مجلة مركز البحوث التربوية جامعة قطر السنة العاشرة العدد العشرون يوليو ٢٠٠١ ص ص: ٢٧- ٥٩

أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات

د. حصه محمد صادق * د. فاطمة يوسف المعضادي **

ملخص : استهدف البحث التعرف على أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر، وتم إعداد استبانة لقياس المناخ تضم الأبعاد التالية :

- الأبعاد المتعلقة بسلوك المدير : ويقاس من خلال عامل التركيز على الإنتاج، والتركيز على العلاقات الإنسانية.
- البعد المتعلق بسلوك المعلمين : ويقاس من خلال عامل الألفة.
- البعد المتعلق بسلوك الجماعة : ويقاس من خلال عامل الروح المعنوية.
- البعد المتعلق بسلوك التلاميذ : ويقاس من خلال عامل الالتزام.

ولقد تم تعميم أداة الدراسة وتطبيقها على ١٠٨١ مدرساً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من ثمان مدارس ابتدائية بنات، وخمس مدارس إعدادية بنات، خمس مدارس ثانوية بنات، ست مدارس ابتدائية بنين، خمس مدارس إعدادية بنين، وخمس مدارس ثانوية بنين.

وكانت أهم النتائج ما يلي :

١ -إن المدارس القطرية تتمتع بمناخ عائلي حيث ترتفع درجات تركيز المدير على العلاقات الإنسانية في سلوكه، ودرجات الألفة بين المدرسين، بينما تتوسط درجات الالتزام الخاص بسلوك الطلاب والروح المعنوية الخاص بسلوك الجماعة وتنخفض درجات التركيز على الروح المعنوية.

٢ -السمة الغالبة لمدارس البنات ارتفاع درجات الألفة بين المدرسات.

٣ -مدارس البنين تتميز بمناخ يقترب من المناخ المفتوح.

٤ -في المدارس الإعدادية ترتفع درجات التركيز على الإنتاج وتنخفض درجات الألفة.

٥ -في المدارس الابتدائية ترتفع درجات الألفة وتنخفض درجات التركيز على الإنتاج.

وتقدمت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات.

مقدمة : يقول هالبن : عندما تزور مدرسة ما، فليس عليك أن تبقى فترة طويلة حتى تستطيع أن تتعرف على مناخ المكان" (Robert Owens, 1970, P.167) . فإذا

* أستاذ مساعد بكلية التربية – جامعة قطر

** مدرس بكلية التربية – جامعة قطر

كان الناس يتميزون ويختلفون في شخصياتهم، فكذلك المدارس تختلف وتتميز بأنماط عديدة من المناخات. ففي حين يعلو ضجيج الطلاب وصياح المعلمين وتعم الفوضى في مدرسة ما, يسود التعاون والألفة بين المدرسين ونلحظ التزام الطلاب بالقوانين والتعليمات في مدرسة أخرى.

ولقد حظي موضوع (المناخ التنظيمي) باهتمام العاملين في المجال السلوكي, لاعتقادهم بأنه يرتبط بالعديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على مدى كفاءة أي منظمة. ولقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن المناخ المفتوح يرتبط بالإنجاز العالي للمنظمة وارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل. وتحرص العديد من المنظمات على التعرف على نمط المناخ السائد بها من وجهة نظر العاملين فيها حتى يتسنى لها تعديل سياساتها وأهدافها وتطوير بيئة العمل لديها لتعزيز شخصية المنظمة لدى العاملين.

أهمية الدراسة :

أجرى عدد من الدراسات حول المناخ التنظيمي للمدارس القطرية (دراسة عبد الرحمن الدرهم، ١٩٨٤، سليمان الخضري وفوزي زاهر، ١٩٧٩، حصه صادق ، ١٩٩٤) إلا أن نتائج تلك الدراسات لم تستطع أن تحدد أنماطاً واضحة للمناخ كالتي حددها هالبن وكروفت في مقياسهما (استبيان وصف المناخ التنظيمي): Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) والذي أعداه عام ١٩٦٢ وتم تطبيقه في الدراسات السابقة المذكورة. ولقد أرجع بعض الباحثين السبب في ذلك إما إلى صغر حجم العينة أو إلى مركزية إدارة نظم التعليم في المجتمع القطري. وتعتقد الباحثتان إلى أنه قد يرجع السبب في ذلك إلى عدم ملاءمة العبارات المستخدمة في استبيان هالبن وكروفت مع طبيعة الممارسات التربوية في المدارس القطرية، بالإضافة إلى كثرة عدد الأبعاد التي تقيس المناخ, لذلك رأت الباحثتان أهمية إعداد استبانة جديدة تقيس المناخ المدرسي للمدارس القطرية

مستمدين عباراته من واقع الحياة المدرسية في المجتمع القطري، وهذا بدوره قد يساعد في تحديد معالم المناخ المدرسي للمدارس القطرية، وبالتالي قد يساعد في تقديم مقترحات تسهم في تحسينه وزيادة إيجابيته.

أهداف الدراسة ومشكلتها :

تستهدف الدراسة ما يلي :

١ – التعريف بمفهوم المناخ التنظيمي وطرق دراسته والعوامل المرتبطة به .

٢ – إعداد استبانة تقيس المناخ المدرسي في المدارس القطرية.

٣ – الكشف عن نمط المناخ المدرسي السائد في المدارس القطرية.

٤ – الكشف عن العلاقة بين نمط المناخ المدرسي ومتغير الجنس .

٥ – الكشف عن العلاقة بين نمط المناخ المدرسي ومتغير حجم المدرسة.

٦ – الكشف عن العلاقة بين نمط المناخ المدرسي ومتغير المرحلة التعليمية.

وتتبلور مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

١ – ما هي أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر ؟

٢ – هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط المناخ السائد في مدارس البنين عنه في مدارس البنات ؟

٣ – هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط المناخ السائد في المدارس الصغيرة عنه في المدارس الكبيرة ؟

٤ – هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط المناخ السائد في المدارس باختلاف المرحلة التعليمية ؟

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام بمنطقة الدوحة، حيث تتركز معظم المدارس فيها, وتزداد بها أعداد الهيئة الإدارية والتدريسية لعله ساعد على

تحديد نمط المناخ في هذه المدارس، ولقد أوضحت إحصاءات أعلنتها وزارة التربية والتعليم أن المدرسين والمدرسات في منطقة الدوحة يبلغون عشرة أمثالهم بالمناطق الأخرى، حيث يبلغ عددهم ٦٠٢٢ مدرس ومدرسة في الدوحة، في مقابل ٦٤٣ مدرس ومدرسة خارج الدوحة، وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية، حيث يبلغ عددهم ١٩٧٧ إداري في مدارس الدوحة، بينما يبلغ عددهم ٢٥٥ إداري خارج الدوحة (جريدة الوطن، العدد ١٦٥٤، ١٤/٣/٢٠٠٠، ص٥) .

