interviewed , The male and female headteachers’ feedback and questions posed under different themes have turned out to be directly linked up to both the field and topic of the study being conducted, with a main focus upon the influence exerted by various factors over the results.

The research study results are as follows:

- 1-Demonstrating a positive and significant relationship between the organisational behaviour in secondary schools and improvement of professional performance for teachers in favour of the organisational and administrative behaviour.
- 2-Highlighting statistically significant differences being made in favour of secondary school female headteachers being higher, if set against those differences being made by secondary school male headteachers, mainly when it comes to organisational behaviour and its relationship to the improvement of professional performance of female teachers.
- 3-Using the democratic pattern model as organisational administrative behaviour, being selected as the most preferred and viable option exercised by the secondary schools headteachers in Gaza Governorate; following and adopting the sequential style as an organisational administrative behaviour, being selected as the least preferred option; using the autocratic style being ranked third; and using the system model, being ranked in last place.

**Keywords: organisational behaviour, secondary schools, Gaza Governorate, role, professional performance**

إن مجال السلوك الانساني ظل محل اهتمام الإنسان عبر العصور المختلفة حيث أدى تقدم العلوم الطبيعية التوصل إلى أن الإنسان إذا أراد أن يعيش لا بد له أن يفهم نفسه ، ويفهم غيره من الناس ويعرف كيف يتعامل ويتعاون معهم ، حيث لجأ علماء النفس والاجتماع لمساعدتهم في فهم السلوك الإنساني والتنبؤ به . ومنذ فترة طويلة ظهرت أصوات تهدف إلى إلقاء الضوء على طبيعة الإنسان والتعرف على بعض جوانب سلوكه ومحاولة التنبؤ بهذا السلوك .

ويعتبر سلوك الإنسان غاية في التعقيد والتغيير ، فالإنسان منذ ولادته وهو يحاول إشباع حاجاته ودوافعه بكافة صور السلوك وأشكاله ، ومواجهة مختلف مطالب الحياة التي يعيشها . ويتأثر سلوك الإنسان بمستوى قدراته واستعداداته العقلية كما يتأثر بظروفه الاجتماعية والاقتصادية ، ويتأثر أيضاً سلوك الإنسان بما في البيئة المحيطة من ميسرات أو معوقات تساعده أو تعطله عن تحقيق أهدافه ، ومن العوامل العامة والهامة التي تؤثر على سلوك الإنسان المؤثرات الثقافية الموجودة في بيئته التي يعيش فيها . " والواقع أن تغيير سلوك الإنسان والتعديل الذي يشمل من وقت لآخر يجعل من الصعب التنبؤ بهذا السلوك ، لأنه من الصعوبة أن تؤدي دائماً هذه الظروف المحيطة بالفرد إلى سلوكه سلوكاً محدداً ، ذلك أن للفرد حياته العقلية وخبراته التي يتأثر بها ، ومهما حاولنا تثبيت المؤثرات التي تقع عليه فلا يمكن أن ندخل إلى أعماق الفرد لكي نتحكم في مشاعره واحساساته وأفكاره ودوافعه " . فليه ، عبد المجيد ، ( 2005 ) ، ص 28 .

والمقصود بالسلوك أنه يشتمل على جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد، والسلوك يتمثل في النشاط المستمر الدائم الذي يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ، ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته ، وطالما أن هناك حياة فهناك سلوك من جانب الأفراد .

" وهذا يعني أن للسلوك الانساني مكانا بارزاً في الفكر الإداري المعاصر باعتباره أحد الدعائم التي تستند إليها الإدارة الجديدة ومن ثم فهو المحدد لكفاءتها وفعاليتها ، ولقد كان التفسير السليم لأثر السلوك الإنساني في الإدارة موضوعاً للجدل والخلاف في تاريخ الفكر الإداري حيث إن الفكر الإداري المعاصر وبتأثير من العلوم السلوكية النامية قد تبنى موقفاً واضحاً في هذه الأمور يتناسب مع نظريته للإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً ، ولذا يعتبر السلوك الإنساني أحد المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة ، لأنه عامل هام في تحريك الأنشطة والاستجابات الإدارية وتحديد ناتج عمل الإدارة " . فليه ، عبد المجيد ، مرجع سابق ( 2005 ) ، ص 34 .

ومن زاوية أخرى فإن رؤية الفكر الإداري المعاصر للإنسان في الإدارة وخاصة في المجال التعليمي هي رؤية شاملة ومتكاملة تتجاوز الفرد إلى الجماعة ، وتضع الجماعات في إطارها الاجتماعي والحضاري العام ، فالسلوك الإنساني بالنسبة للإدارة هو هدف ووسيلة في ذات الوقت .

وحيث أن كل البشر على اختلاف ألوانهم وأشكالهم ومستوياتهم الوظيفية وأدوارهم ومراكزهم وطبقاتهم وفئاتهم العلمية والوظيفية والمهنية والأخلاقية والثقافية والاجتماعية ، فجميعهم يشغل بالهم ويهمهم فهم ومعرفة السلوك الانساني ، ومما لا شك فيه أن هناك دور كبير للمواطنة والانتماء التنظيمي في تشكيل السلوك التنظيمي السائد لدى المديرين والمديرات ، ومن هنا برزت فكرة التعرف إلى مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، ودور هذه المظاهر في تنمية الاداء المهني للمعلمين من خلال مديري ومديرات هذه المدارس .

## مشكلة الدراسة :

حيث إن الإنسان بطبعه يختلف في سلوكه من شخص لآخر وهذا السلوك بالطبع مرتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة الفرد ، ويتحدد سلوكه طبقاً للناحية الاجتماعية والنفسية والانفعالية والوجدانية التي يعيشها وهذا السلوك ينعكس على أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية سلباً وإيجاباً مما ينعكس هذا الأداء كذلك على النمو المهني للمعلمين ومستوى أدائهم وهذا بدوره يمكن ملاحظة أثره على العملية التربوية برمتها بحيث تكون النتائج ومخرجات العملية التربوية والموقف الصفي طبقاً لنوع السلوك التنظيمي الذي يقوم به مدير أو مديرة المدرسة الثانوية ، وبناءً على ما سبق يمكن حصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي :

**ما مظاهر السلوك التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وما دورها في تنمية الأداء المهني للمعلمين؟**

ينبثق من السؤال الرئيس السابق التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما مظاهر السلوك التنظيمي السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة غزة ؟
- 2- ما دور السلوك التنظيمي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في تنمية الأداء المهني للمعلمين ؟
- 3- هل هناك فروق في مظاهر السلوك التنظيمي السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير جنس المدير أو المديرة ؟

## أهداف الدراسة :

هناك عدة أهداف للدراسة ومنها :

- 1- التعرف إلى مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة
- 2- التعرف إلى دور السلوك التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في تنمية الأداء المهني للمعلمين .
- 3- التعرف إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح جنس المدير أو المديرة في ما يخص السلوك التنظيمي .

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها قد تساعد المشرفين التربويين والقائمين على العملية التربوية في الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وكذلك الإدارات المدرسية والتي تهدف إلى أن ينعكس الأداء إيجاباً على النمو المهني للمعلمين من خلال السلوك التنظيمي الذي يصدر عن مديري ومديرات المدارس الثانوية ، ويمكن حصر أهمية الدراسة في أنها قد تعمل على :

- 1- قد تزود مديري ومديرات المدارس بمادة علمية في مجال السلوك التنظيمي والنماذج المتعددة ، والتي يمكن الاستفادة منها في إدارة المدرسة .
- 2- قد تساعد في إبراز دور السلوك التنظيمي السائد للمدير أو المديرة في تنمية الاداء المهني للمعلمين .
- 3- العمل على تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي والذي يؤدي إلى الارتقاء بالأداء المهني للمعلمين .

## حدود الدراسة :

الحد الموضوعي : تناولت هذه الدراسة مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ودورها في تنمية الأداء المهني للمعلمين .

الحد الزمني : تم تطبيق الدراسة في النصف الأول من العام الدراسي 2021 / 2022 م .

الحد المكاني : اشتملت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة ذكوراً وإناثاً .

الحد المؤسساتي والبشري : طبقت على مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بغزة .

## مصطلحات الدراسة :

ويمكن تعريف السلوك على أنه : سلسلة من الاختيارات Choices يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة Possible Responses عند تنقل الفرد من موقف Situation إلى آخر ، فالسلوك هو كل ما يصدر عن الفرد وهو ينتشابه إلى حد كبير مع اتخاذ القرارات . فلييه ، عبد المجيد ، مرجع سابق ( 2005 ) ، ص 29 .

السلوك التنظيمي :

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد في محيطه التنظيمي مع فهم وتحليل هذا التصرف بهدف معرفته والسيطرة على العوامل المؤثرة فيه للتوصل إلى أفضل أداء ممكن .

المدارس الثانوية :

هو الاسم المستخدم في بعض أنحاء العالم لتوصيف تلك المؤسسات التربوية التي توفر التعليم الثانوي كله أو جزءاً منه ، وهو المرحلة الأخيرة من التعليم المدرسي العام ، ويسبق هذه المرحلة التعليم الأساسي ويختلف التقسيم في العمر والمستوى بين بلد وآخر ، وهو تعليم الزامي في بعض البلاد وليس كلها ، وتشمل الفرعين : العلمي ، والأدبي (العلوم الإنسانية) ، ومدته سنتان ، ويُعدُّ الطلبة هنا للتقدم لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي) ، ويمكن لمن يجتازون هذه المرحلة بنجاح الالتحاق بالجامعات . " موسوعة ويكيبيديا "

## محافظة غزة :

هي واحدة من 16 محافظة من محافظات السلطة الوطنية الفلسطينية تقع في شمال قطاع غزة الذي تديره السلطة الوطنية الفلسطينية بين خطي طول '34 37° و'34 51° غرباً، ودائرة عرض '31 42° و'31 54° شمالاً ، وتشتمل على ما عدده 52 مدرسة ثانوية ذكوراً وإناثاً . ( الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام في محافظات غزة للعام الدراسي م 2021/2020 ) .

