

جامعة الأقصى

كلية التربية

قسم أصول التربية والإدارة التربوية

ورقة عمل علمية بعنوان

مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة
نظر المديرين أنفسهم

الباحث : د. مطيع موسى حسان أبو جبل .

مقدمة لليوم الدراسي المنعقد بجامعة الأقصى في 2022/02/28 م

والموسوم بعنوان

السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية بين الواقع والمأمول

2021/2022م

ملخص الدراسة

مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم

هدفت الدراسة التعرف إلى مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (52) مديراً ومديرة ، وتم استخدام أداة الدراسة وقد كانت عبارة عن تنفيذ المقابلة الشخصية لهم وفق صحيفة المقابلة الشخصية والتي أعدت خصيصاً لهذه الدراسة ، وتم مقابلة (12) مديراً و (12) مديرة أي بمعدل 50% تقريباً من مجتمع الدراسة ، وتم تجميع إجاباتهم 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 بين السلوك التنظيمي السائد في المدارس الثانوية ومستوى أداء العاملين في المؤسسات التعليمية .

2- وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مديرات المدارس الثانوية أعلى من مديري المدارس الثانوية في مجال السلوك التنظيمي وعلاقته بتجويد أداء العاملين .

3- جاء استخدام نموذج النمط الديمقراطي كخيار أول يتم تطبيقه من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة يليه نموذج النظام في الأهمية والتطبيق ، وكانت أقل الإجابات تخص النمط الترسي وأخرها النمط الأوتوقراطي .

4- توصلت الدراسة إلى أن جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية يشعرون بشرف الانتماء للمهنة وعلى استعداد الاستمرار في عمل كل منهم مهما كانت المعوقات سواء المادية أو المعنوية .

قدّم مديرو ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة عدة توصيات مقترحات لتجويد العمل والارتقاء بالأداء ، ومنها ما يخص دور وزارة التربية والتعليم بالعمل على انتظام الأمور المالية وزيادة أعداد المعلمين ، وتقليل عدد الطلبة في الفصول للحد المعقول ، ومحاولة القضاء على الفترات المسائية ، والتفرغ لتدريس الطلاب وتطبيق التعلم الإلكتروني من مراحل متقدمة لدى الطلبة وإعادة النظر في كم وكيف المناهج التي يدرسها الطلبة .

الكلمات المفتاحية : السلوك التنظيمي ، المدارس الثانوية ، محافظة غزة .

Study summary

Aspects of organizational behavior prevailing in secondary schools in Gaza Governorate from the point of view of the head masters themselves

The study aimed to identify the aspects of organizational behavior prevailing in secondary schools in Gaza Governorate from the point of view of the head masters themselves. The study population consisted of all the principals of secondary schools in Gaza Governorate, which numbered (52) head master and head masters, and the study tool was used, and it consisted of carrying out a personal interview for them according to the personal interview sheet, which was prepared specifically for this study, (12) head master and (12) head masters were interviewed, and their answers were collected and the phrases that were mentioned and that had a direct relationship with the field and subject of the study and influential in its results, where the study reached several results, the most important of which were:

- 1- There is a significant relationship between the prevailing organizational behavior in secondary schools and the performance level of employees in educational institutions.
- 2- The study concluded that there are statistically significant differences in favor of secondary school head masters that are higher than secondary school head masters in the field of organizational behavior and its relationship to improving the performance of employees.
- 3- The democratic pattern was used as a first option to be applied by the head masters of secondary schools in Gaza governorate, followed by the system pattern in importance and application.
- 4- The study concluded that all secondary school head masters feel of honor of belonging to the profession and are ready to continue their work wherever of the obstacles, whether physical or moral.

The head master and Head masters of secondary schools in Gaza Governorate made several recommendations and proposals to improve work and performance, including regarding the role of the Ministry of Education to work on regularizing financial matters, increasing the number of teachers, reducing the number of students in classes to the suitable number, trying to eliminate evening shifts, and full-time teaching of students, applying e-learning from earlier classes to students, and reconsidering the quantity and quality of curricula which students study .

Key words: organizational behavior, secondary schools, Gaza governorate.

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 ، وحتى لو توافرت ظروف معينة ، 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 ، فاروق ، عبد المجيد ، السيد محمد (2005) ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر ، ط 1 ، عمان الأردن ، 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 .