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، فمن خلال الإطار النظري للدراسة تم اشتقاق المحاور الرئيسة لاستبانة المناخ المدرسي وبنودها، ومن ثم تطبيقها على عينة الدراسة لتحديد ملامح المناخ المدرسي بالنسبة لمدارس التعليم العام في دولة قطر.

مصطلح الدراسة :

المناخ المدرسي : يقصد بالمناخ التنظيمي سمات أو خصائص بيئة العمل المدركة من قبل العاملين في المنظمة، أو هي (الصورة) التي تتكون في أذهان العاملين عن منظمتهم . وقياساً على تعريف المناخ التنظيمي يمكن تعريف **المناخ المدرسي** بأنه سمات أو خصائص العمل المدركة من قبل العاملين في المدرسة، ويمكن قياس المناخ المدرسي من خلال استبيان يقيس سلوك المدير والألفة بين المدرسين والروح المعنوية للجماعة والتزام الطلاب بالقوانين والقواعد المدرسية.

ولتحقيق أهداف البحث وللإجابة عن تساؤلاته، قسمت الدراسة إلى جزأين :

- **الجزء الأول :** الإطار النظري، وتناول التعريف بمفهوم المناخ التنظيمي وطرق دراسته والعوامل المرتبطة به، واستعراض لأهم دراسات المناخ المدرسي في المجتمع القطري .

- **الجزء الثاني** : الدراسة الميدانية، والتي تناولت تصميم أداة الدراسة وتقنينها، وعينة الدراسة، والمعالجة الإحصائية للمعلومات، واستعراض النتائج العامة ثم المقترحات التي تم تقديمها في ضوء نتائج الدراسة.

أولاً : الإطار النظري :

لقد حظي مناخ المؤسسات التعليمية باهتمام عدد كبير من الباحثين في التربية وعلم النفس التعليمي في السنوات الأخيرة، وذلك لارتباط المناخ بالعديد من المتغيرات المؤثرة في إنتاجية وفعالية المدرسة. ويتفق المديرون والمدرسون والباحثون على أن الرضا الوظيفي، والإنتاجية والروح المعنوية للعاملين وكل البرامج التعليمية تعتمد على المناخ التنظيمي للمدرسة (Bill Kinzer, 1983, p.25) .

ويعرف **المناخ التنظيمي** على أنه : نمط التفاعل الاجتماعي الذي يميز المنظمة (Carter Good, 1973, p.106) أو أنه مجموعة خصائص بيئة العمل (والمدركة مباشرة أو غير مباشرة من العاملين والمفترض فيها أن تكون قوة رئيسة في التأثير على سلوك الموظف) (محمد البرعي ومحمد التويجري، ١٩٩٣، ص٢٤٦).

أو هي "الصورة" التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين فيها. فإذا تصور العاملون في المنظمة أن السياسة العامة لها هي في تشجيع الأداء الجيد ومعاقبة الأداء المنخفض أصبح همهم الأساسي هو القيام بالنوع الأول من السلوك والابتعاد عن الثاني قدر الإمكان، وإذا تصور العاملون المنظمة على أنها تضع لنفسها طموحات وتسعى جاهدة لتنفيذها انعكس نفس السلوك لدى الأفراد العاملين بها (أبو بكر بعيره، ١٩٨٨، ص٦٣).

أو هو نوعية البيئة الداخلية التي يتوصل العاملون لمعرفتها من خلال تجاربهم واختباراتهم وتؤثر في سلوكهم، وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات أو الخصائص التنظيمية (مؤيد سليمان، ١٩٨٧، ص ص ٣٧-٣٨).

تطور دراسة المناخ التنظيمي :

عندما بدأ الباحثون دراساتهم حول المناخ التنظيمي، كان يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ففي أواخر الأربعينيات قام ويليام فوت وايت William Foote Whyte بدراسة على ٢١ مطعماً في شيكاغو استمرت لمدة أربعة عشر شهراً، حيث عمل وايت وثلاثة من مساعديه كملاحظين لسلوك البشر في تعاملهم مع بعضهم البعض أثناء ساعات العمل، وقضى في كل مطعم مدة أربعة أشهر. إن مثل هذا النوع من البحوث يركز على العلاقات الشخصية بين أفراد التنظيم, ويتعامل مع التعقيدات السلوكية التي تظهر نتيجة للعديد من الحقائق في الحياة التنظيمية : حيث يجد الفرد نفسه متشابك بمجموعة علاقات ديناميكية للتنظيم رسمية وأخرى غير رسمية، وكذلك تفاعله الديناميكي بين احتياجاته الشخصية ومتطلبات التنظيم. (Robert Owens, 1970, p.172). وقد أجريت العديد من هذه الدراسات في المدارس لتقديم رؤى أفضل للممارسات الإدارية الفعالة.

إن مثل هذه الأبحاث الوصفية التحليلية تفيد في فهم المناخ الذي يستشعره الفرد في المدرسة. لكنها لا تفيد في وضع قاعدة معيارية تساعد على مقارنة مدرسة بأخرى، وتميل نتائجها إلى التعميم بدلاً من تعاملها مع معلومات مقارنة يمكن الاستفادة منها في الحكم على طبيعة مناخ المدرسة (Robert Owens, 1970, p.173).

ومع أواخر الستينات تم تطوير أسلوب لقياس ووصف المناخ التنظيمي للمدارس: أحدهما بواسطة اندرو هالبن ودون كروفت Andrew W.Halpin and Don B. Croft والآخر بواسطة جورج ستيرن Creorge Stern .

١- استبيان وصف المناخ التنظيمي لهالبن وكروفت :

Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ)

يرى هالبن وكروفت أن الخاصية الأساسية التي تحدد فاعلية المدرسة كمؤسسة تعليمية هي قدرة المدير على خلق مناخ يسمح بظهور مبادرات قيادية سواء كانت من جانبه كرئيس للعمل أو من جانب المعلمين. ومن ثم فإنهما

يفترضان أن المناخ المؤسسي المرغوب فيه هو ذلك المناخ الذي يتيح للمبادرات القيادية أن تظهر بسهولة ويسر. ويتمشى هذا الافتراض مع نتائج البحوث التي أجريت في مجال القيادة وديناميات الجماعة، والتي أظهرت أن الجماعة التي تتصف بالفاعلية هي تلك التي توفر الإشباع لأعضائها عن طريق إنجاز العمل من ناحية وعن طريق إشباع الحاجات الاجتماعية من ناحية أخرى. (سليمان الخضري وفوزي زاهر، ١٩٨٠، ص٥٢).