الدور : هو ذلك النشاط الذي يتم تنفيذه ويرتبط بالمركز الذي يمثله شخصٌ ما في سياق اجتماعي معين ، ويمثل السلوك الفعلي له وما يقوم به ويؤديه . ( شتا، 2003 ، ص 122 ) .

الأداء المهني : وهو توظيف الفرد لطاقاته وإمكاناته بالدور المطلوب منه على أكمل وجه ، وبوقت أقصر ، وتكلفة أقل ، مما يعود بالنفع على الفرد والمنشأة والمجتمع . ( المحتسب ، 2014 ، ص 26 ) .

ويتبنى الباحث هذا التعريف للأداء المهني كتعريف إجرائي .

## الدراسات السابقة

1- دراسة الجرايدة ، محمد ، و العلوي سلطان ( 2021 ) ، العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان :

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم سلطنة عمان ، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الاوائل ، وتكونت عينة الدراسة من (437) من المديرين والمساعدين ، وكانت اداة الدراسة عبارة عن استبانتين ، الأولى لقياس الصحة التنظيمية ، والثانية لقياس الالتزام الوظيفي ، وكان من أهم النتائج أنه جاء مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة الظاهرة عالياً في سلطنة عمان مع وجود علاقة طردية دالة بين أبعاد الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي .

2- عبد الرحمن ، بوفارس ( 2018 ) ، المناخ التنظيمي المدرسي: ماهيته، أنماطه ومحدداته في المؤسسة التعليمية :

هدفت الورقة البحثية إلى إبراز ماهية المناخ التنظيمي المدرسي في المؤسسة التعليمية ، واعتمد الباحث المنهج التحليلي ، حيث تعرض بالدراسة والتحليل إلى التراث الأدبي لمفهوم المناخ التنظيمي المدرسي ، أنماطه ومحدداته في المؤسسة التعليمية ومواصفات المناخ التنظيمي المدرسي الإيجابي ، وكان من أهم النتائج أنها :

أكدت في مجملها على أهمية المناخ التنظيمي المدرسي في المؤسسة التعليمية ، ودعم القيادة الجماعية التي تعزز العلاقات الإنسانية في المدرسة ، ومشاركة الجميع في اتخاذ القرارات في المدرسة كل في مجال تخصصه ، ودعم العمل الجماعي المتمس بالتعاون والتشاور واحترام الرأي الآخر ، والعمل على ربط المدرسة بمؤسسات المجتمع المحلي، وتشجيع التعاون مع أولياء الأمور في حل المشكلات التي تعترض المدرسة ، وخضوع مديري المؤسسات التعليمية إلى برامج تكوينية في مجال السلوك التنظيمي .

3- دراسة آل حسين ، سارة ( 2018 ) ، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم :

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم بالمملكة العربية السعودية ، والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها ، ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، وكانت أداة الدراسة هي تطبيق استبانة على عينة تكونت من ( 50 ) من قائدات مدارس المرحلة الابتدائية وكانت الاستبانة مقسمة إلى ثلاثة محاور وهي : درجة الممارسة ، المعوقات ، المقترحات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم والبالغ عددهن ( 386 ) ، وتألفت عينة الدراسة من ( 193 ) معلمة ، وهي عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة ( 50 % ) .

وكان من أبرز نتائج الدراسة :

- ❖ أن عينة الدراسة كن موافقات بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لجميع عمليات القيادة الإبداعية ، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية أي ( 3.42 من 5.00 ) .
- ❖ موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات الشخصية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم نحو ممارسة القيادة الإبداعية، بمتوسط ( 3.38 من 5.00 ) .
- ❖ موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم نحو ممارسة القيادة الإبداعية ، بمتوسط ( 3.61 من 5.00 ) .

#### 4- دراسة عقدي ، حسن ( 2017 ) ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان :

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في منطقة جازان بالمملكة العربية السعودية ، وإلى مستوى الاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية ، والكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية والاحترق الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي بالإضافة إلى تطبيق أداة الدراسة الميدانية وهي عبارة عن " استبيان المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان " وتم تطبيقه على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان وبلغ عدد أفرادها ( 322 ) معلماً ، وكان من أهم النتائج ما يلي :

- ❖ وجود علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي ، أي أن المناخ التنظيمي الذي يتميز بالعلاقات الإنسانية ونمط القيادة الديمقراطي التشاركي؛ يعمل على تخفيض الاحترق الوظيفي لدى المعلمين.
- ❖ ارتفاع الاحترق الوظيفي بأبعاده المدروسة لدى أفراد العينة .

#### 5- صيام ، رسلان ( 2017 ) ، فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة :

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين تحتوي الأولى على ( 45 ) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (التواصل الإنساني – التفكير والتخطيط الاستراتيجي – قيادة الفريق- إدارة الأداء ) ، وتحتوي الثانية على ( 18 ) فقرة لقياس درجة ممارسة المديرين لقيادة التغيير، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في المناطق التعليمية التابعة ( رفح – خانونس – شمال غزة ) والبالغ عددهم ( 134 مديراً / مديرة ) ، وجميع منسقي الوحدات الاستراتيجية ( وحدة الجودة – وحدة التطوير المهني والمناهج – وحدة التقييم ) والبالغ عددهم ( 47 ) .



وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ❖ أن درجة فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل بلغ وزنها النسبي ( 81.57 % ) بدرجة موافقة كبيرة.
- ❖ درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لقيادة التغيير بلغ وزنها النسبي ( 82.41 % ) بدرجة موافقة كبيرة.
- ❖ وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لقيادة التغيير.

6- دراسة عبد الباسط ، معرف ( 2016 ) ، السلوك التنظيمي ودوره في تطوير مستوى أداء العاملين في المؤسسات الرياضية :

هدفت الدراسة التعرف إلى دور السلوك التنظيمي في تطوير مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بوعريريج بالجزائر ، وتكونت عينة الدراسة من عينة مسحية للعاملين بمديرية الشباب و الرياضة واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان واحد خاص بالسلوك التنظيمي و شمل ثلاثة محاور كل محور يحتوي على ست عبارات ، وكانت أهم النتائج :

- ❖ وجد أن للسلوك التنظيمي دور في تطوير مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.
- ❖ وجد أن للانتماء التنظيمي دور في تطوير مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

**التعقيب على الدراسات السابقة :**

في ضوء الدراسات السابقة ، فقد تبين للباحث أن هناك دراسات اختلفت مع الدراسة الحالية في مجالات معينة وأخرى تشابهت معها كالتالي :

أن الدراسة الحالية **اختلفت** مع جميع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها ومكان إجرائها .

وكذلك فإن هناك دراسات اختلفت أيضاً من حيث نتائج الدراسة مثل دراسة الجرايدة ، محمد ( 2021 ) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد الصحة التنظيمية ، وكذلك عقدي ، حسن ( 2017 ) والتي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي ، وكذلك دراسة صيام ، رسلان ( 2017 ) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لقيادة التغيير ، وكذلك دراسة آل حسين ، سارة ( 2018 ) فكان الاختلاف في عينة الدراسة.

وجميع الدراسات **تشابهت** مع الدراسة الحالية في تناولها إلى مجال السلوك التنظيمي ، وكذلك فإن دراسة عبد الباسط ، معرف ( 2016 ) توافقت مع الدراسة الحالية من حيث نتائج الدراسة ، وذلك بوجود علاقة بين السلوك التنظيمي والأداء ، وكذلك توافقت مع جميع الدراسات في منهج الدراسة .  
وأهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها ركزت على محافظة غزة ، ومديري ومديرات المدارس الثانوية بها .

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار الإطار النظري للدراسة ، وتصميم واختيار أدوات الدراسة .

## الإطار النظري

### مفهوم السلوك التنظيمي :

السلوك التنظيمي هو دراسة كيفية تصرف الناس في الإعدادات التنظيمية ، ويتم تطبيق مبادئها بهدف جعل المنظمات والناس فيها يعملون بشكل أكثر فعالية معا ، كما يمكن أن تركز أبحاث السلوك التنظيمي على السلوك الفردي داخل المنظمة، وكيف ترتبط كل هذه الأشياء ببعضها البعض وتؤثر على بعضها البعض، كما أن السلوك التنظيمي يقوم بتفسير العلاقات بين الأشخاص والمؤسسة من حيث الشخص بأكمله، والمجموعة بأكملها، والمنظمة بأكملها ، والنظام الاجتماعي بأكمله ، والغرض منه هو بناء علاقات أفضل من خلال تحقيق الأهداف البشرية والأهداف التنظيمية والأهداف الاجتماعية .

### أهمية السلوك التنظيمي :

يعتبر السلوك التنظيمي سلوكا مهما لأنه يمكن تطبيق مبادئه الفعالة على العديد من جوانب مكان العمل، كما يمكن استخدامه لتحسين الإنتاجية والأداء ، وتعزيز رضا الموظفين، وزيادة الحافز ، وتعزيز قيادة أفضل ، وفهم صنع القرار، إضافة إلى تسهيل التعاون بين الفريق بشكل أفضل ، فكتخصص أكاديمي ، يتم دراسة السلوك التنظيمي في العديد من برامج إدارة الأعمال ، ويتم أيضا البحث في السلوك التنظيمي وتطبيقه من خلال عدد من الأدوار التجارية، مثل المستشارين أو خبراء الإدارة التنظيمية ، كما أن السلوك التنظيمي يساعد المديرين على فهم المشكلات التي تحدث وتوقع السلوك الناتج عنها و كذا التحكم في العواقب السلبية. فعندما يكون المديرين على دراية بهذه العواقب سواء السلبية أو الإيجابية للسلوك فإنه يصبح بإمكانهم الحفاظ على علاقات جيدة مع العمال والموظفين ، الشيء الذي يوجد السلام والانسجام داخل المنظمة .