" ويحتل السلوك 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 وتأثير من العلوم السلوكية النامية قد تبني موقفاً واضحاً في هذه الأمور يتناسب مع نظرتة للإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً ، ولذا يعتبر السلوك الإنساني أحد المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة ، لأنه عامل هام في تحريك الأنشطة والاستجابات الإدارية وتحديد نتائج عمل الإدارة " .

فليه ، فاروق ، عبد المجيد ، السيد محمد (2005) ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر ، ط 1 ، عمان الأردن ، 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 ، ومن هنا برزت فكرة التعرف على مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المجال التعليمي بمحافظة غزة، والتي نركز في هذه الورقة البحثية على المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، والتعرف على ذلك من خلال وجهة نظر مديرو ومديرات المدارس الثانوية أنفسهم .

مشكلة الدراسة :

حيث إن الإنسان بطبعه يختلف في سلوكه من شخص لآخر وهذا السلوك بالطبع مرتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة الفرد ، حيث يتحدد 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 من وجهة نظر المديرين أنفسهم ؟

أهداف الدراسة :

هناك عدة أهداف للدراسة ومنها :

- 1- التعرف على مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم .
- 2- توظيف السلوك التنظيمي نحو الارتقاء بالعملية التربوية وأداء المعلمين .
- 3- إبراز أثر التعزيز والعلاقات الاجتماعية وانعكاس ذلك على النحو المهني للمعلمين .
- 4- العمل على زيادة تحسين العلاقات الاجتماعية في إطار الهيئات التدريسية لكل مؤسسة تعليمية .

فروض الدراسة :

هناك فرض واحد ينص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.5) لمظاهر السلوك التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة لصالح المديرين أو المديرات من وجهة نظرهم .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها قد تساعد المشرفين التربويين والقائمين على العملية التربوية في الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وكذلك الإدارات المدرسية في تصويب وتجويد عمل ومهام كل منهم وحيث 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- زيادة فهم مهام الإدارة المدرسية ودورها المطلوب تجاه الطلبة والمجتمع .
- 2- يمكن أن تؤدي إلى تحديد توقعات واضحة للنتائج المتوخاة .
- 3- قد تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة طبقاً لكل موقف وظروفه المحيطة به .
- 4- العمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- 5- توضيح أثر التعزيز على الأداء الوظيفي وانعكاس ذلك على النمو المهني للمعلمين .
- 6- العمل على تحسين العلاقات الاجتماعية في إطار الهيئة التدريسية لكل مؤسسة تعليمية .
- 7- الاستفادة من الموارد البشرية في كل مدرسة للتوصل إلى أفضل مستوى أداء ممكن .

حدود الدراسة :

الحد الموضوعي : تناولت هذه الدراسة مجال السلوك التنظيمي وتأثيره على جودة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية .

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

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

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

منهج الدراسة وأدواتها :

تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته 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) ، البحث العلمي كنظام ، دار التربية الحديثة ، عمان ، ص 25 .

مصطلحات الدراسة :

ويمكن تعريف السلوك على أنه : سلسلة من الاختبارات 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 يشابه إلى حد كبير مع اتخاذ القرارات .

فليه ، فاروق ، عبد المجيد ، السيد محمد (2005) ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر ، ط 1 ، عمان الأردن ، ص 29 .

السلوك التنظيمي :

ويعني دراسة سلوك الفرد في محيطه التنظيمي مع فهم وتحليل هذا السلوك بهدف المعرفة والسيطرة على العوامل المؤثرة بهذا السلوك.

ويتبنى الباحث تعريف السلوك التنظيمي إجرائياً كالتالي :

فهو مبني على دراسة كيفية تصرف الناس في إعداداتهم التنظيمية وتعاملهم مع الآخرين في المواقف التي تواجههم بهدف جعل الناس والمنظمات يعملون بشكل أكثر فعالية .

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 " <https://cutt.us/0WdMw>

محافظة غزة :

هي واحدة من 16 محافظة من محافظات السلطة الوطنية الفلسطينية تقع في شمال قطاع غزة الذي تديره السلطة الوطنية الفلسطينية وتقع بين خطي طول '34 37° و'34 51° غرباً، ودائرة عرض '31 42° و'54 31° شمالاً ، وتشتمل على ما عدده 52 مدرسة ثانوية ذكوراً وإناً .

الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام في محافظات غزة للعام الدراسي م 2021/2020 .