يتكون المقياس من ثمانية أبعاد، أربعة منها تقيس سلوك المعلمين كما يدركها المعلمون والأربعة الأخرى تقيس سلوك المدير كما يدركها المعلمون أيضا. وهي كالتالي : (Robert Owens, 1970, pp. 177-178) (سليمان الخضري وفوزي زاهر، ١٩٨٠، ص ص ٥٦-٥٧).

سلوك المعلمين :

أ - التباعد Disengagement يشير هذا البعد إلى أن المعلمين في المدرسة لا يعملون سوياً كفريق متكامل فكل منهم يعمل في اتجاه مختلف عن الآخرين.

ب -الإعاقة Hindrance يشير هذا البعد إلى شعور المعلمين بأن المدير يثقل كاهلهم بالأعمال الروتينية، متطلبات اللجان وغيرها من الأعمال التي يعتقد المعلمون أنها غير ضرورية. وبالتالي فهم يشعرون بأن المدير يعيق عملهم بدلا من تيسيره .

جـ - الانتماء Esprit ويشير إلى الروح المعنوية السائدة لدى جماعة المعلمين، فهم يشعرون بالرضا والانتماء للمؤسسة، نتيجة لأن حاجاتهم الاجتماعية مشبعه وفي نفس الوقت يحققون الإنجاز في العمل .

د - الألفة Intimacy ويشير إلى وجود علاقات طيبة بين المعلمين، مما يؤدي إلى وجود إحساس بالرضا نتيجة لإشباع الحاجات الاجتماعية، وإن كان هذا الإحساس بالرضا لا يرتبط بالإنجاز في العمل .

سلوك المدير :

هـ - الشكلية في العمل Aloofness يشير إلى سلوك المدير الذي يتسم بالشكلية دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية، فهو يطبق القوانين واللوائح تطبيقاً حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة، ولكي يحقق ذلك فأنه يعمل على أن توجد مسافة بينه وبين المتعلمين والعاملين معه.

و - التركيز على الإنتاجية Production emphasis يشير إلى سلوك المدير الذي يوجه كل اهتمامه نحو إنجاز العمل، ومن ثم فهو دائم الإشراف والتوجيه للمعلمين، ولكن قنوات الاتصال بينه وبينهم تسير في اتجاه واحد بمعنى أنه لا يحاول الاستفادة من آراء العاملين معه وبأفكارهم .

ز - القدوة في العمل Thrust ويشير إلى سلوك المدير الذي يتصف بأنه موجه نحو إنجاز العمل, لا عن طريق الإشراف والتوجيه المباشرين للمعلمين، وإنما عن طريق إعطاء المثل والقدوة بنفسه وإنه لا يطلب من المعلمين أكثر مما يعطي هو. وعلى الرغم من أن هدفه الأول هو إنجاز العمل، فإن المعلمين يتقبلون سلوكه برضى وارتياح .

ح - النزعة الإنسانية Consideration يشير إلى سلوك المدير الذي يتميز بالميل إلى أن يعامل المدرسين معامله ودية وإنسانية، فهو يحاول أن يقدم خدمات شخصية تدل على اهتمامه الكبير بهم .

ومن خلال الدرجات التي تحصل عليها كل مدرسة في هذه الأبعاد الثمانية يرى هالبن وكروفت أنه يمكن تحديد نمط المناخ السائد فيها وفقاً للتدريج التالي : (سليمان الخضري وفوزي، ١٩٨٠، ص ص ٥٧-٥٨)

أ - المناخ المفتوح : ترتفع فيه درجات الانتماء والقدوة في العمل والنزعة الإنسانية، بينما تنخفض درجات التباعد والإعاقة والشكلية في العمل والتركيز على الإنتاج، أما بعد الألفة فتكون درجاته متوسطة .

ب - مناخ الإدارة الذاتية : ترتفع فيه درجات الانتماء والألفة والشكلية في العمل

والقدوة، وتنخفض درجات التباعد والتركيز على الإنتاج، أما بعد النزعة الإنسانية فتكون درجاته متوسطة .

جـ - المناخ الموجه : ترتفع فيه درجات الانتماء والإعاقة والتركيز على الإنتاج، بينما تنخفض درجات التباعد والألفة والنزعة الإنسانية. أما درجات الشكلية في العمل والقدوة فتكون متوسطة.

د - المناخ العائلي : يتميز بارتفاع درجات التباعد والألفة والنزعة الإنسانية، وانخفاض درجات الإعاقة والشكلية في العمل والتركيز على الإنتاج. أما درجات الانتماء والقدوة فتكون متوسطة.

هـ - المناخ الأبوي : يتصف بارتفاع درجات التباعد والتركيز على الإنتاج وانخفاض درجات الإعاقة والألفة والانتماء والشكلية، وتكون درجات النزعة الإنسانية والقدوة في العمل متوسطة.

و - المناخ المغلق : يتصف بارتفاع درجات التباعد والإعاقة والشكلية في العمل والتركيز على الإنتاج، وانخفاض درجات القدوة والنزعة الإنسانية والانتماء. أما درجات الألفة فتكون متوسطة.

ويقترح هالبن وكروفت أن يتخذ بعد الانتماء (الروح المعنوية) كموجه في تحديد نمط المناخ السائد في المنظمة .

٢ - دليل المناخ التنظيمي : (Robert Owens, 1970, pp. 184-186)

استطاع جورج استيرن وكارل ستنيهوف George Stern & Carl Steinhoff أن يطورا أسلوباً مختلفاً لوصف وقياس المناخ التنظيمي. ولقد أعدا مقياساً لقياس المناخ التنظيمي للكليات. ثم استطاعا أن يعدلاه ويكيفاه لقياس المناخ التنظيمي للمدارس والمنظمات الأخرى، وأطلقا عليه اسم دليل المناخ التنظيمي Organizational Climate Index (OCI) وهو يتكون من ٣٠٠ عبارة يجيب عليها المدرس بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تتوافر أو تتطابق مع المواقف المتاحة

في مدرسته. ومن خلال المعلومات التي تم جمعها بتطبيق الدليل، أمكن تحديد ستة عوامل تؤثر في المناخ التنظيمي وتسمى عوامل من الدرجة الأولى وهي :

أ - المناخ الفكري Intellectual Climate ويصف هذا العامل الاهتمام بالأنشطة العقلية، والنشاط الاجتماعي والفعالية الشخصية .