### أنواع السلوك التنظيمي :

يُعد السلوك التنظيمي هو أحد أنواع السلوكيات التي تمت دراستها لعقود من الزمن ، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات والنماذج حول الإدارة التنظيمية الفعالة ، وتشكل نماذج الإدارة الخمسة التالية إطارا شائعا للتفكير في السلوك التنظيمي :

#### 1- نموذج الأوتوقراطية :

بحيث يمكننا استخدام هذا النموذج لوصف أماكن العمل التاريخية بشكل أفضل، خاصة تلك التي كانت موجودة خلال الثورة الصناعية ، كما يعتمد النموذج الأوتوقراطي على القوة والسلطة ، و يتطلب طاعة الموظف ، وهو مبني على الاعتماد على الرئيس في التوجيهات ، وقد لا توفر الوظائف ضمن النموذج الأوتوقراطي أكثر من راتب لموظفيها .

ويرى الباحث أن هذا النوع من السلوك الإداري فيه إجحاف لقدرات المرؤوسين ، ويؤدي إلى قتل الإبداع ، ويعمل على الانتماء الظاهري للمؤسسة .

## 2- نموذج الحراسة :

فنموذج الحراسة مبني على توفير الشعور بالأمان والرعاية من المنظمة للموظفين، على سبيل المثال من خلال توفير حزمة مزايا قوية ، فالهدف من نموذج الحراسة هو توفير الحوافز والموارد الاقتصادية التي من شأنها بناء الولاء تجاه المنظمة .

وهذا النوع من وجهة نظر الباحث يجعل من الانتماء للمؤسسة ظاهرياً ، فبقدر وجود الحافز يكون الانتماء .

## 3- النموذج الداعم :

وهو المبني على تحفيز القيادة وإلهام العاملين وتقديم الدعم الكامل لهم ، على عكس النموذج الأوتوقراطي، فإنه يفترض أن الموظفين لديهم دوافع ذاتية ، لذا فإن وظيفة المدير هي المساعدة في تعزيز هذا الدافع من خلال دعم مواهب الموظفين واهتماماتهم وأهدافهم ، وقد تم بناء هذا على أساس أنه مع الدعم المناسب ، لذا يقوم الموظفون بالمبادرة للارتقاء بأدائهم .

ويرى الباحث أن هذا النموذج يساعد على الابتكار والمبادرة ، وإثبات الذات ، ويعمل على حسن الانتماء الحقيقي للمؤسسة والمحافظة عليها ، وتحقيق أهدافها .

## 4- النموذج الجماعي :

هو على عكس النموذجين الأولين، الذي بدوره يقر على أن العوامل الاجتماعية هي عامل رئيس في إرضاء الموظف ، وقد تم بناء هذا النموذج على فكرة عمل الزملاء معا كفريق واحد وتعزيز الشعور بالشراكة، ثم تقاسم السلطة داخل المنظمة إلى درجة معينة، ويمكن أن تتميز بتسلسل هرمي مسطح افقي دون اتجاه مباشر من أعلى إلى أسفل.

ويرى الباحث أن هذا النموذج يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس وتبادل الخبرات ، ويساهم في النمو المهني للمرووسين وتظهر لديهم بوادر مواقف قيادية تفيدهم مستقبلاً .

## 5- نموذج النظام :

ويعتبر هذا النموذج أحدث نموذج للسلوك التنظيمي ، وهو مبني على تعزيز الشغف والالتزام بأهداف المنظمة، وبيئت الفكرة على أنه من خلال منح الموظفين مستوى عالٍ من المعنى في العمل، الشيء الذي سيحقق للعمال قدراً أكبر من الرضى و الأداء ، إذ يتوقع هذا النظام من المديرين إظهار التعاطف والاهتمام تجاه تقاريرهم المباشرة والعمل على إنشاء ثقافة إيجابية في مكان العمل.

ويرى الباحث أن هذا النموذج يعمل على تعزيز الانتماء للمؤسسة بحيث يعتبرها كل مرووس وكأنها تخصه ، وبهذا يكون الحفاظ على المؤسسة ومكتسباتها عالياً ، ويؤدي ذلك إلى النهوض والتقدم بها .

## أهداف السلوك التنظيمي :

من بين أهداف السلوك التنظيمي نجد في مقدمتها شرح السلوك والتنبؤ به والتأثير عليه ، حيث يحتاج المدير إلى أن يكون قادراً على شرح سبب انخراط الموظفين في بعض السلوكيات بدلا من غيرها ، وتوقع كيف سيستجيب الموظفون للإجراءات والقرارات المختلفة ، وكيف يؤثر على سلوك الموظفين ، ومع ذلك فإن السلوك التنظيمي له فوائد للموظفين تعمل على تحقيق أهدافهم الخاصة وفهم ما يحفزهم ويزيد من رضاهم الوظيفي ، كما أنه من بين أهداف السلوك التنظيمي أيضاً نجد أن المنظمات التي يعمل فيها الأشخاص والتي بدورها لها تأثير على أفكارهم ومشاعرهم وأفعالهم ، هذه الأفكار والمشاعر والأفعال بدورها تؤثر على المنظمة نفسها ، كما أن السلوك التنظيمي يهتم بدراسة الآليات التي تحكم هذه التفاعلات ، ويسعى كذلك إلى تحديد وتعزيز السلوكيات التي تؤدي إلى بقاء المنظمة وفعاليتها ، ويؤدي إلى فهم أفضل للموظفين ، في فهم كيفية تطوير قادة جيدين ، وتطوير فريق جيد ، وزيادة الإنتاجية . [موقع رائد الأعمال العربي . https://cutt.us/RqDAv](https://cutt.us/RqDAv)

## مشكلات السلوك التنظيمي :

يوجد هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على السلوك التنظيمي ، ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي على شكل مجموعات رئيسة كالتالي :

- ❖ العوامل الاجتماعية : والتي تعتبر في المقدمة كأنماط القيادة ، شخصيات زملاء العمل ، ديناميكيات المجموعة، العلاقات، وما إلى ذلك.
- ❖ العوامل البيئية : كالبيئة المدرسية كالإضاءة والجماليات ، إعداد المكتب وما إلى ذلك .
- ❖ عوامل الهيكل: المتمثل في التسلسل الهرمي للموظفين ، والهيكل التنظيمي للإدارات في وحدات الأعمال وما إلى ذلك .
- ❖ عامل الأدوات: المتمثل في الوصول إلى المعلومات والأدوات والتكنولوجيا .
- ❖ عامل العمليات: كإدارة سير العمل ، هياكل إعداد التقارير ، أنماط إدارة المشروع وما إلى ذلك .

## عناصر السلوك التنظيمي :

لكل سلوك عناصر ، و تتمثل هذه العناصر في هدف مشروع ، وواقعي ، ومحدد ، ويمكن قياسه ، وسياسات واستراتيجيات واجراءات للأداء ، و كذلك يرتبط السلوك بالإعداد والاستعداد والتهيؤ القائم على إمكانيات وقدرات الفرد وخبراته ، وكذلك فهم الفرد لظروف الموقف ، فاختلف الموقف يتطلب اختلاف السلوك ، وأخيراً تأتي الاستجابة ؛ و هي اختيار النمط السلوكي المحقق للهدف في حدود أدنى النفقات ، وتعتبر الاستجابة أهم وأخر مراحل العملية السلوكية، فإذا قام الفرد بالإعداد والاستعداد لتحقيق هدفه السلوكي يختار أنسب أشكال السلوك (الاستجابة ) الذي يعتقد أنه يحقق له الهدف وهو القدر المحسوب من الإشباع على المستوى الفردي والتنظيمي، والذي يتحقق عند أدنى مستوى من النفقات والتضحيات وردود الأفعال .

## أولاً : هدف السلوك :

طالما أن الإنسان عاقل ذو إرادة حرة ، ويقوم بتحديد الأهداف ، ويسعى إلى بلوغها من خلال مجمل سلوكه في ممارسة حياته اليومية ، وتكون هذه الأهداف عبارة عن حلول لمشكلات أو إشباع حاجات من أي شكل ونوع ، ومن وجهة نظر الباحث فإن السلوك له تأثير على النتائج ، فكلما زاد الانتماء للمؤسسة وشعر المرؤوس بالرضا النفسي زاد إنتاجه مهما كان نوع العمل الذي يقوم به ، وهذا ما نلمسه في مدارسنا ، فبقدر الرضا الوظيفي للمدير أو المعلم نلمس تفانيه ومبادرته في الارتقاء بالعملية التربوية ، لذا كان لمدير المدرسة كقائد تربوي ولسلوكه التنظيمي والإداري الأثر الكبير في النمو المهني للمعلمين ، وهذا ما يفسر اختلاف نتائج المستويات التعليمية في المدارس ، وذلك طبقاً لمدى عمق السلوك التنظيمي الإيجابي المتبع نحو الارتقاء بالعملية التربوية والنهوض بها .

ويشترط في الأهداف عدة شروط حتى يمكن تحقيقها كالتالي :

1. أن يكون الهدف واقعياً ، فلا للمغالاته ، فالفرق بين الأمل والهدف أن الأمل أكثر اتساعاً وهلامية من الهدف، فالهدف هو نتيجة محددة تتوفر الإمكانات المادية والعضوية والنفسية لبلوغها . ولذلك فكلما تم تحجيم الآمال والطموحات وجعلها أكثر دقة وتحديداً، فإنها في هذه الحالة تتحول إلى أهداف.
2. أن يكون الهدف مشروعاً، في إطار القيم و الشرائع و القوانين المعمول بها .
3. أن يكون الهدف كمياً، بمعنى أن يكون الهدف قابلاً للقياس، وهذا أمر بديهي ، إذا أن الهدف الذي لا يمكن تحديده بشكل كمي لا يمكن التحقق من مستويات إنجازه ، ويؤدي إلى تبديد الموارد المادية والبشرية والمعنوية هباء ، ومن الناحية التنظيمية يجب التفرقة بين الهدف وبعض المصطلحات ذات العلاقة به.