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 استبانتيين 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 بمحافظة 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 بمحافظة 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 بوعرييرج بالجزائر ، وتكونت عينة الدراسة من عينة مسحية للعاملين بمديرية الشباب و الرياضة و استخدم 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 :

حيث أن ورود الدراسات السابقة في هذه الورقة البحثية هي مجرد استرشاد بأهم نتائج لدراسات تمت في ما يخص السلوك التنظيمي وقد اختلفت نتائج هذه الدراسات عن الدراسة الحالية فمنها ما وجد علاقة طردية بين أبعاد الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي كدراسة الجرايدة ، محمد (2021) ، أما دراسة عقدي ، حسن (2017) فقد وجدت علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي ، ومعظم الدراسات أفادت بوجود علاقة بين السلوك التنظيمي وتطوير الاداء كدراسة عبد الباسط ، معرف (2016) ، ودراسة آل حسين ، سارة (2018) ، وكان هناك اختلاف في عينة الدراسات السابقة والدراسة الحالية ، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري وتصميم اداة الدراسة وهي عبارة عن صحيفة المقابلة ، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي ، وأهم ما ميز هذه الدراسة انها بحثت في مظاهر السلوك التنظيمي السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة غزة بفلسطين .

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 يخلق السلام والانسجام داخل المنظمة .

أنواع السلوك التنظيمي :

كان 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 .

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 .

3- النموذج الداعم :

والمبني 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، سيأخذ الموظفون المبادرة ويزيدون الأداء بأنفسهم.

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 بالمشراكة، ثم تقاسم السلطة داخل المنظمة إلى درجة معينة، ويمكن أن تتميز بتسلسل هرمي مسطح أفقي دون اتجاه مباشر من أعلى إلى أسفل.

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 قدرا أكبر من الرضى و الأداء ، إذ يتوقع هذا النظام من المديرين إظهار التعاطف والإهتمام تجاه تقاريرهم المباشرة والعمل على إنشاء ثقافة إيجابية في مكان العمل.

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 ويدي 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 رئيسية كالتالي :

❖ العوامل الاجتماعية : والتي تعتبر في المقدمة كأنماط القيادة ، شخصيات زملاء العمل ، ديناميكيات المجموعة، العلاقات، وما إلى ذلك.

❖ العوامل البيئية : كالبينة 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 كذا و يرتبط السلوك بالإعداد والاستعداد والتهيؤ القائم على إمكانيات وقدرات الفرد وخبراته ، وكذا فهم الفرد لظروف الموقف ، باختلاف الموقف يتطلب اختلاف السلوك ، وأخيراً تأتي الاستجابة ؛ و هي اختيار النمط السلوكي المحقق للهدف في حدود ادنى 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 ومردود 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 حلول لمشكلات أو إشباع حاجات من أي شكل ونوع ، فالشخص الجائع يبذل المجهود اللازم للبحث عن الطعام والشراب ، ليقوم بإشباع حاجة إلى الطعام والشراب ، في هذا الموقف يكون إشباع الحاجة هو الهدف الذي نتحدث عنه والشخص الذي يجري مسرعاً قبل أن يدهمه القطار إنما يكون هدفه الابتعاد عن خطر معين ، والطالب الذي يري دخول كلية معينة ، فإنه يركز جهوده في المذاكرة حتى يصل إلى تحقيق هدفه بالالتحاق بالكلية المفضلة لديه . ويشترط في الأهداف عدة شروط حتى يمكن تحقيق هذه الأهداف :

1. أن يكون الهدف واقعياً ، فلا للمغالاة ، فالفرق بين الأمل والهدف أن الأمل أكثر اتساعاً وهلامية من الهدف، فالهدف هو نتيجة محددة تتوفر الإمكانيات المادية والعضوية والنفسية لبلوغها . ولذلك فكما تم تحجيم الآمال والطموحات وجعلها أكثر دقة وتحديداً، فإنها في هذه الحالة تتحول إلى أهداف.
2. أن يكون الهدف مشروعاً، في اطار 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 تبيد 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 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 ومردود 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 (مقياسا معتمدا) ، 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 أصابتهم 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 تمتاز على 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 .

إجراءات الدراسة

وللتوصل إلى إجابة السؤال الرئيس للدراسة والذي ينص على :

ما مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم ؟

وللتحقق من صدق الفرضية التي تنص على :

لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالاته (0.5) لمظاهر السلوك التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة لصالح المديرين والمديرات من وجهة نظرهم .