ب - معايير الإنجاز Achievement Standards يعكس هذا العامل الضغط للإنجاز، فالمدارس التي ترتفع درجاتها لهذا العامل تركز على العمل الجاد وعلى المحافظة والالتزام لتحقيق أهداف المنظمة.

جـ - Practicalness يعكس هذا العامل المناخ الودي المتميز بالرعاية والود .

د - المعاضدة Supportiveness هذا العامل يتفاعل مع أبعاد المناخ الذي يحترم تماسك المدرسين كبشر والمعايير التي يحددها : الإيجابية، التحمل، التواصل، تجنب اللوم، تجنب الأذى والرعاية.

هـ - الترتيب Orderliness مكونات هذا العامل يهتم بالضغط للاهتمام بهيكل التنظيم، النظام، احترام السلطة، التوافق مع ضغوط المجتمع المحلي، وما يعبر عن هذا العامل هو بذل الجهد لبناء صورة مقبولة للمنظمة، ويقوم هذا العامل أيضا على النظام، التكيف، التواصل، الاختلاف وتجنب الأذى والاحترام.

و - ضبط الاندفاع Impulse Control هذا العامل يتضمن مستوى عالياً من المعوقات والضوابط التنظيمية، وهناك فرصة محدودة للتعبير الذاتي أو للقيام بأي شكل من السلوك الاندفاعي، وهو يركز على العمل, تجنب اللوم، تجنب الشعور بالنقص والدونية ورباطة الجأش.

ويعد مقياس هالبن وكروفت أكثر المقاييس المستخدمة في الدراسات الخاصة بتحديد نمط المناخ التنظيمي للمدارس.

العوامل المرتبطة بالمناخ التنظيمي :

من أهم الصعوبات التي حالت دون فهم محدد لأهمية دور المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة خلال فترة طويلة في الزمان هو الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الرئيسية له. فبالرغم من التقارب الكبير بين تعريفات المناخ إلا أن هناك خلافات واسعة بشأن أي العناصر أو الأبعاد التي يتوجب إدخالها ضمن إطار المناخ التنظيمي. ولعل ذلك يرجع إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها (منظمات أعمال صناعية، مدارس ابتدائية ودوائر حكومية...). كما ترجع الصعوبة أيضا إلى أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي هي أيضا متغيرة ومتباينة، بالإضافة إلى قلة الاهتمام بصدق هذه المقاييس، إلا أن كامبل وزملاءه Compbel. et.al. استطاعوا أن يحددوا عشرة أبعاد أساسية للمناخ صالحه للاستخدام في أي منظمة هي : هيكل أو بناء المهمة، المكافأة والعقاب, مركزية القرارات، تأكيد الإنجاز، تأكيد التدريب والتطوير، المخاطرة والأمان, الصراحة والصدق، المعنوية والمكانة، التميز والتشجيع وكفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام. (مؤيد سليمان، ١٩٨٧، ص ص٣٨-٤٠).

ولقد استطاع ستيرز Steers وبعد الرجوع على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية أن يحدد أربعة عوامل أو عناصر رئيسية مرتبطة بالمناخ هي : السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل، البيئة الخارجية. (مؤيد سليمان، ١٩٨٧، ص ص٤١-٤٢).

ولقد أجريت العديد من الدراسات على المناخ التنظيمي للمدارس في محاولة للتوصل لتعميمات حول العوامل المرتبطة بالمناخ المدرسي. من ضمن هذه العوامل في المناخ المفتوح: الخبرة الشاملة والواسعة للمديرين والمدرسين، والوضع الاجتماعي والاقتصادي المرتفع للطلاب وكذلك نسبياً صغر حجم المدرسة، ومستوى المرحلة (الابتدائية). ومن ضمن المؤثرات التي تؤثر في المناخ المفتوح أيضا، الروح المعنوية العالية، قلة طلبات انتقال الطلاب لمدرسة أخرى، قلة نسب

التسرب، زيادة نسب التجديدات والابتكارات، زيادة نسب الرضا عن العمل لدى المدرسين. (Paula Silver. 1983. P. 195) .

كما أنه لا يوجد اتفاق حول العلاقة بين المناخ المدرسي وتحصيل الطلاب. ففي حين أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن المناخ المفتوح يرتبط بالتحصيل العالي أشارت نتائج دراسات أخرى إلى أنه لم تكن هناك علاقة واضحة بين المناخ المدرسي وتحصيل الطلاب (Paula Siliver, 1983,p.195) .

كما أشار كولمان بيتر Coleman Peter في دراسة عن فعالية المناخ المدرسي إلى أن المناخ يتحدد بواسطة عاملين رئيسيين:

أ - أنشطة أو أعمال المدير على مستوى المدرسة .

ب - ممارسات المدرسين الصفية .

وأنه يمكن تحسين المناخ المدرسي بتغيير هذين العاملين (Coleman Peter, 1996) وفي دراسة أخرى تم فيها فحص العلاقة بين متغيرات ثلاثة : الرضا الوظيفي وفعالية مديري المدارس وفعالية مدارسهم. تم فيها تطبيق استبانات وأجراء مقابلات مع مدرسي ومديري مدارس ابتدائية ومراقبي تعليم في منطقة ألبرتا Alberta ، أظهرت النتائج أن المفحوصين يرون أن المناخ المدرسي الملائم يعد العامل الأهم والأكثر تأثيراً على إنجاز المدارس (N.Johnson and E,. Holdaway, 1991).

وفي دراسة أجريت بواسطة موتيلال شارما Motilal Sharma على ٩٥ مدرساً من المرحلة الثانوية في الهند، أظهرت النتائج أن درجات المناخ المدرسي ودرجة رضا المدرسين وفعالية المدير كانت مرتبطة ارتباطاً إيجابياً. (Motilal Sharma, 1975).

في دراسة قام بها فيللي J.K.Pillai وأجريت في الهند عن العلاقة بين المناخ والروح المعنوية للهيئة التدريسية، أظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً عالياً بين المناخ وبين الروح المعنوية، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن انفتاح المناخ يساعد على ارتفاع الروح المعنوية. (J.Pillai, 1976).

وفي دراسة على بعض مدارس البيض في جنوب أفريقيا أظهرت النتائج أن المدرسين في المدارس الصغيرة يعيشون مناخاً مدرسياً منفتحاً مقارنة بزملائهم في المدارس الكبيرة، كما أن المديرين يضعون في اعتبارهم صالح مدرسيهم ويستخدمون معهم النقد البناء، ولكن مع ذلك يميل المديرين إلى ممارسة الضبط الصارم على الهيئة التدريسية.(Kobus Mentz, 1993).