## ثانياً : الإعداد والاستعداد :

ويتوقف الإعداد الجيد والاستعداد والتهيؤ اللازم على إمكانيات وقدرات الفرد المادية والعضوية والنفسية وخبراته التي اكتسبها من تاريخه أو اقتبسها من غيره مما يجعله شخصاً قادراً و راغباً في السلوك .

## ثالثاً : الظروف البيئية :

كل موقف سلوكي يتم في بيئة خاصة به ، وتختلف من وقت لآخر ومن شخص لآخر وتوفر البيئة عوامل القوة التي تساعد الفرد على التصرف ، ووفقاً لظروف الموقف (الظروف البيئية) تجد عدة بدائل متاحة للاختيار من بينها ويكون لكل بديل تضحيات وعوائد، والمحصلة النهائية تتوقف على صافي المكاسب المحققة إذا تم اختيار بديل معين دون غيره من البدائل .

## رابعاً : فهم وتفسير الموقف :

إن اختيار البديل السلوكي الذي يمثل الاستجابة الأنسب، يتوقف على مدى فهم الموقف وهذا الفهم مرتبط بالتفسير الصحيح للعوامل والقوى المؤثرة في الموقف

#### خامساً : الاستجابة :

تعتبر الاستجابة أهم وآخر مراحل العملية السلوكية، فإذا قام الفرد بالإعداد والاستعداد لتحقيق هدفه السلوكي يختار أنسب أشكال السلوك (الاستجابة) الذي يعتقد أنه يحقق له الهدف وهو القدر المحسوب من الإشباع على المستوى الفردي والتنظيمي، والذي يتحقق عند أدنى مستوى من النفقات والتضحيات وردود الأفعال .

#### سادساً : النتائج والأهداف :

أي اتخاذ نمط سلوك معين ولا يشترط أن يكون الهدف السلوكي مطابقاً للقياسات التقديرية الموضوعية مسبقاً .

أكاديمية أبو الخير الإلكترونية ، عناصر السلوك التنظيمي . <https://2u.pw/MXOna>

#### العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي :

- ❖ **البيئة الخارجية:** إن البيئة المؤثرة في أي منظمة تشمل عوامل وأحداث ومنظمات خارج حدودها (عوامل سياسية، قانونية، اجتماعية، تقنية)، وقد تكون هذه العوامل بسيطة ويمكن التنبؤ بها أو معقدة وغير مؤكدة .
- ❖ **الأبعاد الفردية:** تشمل بعض العناصر الفردية الهامة التي تؤثر على الأداء في المنظمات الشخصية والإدراك والدوافع والقدرات والاتجاهات والقدرة على التعلم.
- ❖ **التصميم التنظيمي والعمليات التنظيمية:** يتأثر التصميم الذي يتم اختياره على أساس المنتج أو نظام المصفوفة أو التنظيم الحر بعوامل مثل البيئة، والتقنية المستخدمة في المنظمة، والأهداف والاستراتيجيات الرئيسية للمؤسسة .
- ❖ **تصميم الوظائف:** يتم تنظيم المهام الفردية في وظائف محددة، والغرض من ذلك مواءمة محتوى ومتطلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات واحتياجات الموظف.
- ❖ **الأبعاد الجماعية:** يؤثر زملاء العمل الذين يتفاعل معهم الفرد في الطريقة التي يتصرف بها ويؤدي بها عمله في المنظمة.
- ❖ **القيادة:** يرتبط كل من الأبعاد السابقة بالقيادة وتربط بها (يعتمد بقاء أي منظمة على القيادة بشقيها الرسمي وغير الرسمي) .
- ❖ **الدافعية:** تتوقف نوعية أداء الفرد إلى حد بعيد على دافعيته. ومستوى الدافعية يتأثر بالمنظمة والقائد والجماعة ونظام الحوافز ودرجة التغيير والتطور وبالأفراد الآخرين ( والدافعية تركز على الحاجات، والتوقعات ، والحقوق التي يرغبها الأفراد ) .
- ❖ **نظام الحوافز:** يتأثر مستوى الدافعية لدى العاملين بنظام الحوافز في المنظمة، وهناك حوافز ذاتية جزء من الوظيفة نفسها ويوفرها الفرد نفسها، وحوافز خارجية خارج مجال العمل يوفرها شخص آخر مثل المدير.
- ❖ **الأداء:** يمثل عنصر الأداء ( مقياساً معتمداً ) ، ويمثل الأساس للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ، ومن معايير الأداء ( الإنتاجية، الروح المعنوية، التغيب عن العمل، انجاز المهام ) .
- ❖ **تقويم الأداء:** وهو عملية قياس وتقويم الأداء ، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات. وهي أساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير.
- ❖ **التغيير والتطوير التنظيمي:** تحتاج المؤسسات والعاملون فيها إلى التغيير والتطوير وإلا أصابته حالة ركود وفي النهاية عدم القدرة على البقاء والاستمرارية.

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي . <https://2u.pw/5w5VI>

## وهذه العوامل تمتزج لتعمل على توضيح الآتي :

- ❖ تأثير البيئة بشكل مباشر على تصميم المؤسسة وعملياتها ، وعلى الخصائص الفردية من خلال عوامل ثقافية واجتماعية واقتصادية وتقنية.
- ❖ تهيئ الجو لطرق تصميم الوظائف وتكوين الجماعات وممارساتهم ومدى توجيه الأفراد والجماعات.
- ❖ تتأثر الدافعية بعناصر العمل والجماعة والقيادة ، وبالطريقة التي يتم بها تحفيز العاملين .
- ❖ يتم تقويم الأداء على مستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وهذا بدوره يؤدي إلى التغيير والتطوير التنظيمي، ويوفر تغذية مرتدة لكل العوامل التي سبق ذكرها .

وفي ضوء ما سبق فإن الباحث يرى أن نوع السلوك الذي يقوم به الفرد له تأثير على مخرجات النشاط الذي يقوم به ، وكذلك فإن نظريات علم النفس والتي تدرس وتفسر هذا السلوك ، وجهود الباحثين وعلماء النفس كلها تسعى لأن يكون الناتج والسلوك على أفضل أداء اجتماعي واقتصادي ممكن ، ويهدف بصورة دائمة إلى تعزيز السلوك الإيجابي للتوصل إلى الفرد الصالح في المجتمع .

## إجراءات الدراسة

### منهج الدراسة :

تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتة لطبيعتها فالمنهج الوصفي يبحث في حاضر الحوادث والأشياء كما هو بغرض فهمه والاستفادة من ذلك في توجيه المستقبل المباشر بالتصحيح أو التحديث أو التوضيح أو اقتراح معرفة متخصصة جديدة ، وهو تمهيد لوصف واقع الحوادث والأشياء وما فيها المباشر الذي يخص هذا الواقع ويؤثر عليه بغرض الاستفادة من ذلك في توجيه أو اقتراح بدائل مجديه لها . حمدان، محمد (1989) ، ص25.

### مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من ما عدده " 52 " مديراً ومديرة مدرسة ثانوية بمحافظة غزة وتم ملاحظة " 40 " منهم بواقع " 20 " من الذكور و " 20 " من الإناث ، حيث بلغ العدد الإجمالي لهم 23 مديراً و 29 مديرة ، أما المقابلة فقد قام الباحث بتنفيذ المقابلات على عينة قصدية من مجتمع الدراسة وقد بلغت ما عدده " 10 " من المديرين والمديرات ، وقام الباحث بالحصول على إحصائية بعدد المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وزارة التربية والتعليم وكانت كالتالي :

مدارس الذكور الثانوية	وعددها 23 مدرسة
مدارس الإناث الثانوية	وعددها 29 مدرسة

### أداة الدراسة :

وبعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي وعدة دراسات سابقة تناولت مجال السلوك التنظيمي فقد قام الباحث بتصميم **صحيفة الملاحظة** ، والتي تكونت من " 18 " تساؤل ، فقد تم ملاحظة مظاهر سلوك مدير أو مديرة المدرسة واستخلاص هذه المظاهر من خلالها أثناء القيام بالواجبات ، وهذه التساؤلات تناولت جنس المدير أو المديرية للتعرف من خلال تنفيذ الأداة على السلوك التنظيمي السائد الذي يُطبق في المدرسة ، والذي يتوقع أن يكون لهذا السلوك دوراً وتأثيراً على أداء المعلمين ، وركزت على مجالات كثيرة منها التنشئة التنظيمية للمدير أو المديرية والتغيرات التنظيمية ، ومدى الحرية في توظيف طاقات المعلمين ، وحدود المهام والمبادرات التي تنفذ ، والأعمال التطوعية التي يقوم / تقوم بها ، ومدى الشعور بالرضى الوظيفي وشرف الانتماء للمهنة وما إلى غير ذلك ، " ملحق رقم 1 " ، وكذلك تم استخدام أداة أخرى للدراسة وهي تطبيق أسلوب المقابلة حيث تم تصميم **صحيفة المقابلة** وتم عرضها على خبراء في التربية يعملون في مجال الإدارة التربوية والتعليمية حيث تم التوافق على كيفية تنفيذ المقابلة مع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة وكذلك التوافق على الأسئلة التي ستوجه لكل مدير أو مديرة بحيث يمكن تقنين إجابتها للتوصل إلى دقة إجابة يمكن عن طريقها التوصل إلى مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في هذه المدارس ودورها في تنمية الأداء المهني للمعلمين " ملحق رقم 2 " ، وهي صحيفة المقابلة والتي اشتملت على ثلاثة أنواع من الأسئلة :

**النوع الأول :** وعدد أسئلته " 18 " سؤالا واشتملت على مجالات السلوك التنظيمي الذي يطبقها مدير أو مديرة المدرسة .



**النوع الثاني :** وهي عبارة عن سؤال مباشر يوجه إلى مدير أو مديرة المدرسة عن نوع السلوك التنظيمي والنمط القيادي الذي يطبقه كل منهم مع مرؤوسيههم بكل أمانة ومصداقية ، وذلك من خلال سبعة بدائل لنماذج سلوكية تنظيمية مثلت أطراً شائعاً للتفكير في السلوك التنظيمي نتيجة لدراسات لعقود من الزمن على الإدارة التنظيمية الفعالة والتي كان أهمها السلوك التنظيمي من بين السلوكيات التي تمت دراستها ، حيث تم تعريف كل مدير أو مديرة بطبيعة النموذج السلوكي التنظيمي أو النمط الإداري وشرح مضمونه لكل منهم والمطلوب منه التعرف على نوع النموذج الذي يسلكه في تأدية عمله الإداري والفني ، وتم حصر هذه النماذج السلوكية في :

- ◆ نموذج النمط الديمقراطي .
- ◆ نموذج النمط الأوتوقراطي .
- ◆ نموذج النمط الترسلّي .
- ◆ نموذج الحراسة .
- ◆ النموذج الداعم .
- ◆ النموذج الجماعي .
- ◆ نموذج النظام .