فقد قام الباحث بالحصول على إحصائية بعدد المدارس الثانوية بمحافظة غزة وكانت كالتالي :

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

وبعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي و عدة دراسات سابقة تناولت مجال السلوك التنظيمي قام الباحث بإعداد نموذج صحيفة مقابلة 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 إجابتهما للتوصل إلى دقة إجابة يمكن عن طريقها التوصل إلى مظاهر السلوك التنظيمي السائدة في هذه المدارس ومن وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم كالتالي :

1- تركزت الأسئلة في ثلاثة محاور تناولت أدوار كالتالي :

المحور الأول : تناول دور السلوك التنظيمي لمدير المدرسة الثانوية في تطوير أداء المعلمين .

المحور الثاني : وتناول دور المواطنة لدى مديري المدارس الثانوية في تحسين أداء المعلمين .

المحور الثالث : وتناول دور الانتماء التنظيمي لمدير المدرسة الثانوية في الارتقاء وتجويد أداء المعلمين .

وكل محور انبثق منه ستة أسئلة فرعية مقننة .

2- وكذلك تم توجيه سؤال لكل من المديرين والمديرات حول نوع السلوك التنظيمي والنمط القيادي التي يطبقه

كل مدير مع رؤوسيه بكل أمانه 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 .

◆ نموذج الداعم . ◆ نموذج الجماعي . ◆ نموذج النظام .

3- وفي نهاية المقابلة يتم توجيه سؤال مفتوح للمدير أو المديرة عن تجربتهم في عملهم وقد اثبتت نجاعتها في

أن ساعدتهم على تجويد العمل التنظيمي وسبل الارتقاء به .

وقم الباحث بإجراء المقابلات لما عدده 12 مدير و 12 مديرة مدرسة ثانوية وهذا يمثل نحو 50 % من العدد

الإجمالي لهم حيث أن العدد الإجمالي للمديرين 23 مديراً والمديرات 29 مديرة ، ومن ثم قام الباحث بتجميع

كل إجابات المديرين والمديرات وحصر الفقرات التي تم الإجماع عليها وأهمال الإجابات غير المؤثرة في

نتيجة المقابلات .

نتائج الدراسة

وبدراسة وتجميع إجابات مديري ومديرات المدارس عينة الدراسة والأخذ بالإجابات الأكثر علاقة بمجال الدراسة فيما يخص السلوك التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، وفيما يخص علاقة هذا السلوك بالأداء الوظيفي للمعلمين ، وفي ضوء هذه الإجابات وحصرها وتصنيفها فقد تم التوصل للآتي :

أولاً : فيما يخص المحور الأول من أسئلة المقابلة والذي تناول دور السلوك التنظيمي لمدير المدرسة الثانوية في تطوير أداء العاملين فقد كان جل الإجابات أنها أكدت ما يلي :

- 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) .

- ركزت الإجابات أن تتاح لمدير أو مديرة المدرسة الحرية الكاملة في التعرف على العمليات التنظيمية والإدارة المرتبطة بالعمل ، وليست هناك أية قيود على ذلك .
- والجميع اجمع بأنهم يتلقون التوجيهات والإرشادات لتسيير العمل من وزارة التربية والتعليم ، وكل شخص يعدل سلوكه حسب قناعاته .
- 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 المديرية لنفسه/ها ، ووضع نصب عينيه تنفيذها .
- أجمع المديرون والمديرات أن كل منهم يتمتع بحرية كاملة في توظيف طاقاته نحو مرؤوسيه للعمل على الارتقاء بأدائهم وتجويده وتطويره .
- أجمع المديرون والمديرات على أن معرفة وإلمام 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 .

ثانياً : وفيما يخص المحور الثاني من أسئلة المقابلة والذي تناول دور المواطنة لدى مدير المدرسة الثانوية في تحسين أداء المعلمين :

تم تجميع الإجابات والأخذ بالأكثر أهمية وموضوعية وتأثيراً على تحسين أداء المعلمين وكانت أفضل الإجابات كالتالي :

- أجمع المديرين والمديرات أنهم لا يقومون بسلوك وظيفي يتعدى حدود واجباتهم الإدارية والفنية بالمدارس .
- وكذلك أجمعوا أنهم يوافقون بين أهدافهم الشخصية والأهداف المحددة لهم ، وتوظيف دور ذلك العمل على تقديم الأداء الأفضل أدارياً وفنياً .
- كان هناك إجماع عام أن كثرة الأعمال المكتنية تحد من جودة العمل وطالبوا بتقليل هذه الأعمال الكتابية إلى درجة معينة ، بحيث يمكن استثمار الوقت استثماراً يعمل على تحسين أداء المعلمين .