كما كشفت نتائج دراسة دوجلاس كوتس وآخرون Douglas Coutts and Others بأنه لا يوجد مؤشر واضح يبين أن للمديرين الجدد تأثيراً إيجابياً على المناخ المدرسي. (Douglas Coutts and Others, 1997) .

ولقد وجد ابليبري وهوي Appleberry & Hoy, 1969 في دراسة على ٤٥ مدرسة ابتدائية أن المناخ المدرسي مرتبط بتوجهات المدرسين نحو ضبط التلاميذ، وأنه كلما كان مناخ المدرسة أكثر انفتاحا كانت معاملة المدرسين للتلاميذ أكثر إنسانية (Paula Sliver, 1983, (P.194 .

وفي دراسة فريسن (Friesen, 1972) قارن فيها بين مدارس تسمح للتلاميذ فيها القيام بأعمال مستقلة وأخرى أكثر تحكماً وضبطاً للتلاميذ، وجد أن المدرسين في المدارس الأولى يرون مناخ مدرستهم أكثر انفتاحًا (Paula Sliver, 1983, p.,194).

وفي دراسة فسنت باردز Vicente Paredes أوضحت النتائج أن المدارس التي تتمتع بمناخ مدرسي إيجابي تتميز بالإنجاز العالي وقلة تسرب التلاميذ، وكانت متغيرات المناخ التي لها علاقة وثيقة بإنجاز التلاميذ هي تلك المتعلقة بتوقعات المدرسين لنسب نجاح التلاميذ والأهداف التعليمية. وتدعم هذه النتائج الفكرة القائلة بأن المناخ المدرسي الإيجابي عامل مهم في تحسين الإنجاز المدرسي (Vicente Paredes., 1993) .

كما أظهرت دراسة ماركم وجونسون Marcum & Johnson أن المدارس الكبيرة يميل مناخها إلى المفتوح بدرجة أكبر من المدارس الصغيرة (سليمان الخضري وفوزي زاهر، ١٩٨٠، ص ٥٤).

وبينت نتائج دراسة فيلد فيلبل Feldvelbel, 1969 أن تحصيل التلاميذ يرتبط ارتباطاً موجباً ببعد (النزعة الإنسانية) وارتباطا سالبا ببعد (التركيز على الإنتاج). كما وجد اندروز (Andrew, 1965) أن هناك علاقة موجبة بين تحصيل التلاميذ وبين بعد "الألفة". (سليمان الخضري وفوزي زاهر، ١٩٨٠، ص٥٣).

ومن نتائج الدراسات السابقة يمكن استنتاج ما يلي :

١ - توجد علاقة بين المناخ المدرسي وفعالية مدير المدرسة .

٢ - المناخ المدرسي الإيجابي عامل مهم في تحسين الإنجاز المدرسي، حيث أظهرت نتائج كثير من الدراسات وجود علاقة بين نوع المناخ وتحصيل الطلاب، وبالرغم من عدم وجود اتفاق حول هذه العلاقة إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود ارتباط موجب بين تحصيل الطلاب وبعد "النزعة الإنسانية" وبعد "الألفة"، وسالب بين التحصيل وبعد "التركيز على الإنتاج".

٣ - أظهرت الدراسات وجود علاقة بين نوع المناخ وحجم المدرسة، ولكن النتائج لم تكن متجانسة، ففي حين أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن المدارس الصغيرة تتمتع بمناخ مفتوح، أشارت نتائج دراسات أخرى إلى أن المدارس الكبيرة هي التي تتمتع بمثل هذا المناخ.

٤ - توجد علاقة بين المناخ المفتوح ورضا المدرسين وارتفاع الروح المعنوية، وكلما كان المناخ أكثر انفتاحاً، كانت معاملة المدرسين للتلاميذ أكثر إنسانية .

دراسات المناخ المدرسي في المجتمع القطري :

أجريت ثلاث دراسات عن المناخ التنظيمي على مستوى المدارس باستخدام مقياس هالبن وكروفت، ودراسة واحدة على مستوى جامعة قطر، وكانت هذه الدراسات كالتالي :

١ - دراسة سليمان الخضري وفوزي زاهر بعنوان " مناخ المؤسسات التعليمية في دولة قطر : دراسة استطلاعية " (سليمان الخضري وفوزي زاهر،

١٩٨٠). تم في هذه الدراسة استخدام مقياس هالبن وكروفت بعد أن قام الباحثان بتعريبه. وتم تطبيقه على ثمانية مدارس، أربع منها إعدادية والأربع الأخرى ثانوية، وكانت من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

أ - من العسير تصنيف المدارس وفق الأنماط الستة التي ذكرها هالبن وكروفت (مناخ مفتوح، إدارة ذاتية، موجه، عائلي، أبوي ومغلق).

ب - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مدارس البنين والبنات، فقد كانت درجات مدارس البنات أعلى في أبعاد التباعد والإعاقة والألفة والخاصة بسلوك المعلمين، بينما تفوقت مدارس البنين في بعد الانتماء.

جـ - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المدارس الإعدادية والثانوية في بعد الشكلية في العمل والتركيز على الإنتاج والنزعة الإنسانية ولصالح المدارس الإعدادية.

د - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدارس الكبيرة والصغيرة في بعد درجة الإعاقة لصالح المدارس الكبيرة، وفي بعد الشكلية في العمل والتركيز على الإنتاج والقدوة في العمل والنزعة الإنسانية ولصالح المدارس الصغيرة.

٢ - دراسة عبد الرحمن الدرهم عن المناخ المدرسي المدرك في المدارس الابتدائية والإعدادية. (عبد الرحمن الدرهم، ١٩٨٤) . ولقد تم في هذه الدراسة أيضاً استخدام مقياس هالبن وكروفت لقياس المناخ، تم اختيار ٤٨ مدرسة ابتدائية وإعدادية للبنين والبنات بطريقة عشوائية، بلغت عينة الدراسة ٥٧٦ مدرساً و٩٦ مديراً ووكيلاً . ولقد أشارت النتائج العامة للدراسة أن هناك اختلاف في إدراك نمط المناخ السائد في المدرسة بين الإداريين. ومع ذلك فقد أظهرت النتائج العامة للدراسة ما يلي :

أ - أن المناخ المدرسي في المدارس الابتدائية والإعدادية القطرية يعتبر مناخاً معتدلاً أو متوسطاً Moderate .