**النوع الثالث :** وهو توجيه سؤال مفتوح لهم حول مقترحاتهم ، ومن خلال تجاربهم والتي تساعد تنمية الأداء المهني للمعلمين .

#### **أساليب التحليل الإحصائي :**

تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي لاستجابات المديرين والمديرات وفق فقرات صحيفة المقابلة ( المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعادلة ألفا كرونباخ ) .

#### **صدق أداة الدراسة ( الصدق الظاهري ) :**

تم التحقق من صدق أداتي الدراسة وهما صحيفة الملاحظة وصحيفة المقابلة عن طريق عرضهما على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في القياس والتقويم ومناهج البحث العلمي ، و طلب منهم إبداء الرأي حول كل منهما من ملاحظة ومقابلة والتساؤلات التي ستوجه لكل من المديرين والمديرات بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة خلال المقابلة وذلك بالحذف أو التعديل أو اقتراح أسئلة جديدة ومدى مناسبة الأدوات لموضوع الدراسة ، وبناءً على خلاصة آراء المحكمين تم التعديل على الأدوات " صحيفة الملاحظة وصحيفة المقابلة " وعدد تساؤلات صحيفة الملاحظة وأسئلة صحيفة المقابلة واللذان أصبحتا بصورتيهما النهائيتان كما هو مبين في ملحق رقم " 1 " و ملحق رقم " 2 . "

#### **ثبات الأداة :**

من أجل استخراج معامل الثبات للأداة ، تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ من أجل تحديد الاتساق الداخلي لاستجابات مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة فبلغت ( 80.94 % ) و تشير هذه القيمة إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة .

## تم اجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية :

- إعداد أداتي الدراسة وهي عبارة عن استخدام صحيفة الملاحظة وصحيفة المقابلة بصورتها المبدئية والنهائية .
- تم تحديد أفراد عينة الدراسة وملاحظة ما عدده " 20 " مديراً و " 20 " مديرة مدرسة ثانوية بمحافظة غزة ، حيث أن العدد الإجمالي لهم للمديرين (23) مديراً والمديرات (29) وهو مجموع المدارس الثانوية بمحافظة غزة ذكوراً وإناثاً .
- وكذلك تم تنفيذ مقابلة لعينة قصدية لما عدده " 10 " من المديرين والمديرات .
- ثم قام الباحث بتجميع كل الملاحظات وإجابات المديرين والمديرات وحصر الفقرات التي تم الإجماع عليها وإهمال الإجابات غير المؤثرة في نتيجة الملاحظات والمقابلات .
- تم إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

## المعالجة الإحصائية:

تم جمع البيانات، و ترميزها ، ومعالجتها بالطرائق المناسبة ، و ذلك باستخدام برنامج الرزم الاحصائية SPSS ، واستخدم الباحث التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية ، و اختبار (ت) ، وتحليل التباين الأحادي للاستجابات ، و معادلة كرونباخ ألفا .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة : و تمثلت في الاختبارات الإحصائية الآتية :

- 1 - معاملي الثبات و الصدق ( الفا كرونباخ ) (Cranach's Alpha).
- 2 - معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط ( Pearson Correlation Coefficient )
- 3 - النسبة المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي.

## نتائج الدراسة وتفسيرها

وللإجابة على السؤال الرئيس والذي ينص على :

**ما مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ودورها في تنمية الأداء المهني للمعلمين؟**

والذي انبثق منه ثلاثة تساؤلات فرعية :

**أولاً :**

**وللإجابة على التساؤل الفرعي الأول الذي ينص على :**

**ما مظاهر السلوك التنظيمي السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة غزة ؟**

وفي ضوء تطبيق أداة الدراسة الأولى " ملحق رقم 1 " ، والتي كانت عبارة عن صحيفة الملاحظة على مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة فقد تم رصد مظاهر سلوكهم التنظيمي والإداري من خلالها وفق التساؤلات التي أعدت لذلك ، والتي تم من خلالها التركيز على هذه المظاهر للتعرف عليها ، حيث تبين أن مدير أو مديرة المدرسة يتأثر بالتنشئة التنظيمية ، ويقوم بممارسة نمط النموذج الديمقراطي ، ويقوم بتوظيف طاقات المعلمين نحو جودة العمل ، ويقوم بالمبادرات والأعمال التطوعية التي تخدم المدرسة والبيئة المحلية ، والتي تساعد في تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم ، وحسن انتمائهم للمدرسة ، وأن مدير المدرسة يجتهد في أن يحسن استغلال الوقت والاستفادة منه لتحقيق أفضل النتائج على مستوى المعلمين والطلبة ، وكان ذلك واضحاً من خلال اجابت المديرين والمديرات على أسئلة صحيفة المقابلة بأنواعها الثلاثة .

**وللإجابة على التساؤل الفرعي الثاني الذي ينص على :**

**ما دور السلوك التنظيمي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في تنمية الأداء المهني للمعلمين ؟**

فقد قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة الثانية وهي صحيفة المقابلة " ملحق رقم 2 " ، فقد تم تنفيذ المقابلات الشخصية لـ " 10 " منهم ، وتوجيه لهم ثلاثة أنواع من الأسئلة وفق أسئلة صحيفة المقابلة الشخصية والتي أعدت كذلك خصيصاً لذلك ، وتم الحصول على إجاباتهم ، وبدراسة وتجميع إجابات عينة الدراسة والأخذ بالإجابات الأكثر علاقة بمجال الدراسة فيما يخص السلوك التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، وفيما يخص علاقة هذا السلوك بتنمية الأداء المهني للمعلمين ، وفي ضوء هذه الإجابات وحصرتها وتصنيفها من ثم تم التوفيق بين الملاحظات في صحيفة الملاحظة وإجاباتهم على أسئلة صحيفة المقابلة ، فقد كانت إجاباتهم على الأسئلة من النوع الأول كالتالي :

م	السؤال وإجابات مديري ومديرات المدارس " النوع الأول "	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
1	<p>س: هل تسمح لك التنشئة التنظيمية اكتساب انماط سلوكية تتلاءم مع طبيعة عمل مدير المدرسة ؟</p> <p>ج: أن التنشئة التنظيمية أدت إلى اكتساب مدير أو مديرة المدرسة لأنماط سلوكية وهذه الأنماط تتلاءم مع طبيعة عمل كل منهما ومن هذه الأنماط تبني كمبدأ عدة نماذج وحسب الموقف الذي يتطلب قرار من مدير أو مديرة المدرسة ومن الأنماط القيادية والنماذج السلوكية تم التركيز على الأنماط القيادية والسلوك التنظيمي حسب درجة الممارسة والاهتمام كالتالي :</p> <p>( نموذج النمط الديمقراطي ثم النموذج الجماعي ثم تبني نموذج النظام ثم النموذج الداعم ) .</p>	4.25	81.16	1

م	السؤال وإجابات مديري ومديرات المدارس " النوع الأول "	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
2	س: هل يترك لك المجال بحرية تامة لمعرفة العمليات التنظيمية و الإدارية المرتبطة بالعمل ؟ ج : ركزت الإجابات على أن تتاح لمدير أو مديرة المدرسة الحرية الكاملة في التعرف على العمليات التنظيمية والإدارة المرتبطة بالعمل ، وليست هناك أية قيود على ذلك .	3.7	72.2	17
3	س: هل تتلقون التوجيهات و الإرشادات من الإدارة التربوية لتعديل السلوك ؟ ج : الجميع أجمع بأنهم يتلقون التوجيهات والإرشادات لتسيير العمل من وزارة التربية والتعليم ، وكل شخص يعدل سلوكه حسب قناعاته .	3.76	74.6	14
4	س: هل تحفزك التغييرات التنظيمية على زيادة مستوى الإنجاز للأهداف الموضوعه ؟ ج : تفاوتت الإجابات عن تأثير التغييرات التنظيمية سواء من الوزارة أو مديريات التربية والتعليم ما بين من تحفزه هذه التغييرات ، ومن لا يعيرها الاهتمام ، أو تؤثر على الأهداف التي يكون قد رسمها مدير المدرسة أو المديرة لنفسه/ها ، ووضع نصب عينيه تنفيذها .	3.73	72.6	16
5	س: هل تمنح لك الحرية كاملة في التوظيف الأمثل لطاقت ومهارات المعلمين ؟ ج : أجمع المديرون والمديرات أن كل منهم يتمتع بحرية إلى حد ما في توظيف طاقاته نحو مرؤوسيه للعمل على الارتقاء بأدائهم وتجويده وتطويره .	3.85	77.43	10
6	س: هل إمامك بمعارف و مهارات وظيفتك كمديراً للمدرسة يدفعك بحماس نحو أداء مهامك و تفعيل طاقتك ؟ ج : أجمع المديرون والمديرات على أن معرفة وإمام كل منهم لمهارات وظيفته يدفعه نحو أداء مهامه ، ولكن بحدود وذلك عائد إلى قناعاته ومدى رضاه عن عمله وارتباط ذلك بجميع الظروف المحيطة به خاصة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .	3.96	78.8	5
7	س : هل تقوم بسلوك وظيفي يتعدى حدود واجباتك المحددة ؟ وما هو إن وجد ؟ ج : أجمع المديرون والمديرات أنهم لا يقومون بسلوك وظيفي يتعدى حدود واجباتهم الإدارية والفنية بالمدارس .	3.75	73.24	15
8	س : هل توافق بين أهدافك الشخصية وأهداف المدرسة لتقديم الأداء الأفضل ؟ ج : وكذلك أجمعوا أنهم يوافقون بين أهدافهم الشخصية والأهداف المحددة لهم ، وتوظيف دور ذلك العمل على تقديم الأداء الأفضل أدارياً وفنياً .	3.89	77.80	8
9	س : هل قيامك بأعمال مكتبية كثيرة يساعد على وجود اتجاهات إيجابية نحو العمل و استثماراً للوقت ؟ ج : كان هناك إجماع عام أن كثرة الأعمال المكتبية تحد من جودة العمل وطلبوا بتقليل هذه الأعمال الكتابية إلى درجة معينة ، بحيث يمكن استثمار الوقت استثماراً يعمل على تحسين أداء المعلمين .	3.69	71.38	18
10	س : هل تنظم وقتك بصورة تتناسب ومهام مدير المدرسة الإدارية والفنية على أفضل مستوى ممكن ؟ ج : وكذلك كان هناك إجماع أن المديرين والمديرات بالمدارس الثانوية يقومون بتنظيم الوقت بحيث يتناسب ذلك مع تنفيذ مهامهم الإدارية والفنية على أفضل مستوى ممكن .	3.90	78.2	7