- وكذلك كان هناك إجماع أن المديرين والمديرات بالمدارس الثانوية يقومون بتنظيم الوقت بحيث يتناسب ذلك مع تنفيذ مهامهم الإدارية والفنية على أفضل مستوى ممكن .
- يطمح المديرون 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 .

ثالثاً : وفيما يخص المحور الثالث من أسئلة المقابلة والذي تناول الانتماء التنظيمي لمدير المدرسة الثانوية في الارتقاء وتجويد أداء المعلمين فكانت أفضل الإجابات كالتالي :

- أن كون 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 .
- 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 .
- أكد الجميع ان الاستثمار الجيد للوقت يؤدي إلى أفضل النتائج وبأقل تكلفة .
- 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 .
- 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 .

رابعاً : وفيما يخص السؤال الذي ينص على :

برأيك وبكل أمانه ما نوع السلوك التنظيمي والنمط القيادي الذي تطبقه في التعامل مع مرؤوسيك ؟

كانت الإجابات أنهم يتصرفون بسلوك تنظيمي ونمط قيادي في التعامل مع الآخرين وخاصة في القيام بأعمالهم الإدارية والفنية ، فكان ترتيب الإجابات عن النماذج كالتالي :

- 1- **حاز النمط الديمقراطي** على اعلى 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 بالمشراكة وتقاسم السلطة .
- 3- **جاء نموذج النظام** في المرتبة الثالثة مع أنه 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 مبني على تحفيز القيادة وإلهام العاملين وتقديم الدعم الكامل لهم .
- 5- **أما في المرتبة الخامسة** فقد جاء **نموذج الحراسة** كونه يكسب ود المرؤوسين 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 .

خامساً : وفيما يخص التعرف على مقترحات مديرو ومديرات المدارس الثانوية والتي من شأنها أن تعمل على جودة العمل التنظيمي وتهدف إلى الارتقاء به فقد كانت أهم هذه المقترحات ما 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 .
 - قيام الوزارة بالحد من الأنشطة إلى الحد المناسب لكي لا تثقل هذه الأنشطة والأعمال الكتابية كأهل الموظف ويتفرغ لمهامه الأساسية كمعلم ومربي وقائد تربوي .
- ويمكن إجمال أهم نتائج الدراسة كما يلي :

1- وجود علاقة دالة بين السلوك التنظيمي السائد في المدارس الثانوية ومستوى أداء العاملين في المؤسسات التعليمية .

2- وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مديرات المدارس الثانوية أعلى من مديري المدارس الثانوية في مجال السلوك التنظيمي وعلاقته بتجويد أداء العاملين .

3- جاء استخدام نموذج النمط الديمقراطي كخيار أول يتم تطبيقه من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة يليه نموذج النظام في الاهمية والتطبيق ، وكانت أقل الإجابات تخص النمط الترسلّي وأخرها النمط الأوتوقراطي .

4- توصلت الدراسة إلى أن جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية يشعرون بشرف الانتماء للمهنة وعلى استعداد الاستمرار في تأدية الدور الوظيفي لكل كل منهم مهما كانت المعوقات سواء المادية أو المعنوية .

توصيات الدراسة ومقترحاتها :

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 .

3- العمل على التوسع في استخدام السلوك الإداري لنموذج النظام حيث أنه يعمل على الالتزام بأهداف المؤسسة وإنشاء ثقافة إيجابية تنعكس في مكان العمل .

4- محاولة تنفيذ الوزارة لما طلبه مديرو ومديرات المدارس الثانوية بخصوص تحسين ظروف العمل من الناحية المالية وعدد المعلمين والطلبة والمناهج وغيره .

الملاحق

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 السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم

وكلنا أمل من سيادتكم بالتكرم والتعاون بالإجابة على الأسئلة التالية بالمصادقية والموضوعية وحتى يمكننا التوصل إلى نتائج دقيقة ، ولهذه الأسئلة ثلاثة محاور وهي :

المحور الأول : دور السلوك التنظيمي لمدير المدرسة الثانوية في تطوير أداء المعلمين .

المحور الثاني : دور المواطنة لدي مديري المدارس الثانوية في تحسين أداء المعلمين .

المحور الثالث : دور الانتماء التنظيمي لمدير المدرسة الثانوية في الارتقاء وتجويد أداء المعلمين .