ب - العلاقة بين الإداريين والمدرسين يمكن وصفها بأنها مرضية ولكنها نسبيًا تعتبر رسمية.

جـ - التفاعل بين المدرسين في مدارس الضواحي أقل منه في مدارس القرى والمدن.

د - مدارس المدن أكثر انفتاحاً من مدارس الضواحي والقرى.

هـ - العلاقات الاجتماعية بين المدرسات أكثر منها بين المدرسين .

و - المناخ الاجتماعي في مدارس البنات أكثر ألفة منه في مدراس البنين.

ز - المحيط الاجتماعي في مدارس البنات أكثر صرامة more rigid منه في مدارس البنين.

ح - لا توجد فروق بالنسبة لمتغير الجنسية وإدراك المدرسين للمناخ المدرسي.

٣- دراسة حصه صادق عن العلاقة بين صراع الدور والمناخ التنظيمي (حصه صادق ، ١٩٩٤). استخدم في الدراسة أيضا مقياس هالبن وكروفت لقياس المناخ واستبيان وصف السلوك القيادي لقياس صراع الدور الذي أعده ستوجدل وكونز Stogdill and Coons . وتم اختيار عشرين مدرسة ابتدائية، وتم تطبيق استبيان السلوك القيادي على مديري المدارس وعشرين مدرساً ومدرسة في تلك المدارس، وتم تطبيق استبيان المناخ على نفس المدرسين، بلغت عينة الدراسة ٤٠٠ مدرساً وعشرين مديراً ، ولقد كانت أهم النتائج ما يلي :

أ - تعاني معظم المدارس القطرية الابتدائية من نسبة عالية من الصراع, ودرجات الصراع في مدارس البنات أعلى منها نسبياً في مدارس البنين.

ب - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في بعد الألفة لصالح مدارس البنات.

جـ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في بعد الشكلية في العمل لصالح مدارس البنات.

د - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في بعد التركيز على الإنتاجية لصالح مدارس البنات.

هـ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات المختلفة للصراع وبعد التركيز على الإنتاجية لصالح المدارس ذات الصراع الأكبر.

و - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في بعد القدوة في العمل لصالح مدارس البنات.

ز - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في بعد النزعة الإنسانية لصالح مدارس البنات .

ح - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات المختلفة للصراع في بعد النزعة الإنسانية لصالح المدارس ذات الصراع الأكبر .

٣ - دراسة شيخة المسند حول نمط المناخ المؤسسي السائد في جامعة قطر كما يدركه أعضاء هيئة التدريس فيها وعلاقته ببعض المتغيرات. (شيخة المسند، ١٩٩٣). استهدفت الدراسة معرفة نمط المناخ المؤسسي السائد في كليات جامعة قطر، ولقد تم تطبيق استبيان وصف المناخ المؤسسي للأقسام العلمية في الكليات والجامعات والذي أعده ديرج بورفيك Derge A. Borrevik وتم تقنينه على البيئة القطرية في نفس الدراسة. طبقت الأداة المستخدمة على جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة قطر، وأظهرت النتائج صعوبة وصف المناخ المؤسسي السائد في كليات جامعة قطر .

تشير نتائج هذه الدراسات إلى صعوبة تحديد نمط المناخ السائد في المؤسسات التربوية، بالإضافة إلى أن هناك نتيجة واحدة اتفقت عليها الدراسات الثلاث التي استخدمت مقياس هالبن وكروفت وهي : ارتفاع درجات مدارس البنات في بعد (الألفة) والخاص بسلوك المعلمين .

ثانياً : الدراسة الميدانية :

مجتمع الدراسة وعينتها :

تم اختيار عدة مدارس من ضمن مدارس التعليم العام في منطقة الدوحة بطريقة عشوائية، وكانت أعداد المدارس متقاربة حتى تسهل عملية مقارنة النتائج، حيث تم اختيار ثمانية مدارس من المرحلة الابتدائية للبنات, وخمسة مدارس من المرحلة الإعدادية، وخمسة مدارس من المرحلة الثانوية، أما مدارس البنين فلقد تم اختيار ستة مدارس من المرحلة الابتدائية، وخمسة مدارس من المرحلة الإعدادية ، وخمسة مدارس من المرحلة الثانوية.

ولقد تم تطبيق استبانة الدراسة على عينة عشوائية من مدرسي هذه المدارس, تراوحت نسبة أعداد المدرسين ما بين ثلثي العينة الأصلية إلى جميع أفراد العينة.

إعداد الاستبيان :

تم أولاً تحديد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس المناخ، وخلافا عن المقاييس السابقة فلقد تم تحديد بعد لكل طرف في المحيط المدرسي: المدير ، المدرسين ، الجماعة (جميع من يعمل بالمدرسة من هيئة إدارية وتدريسية) ، الطلاب . ولقد رأت الباحثتان أن كثرة عدد الأبعاد قد يشكل أحد العوائق في التوصل إلى تصنيف ملائم للمناخ، فطبيعة العمل في مدارس ذات إدارة مركزية قد لا تسمح بظهور هذه التعددية في السلوك والممارسات سواء من قبل المدير أو المدرسين .

تكون الاستبيان من ٧٣ عبارة موزعة على أربعة أبعاد تشير للمناخ ، كانت أربع عبارات منها سالبة هي : ٤ ، ١٧، ٢٣، ٢٤ ويتم قياس المناخ من وجهة نظر المدرسين حول مدى توافر الممارسات التي تشير إليها العبارات في المدرسة وعلى قياس خماسي متدرج : يحدث كثيراً جداً ؛ يحدث كثيراً ؛ يحدث أحياناً ؛ يحدث نادراً ؛ لا يحدث أبداً . ولقد تحددت أبعاد الاستبيان كالتالي :

١ - الأبعاد المتعلقة بسلوك المدير : ويقاس هذا السلوك من خلال البعدين التاليين:

أ - التركيز على الإنتاج : يقصد به سلوك مدير المدرسة الذي يوجه كل اهتمامه نحو إنجاز العمل، ومن ثم فهو دائم الإشراف والتوجيه، يركز على ضرورة الانضباط، ومتابعة تنفيذ القوانين وأداء الواجبات في مواعيدها، ينفرد برأيه ولا يحاول الاستفادة من آراء وأفكار العاملين معه .والعبارات التي تقيس هذا البعد في الاستبيان النهائي هي: ١ ، ٦، ١٢، ١٦، ٢٢، ٢٧، ٣٠، ٣٢، ٣٨، ٤٢، ٤٦، ٤٩، ٥٣، ٥٩، ٦٤.