م	السؤال وإجابات مديري ومديرات المدارس " النوع الأول "	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
11	س : هل تقوم بمبادرات في العمل لزيادة حيوية مرؤوسيك ؟ ج : أجمع جميع المديرين والمديرات على أنهم يقومون بمبادرات تشجيعية وتحفيزية لهم لزيادة حيويتهم ونشاطهم إلى أقصى حد ممكن .	3.87	77.7	9
12	س : هل يحقق العمل الذي تقوم به النتائج المرجوة منه على الوجه الأكمل؟ ج : يطمح المديرين والمديرات أن ما يقومون به من أعمال إدارية وفنية تحقق أفضل النتائج ، ولكن هناك ظروف تخص الوضع العام والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية تحد من التواصل إلى النتائج المرجوة على الوجه الأكمل .	3.82	77.24	11
13	س : هل ارتباطك بالإدارة التعليمية يحافظ على موقعك الاعتباري في المجتمع ؟ ج : أن مدير المدرسة أو مديرتها يشعر بحسن الانتماء للمهنة ويفتخر بها كونه عضو في أسرة تربوية تقدم خدمة إنسانية وعلمية وتربوية للمجتمع وتعمل على بناء المواطن الصالح وتغرس فيه حب الوطن والتضحية من أجله .	3.8	76.07	12
14	س : هل تقوم بأعمال تطوعية تساهم في تقدم الخدمة المجتمعية غير التعليمية ؟ وما هي إن وجدت ؟ ج : أكد مديرو ومديرات المدارس الثانوية أنهم شجعوا ويشجعوا القيام بأعمال تطوعية تخدم المجتمع ومنها عمل ندوات خاصة بالثقافة تجاه جائحة كورونا وأهمية التطعيم وسبل الوقاية من فايروس كوفيد 19 ، والبعض قد استضاف حملات تطعيم في المدارس .	3.78	76	13
15	س : هل استثمارك الجيد لإدارة الوقت يسمح لك بتحقيق أفضل النتائج ؟ ج : أكد الجميع ان الاستثمار الجيد للوقت يؤدي إلى أفضل النتائج وبأقل تكلفة .	3.94	78.5	6
16	س : هل تشعر بالرضى الوظيفي والفخر بالانتماء لمهنة التعليم ؟ ج : أكد جميع مديرو ومديرات المدارس الثانوية بأنهم يشعرون بالرضى الوظيفي نوعاً ما نظراً للظروف الاقتصادية الصعبة التي يعيشونها .	4.05	81.06	2
17	س : هل تشعر بشرف الانتماء للمهنة أم تتمنى لو عملت في مجال آخر غير التعليم ؟ ج : أكد جميع مديرو ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة أنهم يشعرون بشرف الانتماء لمهنة التعليم ، ويعتبرون ذلك وساماً لهم عظيماً في رقي وتقدم المجتمع على أسس علمية وتربوية سليمة.	3.99	79.88	3
18	س : هل توافق على الاستمرار في عملك وبنفس العطاء ولو تدنى الراتب أو لم ينتظم ؟ ج : أوضحت الاجابات أن هناك انتماء طيب للمهنة فالجميع أكد أنه يعتبر عمله عملاً إنسانياً وأخلاقياً وأنهم سيستمرون في أدوارهم الوظيفية حتى لو تدنى الراتب أو لم ينتظم أو حتى توقف صرفه لظرف ما .	3.98	78.88	4

ولإجابة على التساؤل الفرعي الثالث الذي ينص على :

هل هناك فروق في مظاهر السلوك التنظيمي السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير جنس المدير أو المديرية ؟

فقد تم الأخذ بالملاحظات التي تمت على " 40 " من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة وفق صحيفة الملاحظة كما في " ملحق رقم 1 " ، وكذلك استخلاص ورصد الملاحظات بدقة عن كل منهم ، وذلك بهدف التعرف من خلال ذلك على سلوكهم كمديرين ومديرات بدقة ، ودوره في تنمية الأداء المهني للمعلمين والمعلمات ، فقد تبين أن مديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة لهن الدور الأكبر في تنمية الأداء المهني للمعلمات أكثر من دور مديري المدارس الثانوية في تنمية أداء المعلمين ، وكان ذلك واضحاً عند تطبيق صحيفة المقابلة على " 10 " منهم وإجاباتهم على أسئلة الصحيفة بأنواعها الثلاثة ، واستخلاص الإجابات المؤثرة والأبرز في توضيح السلوك التنظيمي ، ودوره في تنمية الاداء المهني للعلمين والمعلمات .

ثانياً : إجابات مديري ومديرات المدارس الثانوية على النوع الثاني من أسئلة صحيفة المقابلة ، والسؤال الذي ينص على :

برأيك وبكل أمانة ما نوع السلوك التنظيمي والنمط القيادي الذي تطبقة في التعامل مع رؤوسيك ؟

كانت الإجابات أنهم يتصرفون بسلوك تنظيمي ونمط قيادي في التعامل مع الآخرين وخاصة في القيام بأعمالهم الإدارية والفنية ، كما في الجدول التالي :

م	السؤال وإجابات مديري ومديرات المدارس " النوع الثاني "	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
1	نموذج النمط الديمقراطي	4.92	81.24	1
2	نموذج النمط الأوتوقراطي	3.65	76.08	7
3	نموذج النمط الترسلّي	3.80	76.87	6
4	نموذج الحراسة	3.98	77.03	5
5	نموذج الداعم	4.47	77.24	4
6	نموذج الجماعي	4.87	81.06	2
7	نموذج النظام	4.74	80.88	3

وكان ترتيب الإجابات عن النماذج كالتالي :

1- حاز النمط الديمقراطي على أعلى الإجابات ، وقد أجمع عليه جميع المديرون والمديرات كون هذا النموذج مبني على مبدأ منح الآخرين قدراً كبيراً من الاستقلالية والحرية في ممارسة مهامهم ويشجع على جو من الطمأنينة للقيام بعملهم بفاعلية .

2- جاء النموذج الجماعي في المرتبة الثانية كون أنه مبني على العمل كفريق ويعزز الشعور بالشاركة وتقاسم السلطة .

3- جاء نموذج النظام في المرتبة الثالثة مع إنه أسلوب حديث وجديد للسلوك التنظيمي وذلك لأنه مبني على تعزيز الشغف والالتزام بأهداف المؤسسة ، ويعمل على إنشاء ثقافة إيجابية في مكان العمل .

- 4- جاء في المرتبة الرابعة **النموذج الداعم** كونه مبنى على تحفيز القيادة وإلهام العاملين وتقديم الدعم الكامل لهم .
- 5- أما في المرتبة الخامسة فقد جاء **نموذج الحراسة** كونه يكسب ود الرؤوسين للمؤسسة أو المدرسة عن طريق الحوافز ويوفر لهم نوعاً ما من الشعور بالأمان والرعاية من إدارة المدرسة .
- 6- أما **نموذج النمط الترسلّي** فقد جاء في المرتبة قبل الأخيرة فقد أجمع مديرو ومديرات المدارس أنهم يتجنبون استخدامه حيث أنهم يقومون بمتابعة سير العمل بجدية ، وما من احد فيهم يترك العمل بالمدرسة يسير بلا متابعة .
- 7- وجاء في المرتبة الأخيرة استخدام **نموذج النمط الأوتوقراطي** حيث أنهم ديمقراطيون في التعامل ولا يستخدمون هذا النمط كونه يعتمد على استخدام السلطة والقوة ويتطلب طاعة شبه عمياء للموظف ، حيث أنه يعتبر مدير المدرسة هو المصدر الوحيد للتوجيهات فهو ينتظرها لكي ينفذها بحذافيرها .

**ثالثاً : وفيما يخص النوع الثالث من أسئلة صحيفة المقابلة حول السؤال المفتوح والذي ينص على :**

**ما مقترحاتكم ومن تجاربكم والتي تساعد في وتنمية الأداء المهني للمعلمين ؟**

والذي هدف التعرف إلى رؤى ومطالب مديري ومديرات المدارس الثانوية والتي تهدف إلى تنمية الأداء المهني للمعلمين فكانت إجاباتهم كما يلي :

- مطالبة وزارة المالية بانتظام الأمور المالية للموظفين إلى الحد الذي يمكنهم من العيش بكامل الكرامة .
- قيام وزارة التربية والتعليم برفد المدارس بأعداد معقولة من المعلمين بحيث يتم تحقيق النصاب للمعلم إلى حد يسمح له بأداء عمله على أفضل وجه .
- قيام الوزارة بالحد قدر الإمكان وحسب إمكاناتها من الفترة المسائية .
- قيام الوزارة بإعادة النظر في كم وكيف المناهج التي تدرس في المدارس .
- هناك توصية بتطبيق التعلم الإلكتروني في مرحلة معقولة من المراحل الدراسية بحيث يتقن الطالب مهارات استخدام الأجهزة والحاسوب ويكون ذلك جزءاً من أساسيات تعليمه .