بخصوص المحور الأول : دور السلوك التنظيمي لمدير المدرسة الثانوية في تطوير أداء المعلمين :

1- هل تسمح لك التنشئة التنظيمية اكتساب انماط سلوكية تتلاءم مع طبيعة عمل مدير المدرسة ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

2- هل يترك لك المجال بحرية تامة لمعرفة العمليات التنظيمية و الإدارية المرتبطة بالعمل ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

3- هل تتلقون التوجيهات و الإرشادات من الإدارة التربوية لتعديل السموك ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

4- هل تحفزك التغييرات التنظيمية على زيادة مستوى الإنجاز للأهداف الموضوعية ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

5- هل تمنح لك الحرية كاملة في التوظيف الأمثل لطاقات ومهارات المعلمين ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

6- هل إلمامك بمعارف و مهارات وظيفتك مديراً للمدرسة يدفعك بحماس نحو أداء مهامك و تفعيل طاقتك ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

أما فيما يخص المحور الثاني : دور المواطنة لدي مديري المدارس الثانوية في تحسين أداء المعلمين :

1- هل تقوم بسلوك وظيفي يتعدى حدود واجباتك المحددة ؟ وما هو إن وجد ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

2- هل توافق بين أهدافك الشخصية وأهداف المدرسة لتقديم الأداء الأفضل ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

3- هل قيامك بأعمال مكتبية كثيرة يساعد على وجود اتجاهات إيجابية نحو العمل و استثماراً للوقت ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

4- هل تنظم وقتك بصورة تتناسب ومهام مدير المدرسة الإدارية والفنية على أفضل مستوى ممكن ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

5- هل تقوم بمبادرات في العمل لزيادة حيوية مرؤوسيك ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

6- هل يحقق العمل الذي تقوم به النتائج المرجوة منه على الوجه الأكمل ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

وفيما يخص المحور الثالث : دور الانتماء التنظيمي لمدير المدرسة الثانوية في الارتقاء وتجويد أداء المعلمين :

1- هل ارتباطك بالإدارة التعليمية يحافظ عمى موقعك الاعتباري في المجتمع ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

2- هل تقوم بأعمال تطوعية تساهم في تقدم الخدمة المجتمعية غير التعليمية ؟ وما هي إن وجدت ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

3- هل استثمارك الجيد لإدارة الوقت يسمح لك بتحقيق أفضل النتائج ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

4- هل تشعر بالرضى الوظيفي والفخر بالانتماء لمهنة التعليم ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

5- هل تشعر بشرف الانتماء للمهنة أم تتمنى لو عملت في مجال آخر غير التعليم ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

6- هل توافق على الاستمرار في عملك وبنفس العطاء ولو تدنى الرتب أو لم ينتظم ؟

نعم دائماً أحياناً لا أبداً

برأيك وبكل أمانة ، ما نوع السلوك التنظيمي والنمط القيادي الذي تطبقيه في التعامل مع مرؤوسيك ؟

1- نموذج النمط الديمقراطي : مبنى 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 : مبنى 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 : مبنى على تحفيز القيادة وإلهام العاملين وتقديم الدعم الكامل لهم .

6- نموذج الجماعي : مبنى على العمل كفريق وتعزيز الشعور بالمشراكة وتقاسم السلطة .

7- نموذج النظام : مبنى على تعزيز الشغف والالتزام بأهداف المؤسسة ويعمل على إنشاء ثقافة إيجابية في

مكان العمل .

مقترحات من تجاربكم تساعد في جودة العمل التنظيمي وسبل الارتقاء به ؟.

نشكر لكم حسن تعاونكم

المراجع

- 1- 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 .
- 2- 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 .
- 3- حمدان ، محمد (1989) ، البحث العلمي كنظام ، دار التربية الحديثة ، عمان ، الأردن .
- 4- أبو الخير ، حسن (1996) ، أثر قسم العاملين بالمحليات على سلوكهم الإداري ، دراسة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، مصر .
- 5- 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 .
- 6- عبد الباسط ، معرف (2016) ، السلوك التنظيمي ودوره في تطوير مستوى أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، رسالة ماجستير ، ولاية بوعريريج ، الجزائر .
- 7- عبد الرحمن ، بوفارس (2018) ، المناخ التنظيمي المدرسي: ماهيته، أنماطه ومحدداته في المؤسسة التعليمية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عدد 35 ، الجزائر .
- 8- عقدي ، حسن ، (2017) ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان ، رسالة ماجستير ، جازان ، المملكة العربية السعودية .
- 9- علي ، أحمد علي وآخرون (1993) ، العلوم السلوكية ،: جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
- 10- فليه ، فاروق ، عبد المجيد ، السيد محمد (2005) ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن .
- 11- الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام في محافظات غزة للعام الدراسي م 2021/2020 .

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>