ب - التركيز على العلاقات الإنسانية : ويقصد به سلوك المدير الذي يتسم بالمعاملة الودية والإنسانية للعاملين معه من هيئة إدارية وتدريسية، حيث يحاول المدير أن يقدم لهم خدمات شخصية تدل على اهتمامه الكبير بهم، يتصرف كالأخ الأكبر أو الصديق الذي لا هم له سوى الترويح عنهم وإشباع رغباتهم. والعبارات التي تقيس هذا البعد هي : ٢، ٧، ١١، ١٩، ٢٠، ٢٨، ٣٥، ٣٦، ٤٣، ٤٧، ٥٠، ٥٤، ٥٥.

٢ - **البعد المتعلق بسلوك المعلمين (الألفة)** : يقصد به وجود علاقة طيبة بين المعلمين مما قد يؤدي إلى إحساس بالرضا نتيجة لإشباع الحاجات الاجتماعية، وإن كان هذا الإحساس لا يرتبط بالإنجاز في العمل. والعبارات التي تقيس هذا البعد: ٣،٨،١٣،١٤،١٥،٢١،٢٩،٣٣،٣٧،٣٩،٤٤،٤٨،٥٦.

٣- **البعد المتعلق بسلوك الجماعة (الروح المعنوية)** : يقصد بها المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله. وهي الإحساس الإيجابي الذي يدفع العاملين للعمل والنظرة المتفائلة والود نحو الجماعة ، أو هي الإحساس السلبي والميل للنقد والتشاؤم ، وهي محصلة عناصر الرضا التي يعتقد الفرد أنه يحصل عليها من عمله ، والعبارات التي تقيس هذا البعد : ٤،٩،١٧،٢٣،٢٤،٣١،٣٤،٤٠،٥١،٥٢،٥٧،٦٠،٦١،٦٥،٦٩،٧٢،٧٣.

٤ - **البعد المتعلق بسلوك الطلاب (الالتزام)** : يقصد به اقتناع الطلاب باللوائح والقوانين المدرسية واحترامها والتقيد بها، وذلك نتيجة للعلاقة الطيبة التي تربطهم بالهيئة الإدارية والتدريسية، وقدرة العاملين في المدرسة على تعريف الطلاب باللوائح والقوانين المدرسية، والالتزام بها مما يجعلهم قدوة يمكن أن يحتذي بها الطلاب . والعبارات التي تقيس هذا البعد هي : ٥، ١٠، ١٨، ٢٥، ٢٦، ٤١، ٤٥، ٥٨، ٦٢، ٦٣، ٦٦، ٦٧، ٦٨، ٧٠، ٧١.

صدق الأداة :

أ - تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على مجموعة من السادة المحكمين*، وتعديل الأداة بناءً على مقترحاتهم .

ب - كما تم حساب الصدق بطريقة إحصائية، باستخدام (طريقة معاملات الارتباط) بين درجات المفردات والدرجة الكلية لمحورها، وكانت معاملات الارتباط دالة لجميع العبارات عند ٠,٠٠١، ولعبارة واحدة فقط عند ٠,٠٥ كما يتضح ذلك من الجداول التالية :

جدول (١): يوضح العلاقة الارتباطية بين درجات المفردات والدرجة الكلية لمحورها كصدق مفردات المحور الأول (التركيز على الإنتاج)

رقم العبارة	قيمة الارتباط ودلالته	رقم العبارة	قيمة الارتباط ودلالته
١	,٤٦٨٠	٣٨	,٦٧٦٠
٦	,٤٤٦٠	٤٢	,٦٤٣٠
١٢	,٥٤٠٠	٤٦	,٥٦٤٠
١٦	,٥٢٧٠	٤٩	,٠٧٥٠
٢٢	,٦١٧٠	٥٣	,٦٠٩٠
٢٧	,٤٧٢٠	٥٩	,٥٣٧٠
٣٠	,٦٤٨٠	٦٤	,٣٣٢٠
٣٢	,٤٩٤٠	-	

* قيمة ر دالة عند مستوى ٠,٠٥ إن كانت أكبر من أو تساوي ٠,٠٦٢

** قيمة ر دالة عند مستوى ٠,٠١ إن كانت أكبر من أو تساوي ٠,٠٨١

---

* أسماء المحكمين : أ.د. سيد الطواب أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي؛ أ.د. محمود عمر أستاذ علم النفس التعليمي ، أ.د. ميرغني حمور أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة، أ.د. نائل عوالمه أستاذ الإدارة العامة.

جدول (٢) : يوضح العلاقة الارتباطية بين درجات المفردات والدرجة الكلية لمحورها كصدق مفردات المحور الثاني (التركيز على العلاقات الإنسانية)

رقم العبارة	قيمة الارتباط ودلالته	رقم العبارة	قيمة الارتباط ودلالته
٢	,٦٧٣٠	٣٦	,٧٠٦٠
٧	,٤٧٣٠	٤٣	,٦٤٥٠
١١	,٦٢٧٠	٤٧	,٦٦٦٠
١٩	,٧٠٥٠	٥٠	,٤٦٠٠
٢٠	,٤٨٩٠	٥٤	,٦٤١٠
٢٨	,٥٩١٠	٥٥	,٤٧٦٠
٣٥	,٣١٧٠	-	-

جدول (٣) : يوضح العلاقة الارتباطية بين درجات المفردات والدرجة الكلية لمحورها كصدق مفردات المحور الثالث (سلوك المعلمين – الألفة)

رقم العبارة	قيمة الارتباط ودلالته	رقم العبارة	قيمة الارتباط ودلالته
٣	,٤٥٧٠	٣٣	,٥٣٦٠
٨	,٣٥١٠	٣٧	,٥٤٢٠
١٣	,٥٣٨٠	٣٩	,٥٥٠٠
١٤	,٥١٦٠	٤٤	,٥٣٨٠
١٥	,٤٤٤٠	٤٨	,٤٣٤٠
٢١	,٢٦٧٠	٥٦	,٤٩٦٠
٢٩	,٤٧٨٠	-	-

جدول (٤) : يوضح العلاقة الارتباطية بين درجات المفردات والدرجة الكلية لمحورها كصدق مفردات المحور الرابع (سلوك الجماعة – الروح المعنوية)

رقم العبارة	قيمة الارتباط ودلالته	رقم العبارة	قيمة الارتباط ودلالته
٤	,١٤٩٠	٥٢	,٤٩٧٠
٩	,٣١٣٠	٥٧	,٤٢٢٠
١٧	,١٢١٠	٦٠	,٥١٣٠
٢٣	,١١٧٠	٦١	,٤٨٩٠
٢٤	,١٤١٠	٦٥	,٤٦٠٠
٣١	,٣٨٦٠	٦٩	,٥٣٠٠
٣٤	,٣٨٩٠	٧٢	,٥٢٧٠
٤٠	,٤٢٤٠	٣٧	,٥٠٥٠
٥١	,٥١١٠	-	-