ويمكن إجمال أهم نتائج الدراسة كما يلي :

أولاً : عند تطبيق أداة الدراسة الثانية وهي صحيفة المقابلة واستخلاص اجابات " 10 " من المديرين والمديرات فكانت ترتيب اجابات الأسئلة وأعلى أهمية كالتالي :

❖ السؤال : هل تسمح لك التنشئة التنظيمية اكتساب انماط سلوكية تتلاءم مع طبيعة عمل مدير المدرسة ؟  
الإجابة : أن التنشئة التنظيمية أدت إلى اكتساب مدير أو مديرة المدرسة لأنماط سلوكية وهذه الأنماط تتلاءم مع طبيعة عمل كل منهما ومن هذه الأنماط تبني كمبدأ عدة نماذج وحسب الموقف الذي يتطلب قرار من مدير أو مديرة المدرسة ومن الأنماط القيادية والنماذج السلوكية تم التركيز على الأنماط القيادية والسلوك التنظيمي حسب درجة الممارسة والاهتمام كالتالي : ( نموذج النمط الديمقراطي ثم النموذج الجماعي ثم تبني نموذج النظام ثم النموذج الداعم ) . بترتيب رقم " 1 " .

❖ السؤال : هل تشعر بالرضى الوظيفي والفخر بالانتماء لمهنة التعليم ؟  
الإجابة : أكد جميع مديرو ومديرات المدارس الثانوية بأنهم يشعرون بالرضى الوظيفي نوعاً ما نظراً للظروف الاقتصادية الصعبة التي يعيشونها . بترتيب رقم " 2 " .

❖ السؤال : هل تشعر بشرف الانتماء للمهنة أم تتمنى لو عملت في مجال آخر غير التعليم ؟  
الإجابة : أكد جميع مديرو ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة أنهم يشعرون بشرف الانتماء لمهنة التعليم ، ويعتبرون ذلك وساماً لهم عظيماً في رقي وتقدم المجتمع على أسس علمية وتربوية سليمة . بترتيب رقم " 3 " .

وكانت أدنى إجابات المديرين والمديرات على اسئلة صحيفة المقابلة كالتالي :

❖ السؤال : هل تحفزك التغيرات التنظيمية على زيادة مستوى الإنجاز للأهداف الموضوعة ؟  
الإجابة : تفاوتت الإجابات عن تأثير التغيرات التنظيمية سواء من الوزارة أو مديريات التربية والتعليم ما بين من تحفزه هذه التغيرات ، ومن لا يعيرها الاهتمام ، أو تؤثر على الأهداف التي يكون قد رسمها مدير المدرسة أو المديرة لنفسه/ها ، ووضع نصب عينيه تنفيذها . بترتيب رقم " 16 " .

❖ السؤال : هل يترك لك المجال بحرية تامة لمعرفة العمليات التنظيمية و الإدارية المرتبطة بالعمل ؟  
الإجابة : ركزت الإجابات على أن تتاح لمدير أو مديرة المدرسة الحرية الكاملة في التعرف على العمليات التنظيمية والإدارة المرتبطة بالعمل ، وليست هناك أية قيود على ذلك . بترتيب رقم " 17 " .

❖ السؤال : هل قيامك بأعمال مكتبية كثيرة يساعد على وجود اتجاهات إيجابية نحو العمل و استثماراً للوقت؟  
الإجابة : كان هناك إجماع عام أن كثرة الأعمال المكتبية تحد من جودة العمل وطالبوا بتقليل هذه الأعمال الكتابية إلى درجة معينة ، بحيث يمكن استثمار الوقت استثماراً يعمل على تحسين أداء المعلمين . بترتيب رقم " 18 " .

ثانياً : وكذلك توصلت الدراسة إلى :

1- وجود علاقة دالة إيجابية بين مظاهر السلوك التنظيمي السائد في المدارس الثانوية وتنمية الأداء المهني للمعلمين لصالح السلوك التنظيمي والإداري السائد .

2- وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مديرات المدارس الثانوية أعلى من مديري المدارس الثانوية في مجال السلوك التنظيمي وعلاقته بتنمية الأداء المهني للمعلمين .



3- جاء استخدام نموذج النمط الديمقراطي كسلوك إداري تنظيمي كخيار أول يتم تطبيقه من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة يليه نموذج النظام في الأهمية والتطبيق ، وكانت أدنى الإجابات تخص النمط الترسلّي كسلوك إداري تنظيمي وآخرها النمط الأوتوقراطي .

#### توصيات الدراسة :

- 1- العمل على التوسع في استخدام السلوك الإداري لنموذج النظام حيث أنه يعمل على الالتزام بأهداف المؤسسة وإنشاء ثقافة إيجابية تنعكس في مكان العمل .
- 2- قيام الوزارة بالحد من الأنشطة إلى الحد المناسب لكي لا تثقل هذه الأنشطة والأعمال الكتابية كأهل الموظف ويتفرغ لمهامه الأساسية كمعلم ومربي وقائد تربوي .
- 3- محاولة تنفيذ الوزارة لما طلبه مديرو ومديرات المدارس الثانوية بخصوص تحسين ظروف العمل من الناحية المالية وعدد المعلمين والطلبة والمناهج وغيره .

#### مقترحات الدراسة :

- 1- قيام الباحثين بإجراء دراسات معمقة على دور السلوك التنظيمي وفاعليته في الارتقاء بأداء المعلمين ومخرجات العملية التربوية .
- 2- تنفيذ أبحاث عن دور الصحة التنظيمية في إنجاز أهداف المؤسسات التربوية .

## الملاحق

### ملحق رقم ( 1 )

#### صحيفة الملاحظة

بطاقة ملاحظة مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ودورها في تنمية الأداء المهني للمعلمين

اسم المدير/ة : .....  
 جنس المدير : ذكر  ، أنثى   
 مكان الملاحظة : .....  
 تاريخ الملاحظة : / /

ملاحظات	نتائج الملاحظة	الاستجابة			السلوك / مجال الملاحظة وتساؤلاتها
		غالباً	أحياناً	نادراً	
					1- هل تسمح التنشئة التنظيمية للمدير/ة اكتساب انماط سلوكية تتلاءم مع طبيعة عمله/ها ؟
					2- هل يتم ترك المجال له/ها للعمل بحرية تامة لمعرفة العمليات التنظيمية والإدارية المرتبطة بعمله/ها ؟
					3- هل يتم تلقى التوجيهات والإرشادات من الإدارة التربوية لتعديل السلوك ؟
					4- هل تحفزه/ها التغييرات التنظيمية على زيادة مستوى الإنجاز للأهداف الموضوعه ؟
					5- هل تمنح له/ها الحرية كاملة في التوظيف الأمثل لطاقت ومهارات المعلمين ؟
					6- هل إلمامه/ها بمعارف ومهارات وظيفته/ها يدفعه/ها بحماس نحو أداء مهامه/ها و تفعيل طاقته/ها ؟
					1- هل يقوم/تقوم بسلوك وظيفي يتعدى حدود واجباته/ها المحددة ؟ وما هو إن وجد ؟
					2- هل يوافق/توافق بين أهدافه/ها الشخصية وأهداف المدرسة لتقديم الأداء الأفضل ؟
					3- هل قيامه/ها بأعمال مكتبية كثيرة يساعد على وجود اتجاهات إيجابية نحو العمل و استثماراً للوقت ؟
					4- هل ينظم/تنظم وقته/ها بصورة تتناسب ومهام مدير المدرسة الإدارية والفنية على أفضل مستوى ممكن ؟
					5- هل يقوم/تقوم بمبادرات في العمل لزيادة حيوية مرؤوسيه/ها ؟
					6- هل يحقق/تحقق العمل الذي يقوم/تقوم به النتائج المرجوة منه/ها على الوجه الأكمل ؟
					1- هل ارتباطه/ها بالإدارة التعليمية يحافظ على موقعه/ها الاعتباري في المجتمع ؟
					2- هل يقوم/تقوم بأعمال تطوعية تساهم في تقدم الخدمة المجتمعية غير التعليمية ؟
					3- هل استثماره/ها الجيد لإدارة الوقت يسمح له/ها بتحقيق أفضل النتائج ؟
					4- هل يشعر/تشعر بالرضى الوظيفي والفخر بالانتماء لمهنة التعليم ؟
					5- هل يشعر/تشعر بشرف الانتماء للمهنة أم يتمنى/تتمنى لو عمل/ت في مجال آخر غير التعليم ؟
					6- هل يوافق/توافق على الاستمرار في عمله/ها وبنفس العطاء ولو تدنى الرتب أو لم ينتظم ؟

## ملحق رقم ( 2 )

### صحيفة المقابلة الشخصية

السيد / ة مدير / ة المدرسة الثانوية المحترم / ة .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . تحية طيبة وبعد ،،،

نوع المدرسة : ثانوية بنين □ ، ثانوية بنات □ .

نقوم بعمل دراسة بعنوان :

**مظاهر السلوك التنظيمي الساندة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ودورها في تنمية الأداء المهني للمعلمين**  
وكلنا أمل من سيادتكم بالتكرم والتعاون بالإجابة على الأسئلة التالية بالمصادقية والموضوعية وحتى يمكننا التوصل إلى نتائج دقيقة ، وهذه الأسئلة عبارة عن ثلاثة أنواع :  
**النوع الأول :** وعدد أسئلته " 18 " سؤالاً واشتملت على مجالات السلوك التنظيمي الذي يطبقها مدير أو مديرة المدرسة .

**النوع الثاني :** وهي عبارة عن سؤال مباشر يوجه إلى مدير أو مديرة المدرسة عن نوع السلوك التنظيمي والنمط القيادي الذي يطبقه كل منهم مع مرؤوسيهم بكل أمانة ومصادقية .

**النوع الثالث :** وهو توجيه سؤال مفتوح لهم حول مقترحاتهم ، ومن خلال تجاربهم والتي تساعد تنمية الأداء المهني للمعلمين .

**أولاً : أسئلة النوع الأول وهي :**

- 1- هل تسمح لك التنشئة التنظيمية اكتساب انماط سلوكية تتلاءم مع طبيعة عمل مدير المدرسة ؟
- 2- هل يترك لك المجال بحرية تامة لمعرفة العمليات التنظيمية و الإدارية المرتبطة بالعمل ؟
- 3- هل تتلقون التوجيهات و الإرشادات من الإدارة التربوية لتعديل السلوك ؟
- 4- هل تحفزك التغييرات التنظيمية على زيادة مستوى الإنجاز للأهداف الموضوعية ؟
- 5- هل تمنح لك الحرية كاملة في التوظيف الأمثل لطاقات ومهارات المعلمين ؟
- 6- هل إمامك بمعارف و مهارات وظيفتك مديراً للمدرسة يدفعك بحماس نحو أداء مهامك و تفعيل طاقتك ؟
- 7- هل تقوم بسلوك وظيفي يتعدى حدود واجباتك المحددة ؟ وما هو إن وجد ؟
- 8- هل توافق بين أهدافك الشخصية وأهداف المدرسة لتقديم الأداء الأفضل ؟
- 9- هل قيامك بأعمال مكتبية كثيرة يساعد على وجود اتجاهات إيجابية نحو العمل و استثماراً للوقت ؟
- 10- هل تنظم وقتك بصورة تتناسب ومهام مدير المدرسة الإدارية والفنية على أفضل مستوى ممكن ؟
- 11- هل تقوم بمبادرات في العمل لزيادة حيوية مرؤوسيك ؟
- 12- هل يحقق العمل الذي تقوم به النتائج المرجوة منه على الوجه الأكمل ؟
- 13- هل ارتباطك بالإدارة التعليمية يحافظ على موقعك الاعتباري في المجتمع ؟
- 14- هل تقوم بأعمال تطوعية تساهم في تقدم الخدمة المجتمعية غير التعليمية ؟ وما هي إن وجدت ؟
- 15- هل استثمارك الجيد لإدارة الوقت يسمح لك بتحقيق أفضل النتائج ؟
- 16- هل تشعر بالرضى الوظيفي والفخر بالانتماء لمهنة التعليم ؟
- 17- هل تشعر بشرف الانتماء للمهنة أم تتمنى لو عملت في مجال آخر غير التعليم ؟
- 18- هل توافق على الاستمرار في عملك وبنفس العطاء ولو تدنى الرتب أو لم ينتظم ؟

ثانياً : سؤال النوع الثاني وهو :

- برأيك وبكل أمانة ، ما نوع السلوك التنظيمي والنمط القيادي الذي تطبقه في التعامل مع مرؤوسيك ؟
- 1- □ نموذج النمط الديمقراطي : مبني على مبدأ منح الآخرين قدر كبير من الاستقلالية والحرية في ممارسة مهامهم ويشجع ويوجد بينهم جو من الطمأنينة للقيام بعملهم بفاعلية .
  - 2- □ نموذج النمط الأوتوقراطي : يعتمد على السلطة ويتطلب طاعة الموظف وهو مصدر التوجيهات .
  - 3- □ نموذج النمط الترسلّي : مبني على مبدأ ترك الحبل على الغارب وإدارة المؤسسة بلا اهتمام أو تخطيط
  - 4- □ نموذج الحراسة : يوفر الشعور بالأمان والرعاية من المؤسسة للموظفين وتوفر الحوافز لضمان الولاء للمؤسسة .
  - 5- □ نموذج الداعم : مبني على تحفيز القيادة وإلهام العاملين وتقديم الدعم الكامل لهم .
  - 6- □ نموذج الجماعي : مبني على العمل كفريق وتعزيز الشعور بالشاركة وتقاسم السلطة .
  - 7- □ نموذج النظام : مبني على تعزيز الشغف والالتزام بأهداف المؤسسة ويعمل على إنشاء ثقافة إيجابية في مكان العمل .

ثالثاً : سؤال النوع الثالث " سؤال مفتوح " ينص على :

ما مقترحاتكم ومن تجاربكم والتي تساعد في وتنمية الأداء المهني للمعلمين ؟

شاكرين لكم حسن تعاونكم

### ملحق رقم ( 3 )

أسماء المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم شرق غزة :

المدارس الثانوية ذكور		المدارس الثانوية إناث	
جمال عبد الناصر الثانوية للبنين	1	الرملة الثانوية للبنات	1
شهداء الزيتون الثانوية " أ " للبنين	2	الزهراء الثانوية للبنات	2
شهداء الزيتون الثانوية " ب " للبنين	3	الشجاعية الثانوية "أ" للبنات	3
شهداء الشجاعية الثانوية للبنين	4	الشجاعية الثانوية "ب" للبنات	4
عبد الفتاح حمود الثانوية للبنين	5	دلال المغربي الثانوية "أ" للبنات	5
مركز شهداء الزيتون للدراسات المسائية للذكور	6	دلال المغربي الثانوية "ب" للبنات	6
مركز عبد الفتاح حمود لدراسات المنازل الذكور	7	شعبان الريس الثانوية للبنات	7
يافا الثانوية للبنين	8	علي بن أبي طالب الثانوية للبنات	8
	9	فهد الاحمد الصباح الثانوية للبنات	9
	10	فهيم الجرجاوي الثانوية للبنات	10
	11	مركز الشجاعية لدراسات المنازل الإناث	11
	12	مركز هاشم عطا الشوا للدراسات المسائية للإناث	12
	13	هاشم عطا الشوا الثانوية " أ " للبنات	13
	14	هاشم عطا الشوا الثانوية "ب" للبنات	14
	15	خليل النوباني الثانوية المشتركة	15

أسماء المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم غرب غزة :

المدارس الثانوية ذكور		المدارس الثانوية إناث	
أبو ذر الغفاري الثانوية للبنين	1	أحمد شوقي الثانوية للبنات	1
التقوى الثانوية للبنين	2	الجليل الثانوية للبنات	2
الكرمل الثانوية للبنين	3	الشيخ عبدالله الدحيان الثانوية للبنات	3
اليرموك الثانوية للبنين	4	الماجدة وسيلة بن عمار الثانوية للبنات	4
جولس الثانوية للبنين	5	الهدى الثانوية للبنات	5
حسن الحرازين الثانوية للبنين	6	بشير الريس الثانوية للبنات	6
زهير العلمي الثانوية للبنين	7	بلقيس اليمن الثانوية للبنات	7
سامي العلمي الثانوية للبنين	8	زهرة المدائن الثانوية للبنات	8
سعاد الصباح الثانوية للبنين	9	شهداء الشاطئ الثانوية للبنات	9
عدنان العلمي الثانوية للبنين	10	عرفات للموهوبين الثانوية بنات	10
عرفات للموهوبين الثانوية بنين	11	كفر قاسم الثانوية للبنات	11
فلسطين الثانوية للبنين	12	مركز الماجدة وسيلة لدراسات المنازل الإناث	12
مركز سليمان سلطان لدراسات المنازل الذكور	13	مركز بشير الريس للدراسات المسائية للإناث	13
مركز فلسطين للدراسات المسائية للذكور	14	مصطفى صادق الرافعي للصم الثانوية - بنات	14
مصطفى صادق الرافعي الثانوية للصم - بنين	15		15

## المراجع

- 1- أبو الخير ، حسن ( 1996 ) ، أثر قسم العاملين بالمحليات على سلوكهم الإداري ، دراسة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، مصر .
- 2- الجرايدة ، محمد ، و العلوي سلطان ( 2021 ) ، العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية ، سلطنة عمان .
- 3- آل حسين ، سارة ( 2018 ) ، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم ، دراسة ماجستير ، حوطة بني تميم ، المملكة العربية السعودية .
- 4- حمدان ، محمد ( 1989 ) ، البحث العلمي كنظام ، دار التربية الحديثة ، عمان ، الأردن .
- 5- شتاء، السيد علي ، ( 2003 ) : نظرية الدور - المنظور الظاهري لعلم الاجتماع ، الإسكندرية ، المكتبة المصرية ، جمهورية مصر العربية .
- 6- صيام ، رسلان ( 2017 ) ، فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين .
- 7- عبد الباسط ، معرف ( 2016 ) ، السلوك التنظيمي ودوره في تطوير مستوى أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، رسالة ماجستير ، ولاية برج بو عريريج ، الجزائر .
- 8- عبد الرحمن ، بوفارس ( 2018 ) ، المناخ التنظيمي المدرسي: ماهيته، أنماطه ومحدداته في المؤسسة التعليمية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عدد 35 ، الجزائر .
- 9- عقدي ، حسن ، ( 2017 ) ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان ، رسالة ماجستير ، جازان ، المملكة العربية السعودية .
- 10- علي ، أحمد علي وآخرون ( 1993 ) ، العلوم السلوكية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
- 11- فليح ، فاروق ، عبد المجيد ، السيد محمد ( 2005 ) ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن .
- 12- الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام في محافظات غزة للعام الدراسي م 2021/2020 .
- 13- المحتسب ، عيسى محمد ( 2014 ) ، الرضا عن الأداء المهني وعلاقته بالكفايات الإرشادية ، نموذج المدارس الإعدادية في جنوب قطاع غزة (رسالة دكتوراه) ، جامعة محمد الخامس السويسي؛ كلية علوم التربية، مركز دراسات الدكتوراه ، المغرب .

مراجع إلكترونية :

- 1- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي . <https://2u.pw/5w5VI>
- 2- أكاديمية أبو الخير الإلكترونية ، عناصر السلوك التنظيمي . <https://2u.pw/MXOna>
- 3- موسوعة ويكيبيديا ، المدارس الثانوية . <https://cutt.us/OWdMw>
- 4- موقع رائد الأعمال العربي ، السلوك التنظيمي . <https://cutt.us/RqDAv>