جدول (٥) : يوضح العلاقة الارتباطية بين درجات المفردات والدرجة الكلية لمحورها كصدق مفردات المحور الخامس (سلوك الطلاب الالتزام)

رقم العبارة	قيمة الارتباط ودلالته	رقم العبارة	قيمة الارتباط ودلالته
٥	,٣٥٠٠	٦٢	,٦٥٢٠
١٠	,٣٣٦٠	٦٣	,٤٩١٠
١٨	,٥٤٦٠	٦٦	,٥٤٠٠
٢٥	,٣٦٧٠	٦٧	,٦٥٣٠
٢٦	,٥٤٢٠	٦٨	,٦٢٧٠
٤١	,٥٦٥٠	٧٠	,٦٥٩٠
٤٥	,٥٣٢٠	٧١	,٥٦١٠
٥٨	,٦٤٣٠	-	-

ثبات الأداة :

تم حساب الثبات لكل محور على حدة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يتضح في الجدول التالي :

جدول (٦) : يوضح ثبات عبارات المحاور بطريقة ألفا لكرونباخ

المحور	قيمة الثبات
سلوك المدير (التركيز على الإنتاج).	,٧٨٥
سلوك المدير (التركيز على العلاقات الإنسانية).	,٨٢٢
سلوك المعلمين (الألفة).	,٦٩١
سلوك الجماعة (الروح المعنوية).	,٨٢٨
سلوك الطلاب (الالتزام).	,٨٢٢

من الجدول السابق يتضح أن قيم معاملات الثبات مقبولة، وأن الاستبانة بمحاورها الأربعة على درجة من الثبات يمكن الوثوق بها . كما تم حساب الثبات الكلي للاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ وكان معامل الثبات ,٩٢٤ وهي قيمة مرتفعة للثبات أيضا.

تطبيق الأداة :

تم تطبيق الأداة في شهر ابريل ٢٠٠٠م، ولقد كان عدد الاستبانات الموزعة ١٠٨١، تم استرجاع ١٠٣٠ منها أي بنسبة ٩٥,٣% من الاستبانات الكلية. ولقد استخدمت عينة البحث ذاتها في حساب ثبات الأداة.

المعالجة الإحصائية :

١-تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بعد بالنسبة للمدارس جميعها وحسب متغيرات الدراسة.

٢- تم تحويل درجات الأبعاد إلى درجات معيارية معدله (تائية) متوسطها ٥٠ وانحرافها المعياري ١٠.

٣- تم حساب الفروق بين المتوسطات لمحاور المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، وحجم المدرسة *.

٤- تم حساب تحليل التباين أحادي المصدر لمحاور المناخ التنظيمي تبعاً لنوع المدرسة متبوعًا بجداول شافيه لمحاور المناخ الدالة .

نتائج الدراسة وتفسيرها :

١-**فيما يتعلق بالسؤال الأول** في الدراسة والخاص بأنماط المناخ السائد في مدارس التعليم العام بدولة قطر, أظهرت النتائج كما يتضح ذلك من جدول (٧) أن المناخ السائد يقترب من المناخ العائلي في تقسيم هالبن وكروفت، حيث تزيد الدرجة التائية لبعد (التركيز على العلاقات الإنسانية) بالنسبة لسلوك المدير، وبعد (الألفة) بالنسبة لسلوك المعلمين عن المتوسط بقليل, بينما تقترب الدرجات التائية لبعد (الالتزام) الخاص بسلوك الطلاب وبعد (الروح المعنوية) الخاص بسلوك الجماعة من الدرجة المتوسطة، وتنخفض درجة (التركيز على الإنتاج) بالنسبة لسلوك المدير .

---

* اعتبرت المدارس التي يقل فيها عدد الطلاب عن ٤٠٠ طالب مدارس صغيرة، والمدارس التي يزيد فيها عدد الطلاب عن ٤٠٠ مدارس كبيرة الحجم.

جدول (٧) : يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجات التائية لمحاور استبانة المناخ المدرسي للمدارس القطرية للعينة الكلية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التائية
سلوك المدير (التركيز على الإنتاج).	١٢٢,٧	٦,٧٨٩	٤٢,٧٣
سلوك المدير (التركيز على العلاقات الإنسانية).	٤٧,٤٩	٨,٨٢	٥٠,٢٥
سلوك المعلمين (الالفة).	٤٦,٠٩	٦,٥٠	٥٠,٣٩
سلوك الجماعة (الروح المعنوية).	٦٠,٨٠	٦,٢١	٤٨,٩٢
سلوك الطلاب (الالتزام).	٥٢,٦٠	٨,٦٥	٤٩,٧٤

وهذا يعني أن مديري المدارس القطرية يهتمون بإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين معهم أكثر من اهتمامهم بإنجاز العمل، وأنه توجد علاقات طيبة بين المعلمين مما يجعلهم يشعرون بالرضا نتيجة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية، وينعكس كل ذلك على الروح المعنوية بشكل عام. والعلاقة الطيبة التي تربط أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية بالمدرسة تمتد لتشمل الطلاب فيلتزمون بالقوانين واللوائح المدرسية ويحترمونها ويقومون بتنفيذها.

ويمكن تفسير الانخفاض النسبي لدرجات التركيز على الإنتاج بالنسبة لسلوك المدير من وجهة نظر المدرسين إلى ثنائية الرئاسة على المدرسين (عينة الدراسة)، حيث يعتبر الموجه الفني رئيساً مباشراً آخر للمدرسين يخضعون لتعليماته وتوجيهاته فيما يخص عملهم الأساسي (التدريس)، إضافة إلى أنه يتم تخصيص نسبة ٦٠% من درجات تقييم المدرس للموجه، بينما تخصص نسبة ٤٠% من درجات تقييمه للمدير، لذلك فقد لا يستطيع المدرسون أن يدركوا البعد العملي للمدير بقدر ما يدركون الدور الإنساني له. إضافة إلى إدراكهم أن معظم أعمال ومهام المدير إنما هي ترجمة لتعليمات وقرارات وزارية تمليها عليه رئاسة التعليم.

٢-**فيما يتعلق بالسؤال الثاني** الخاص بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمط المناخ حيث متغير الجنس، فقد أظهرت النتائج كما يتضح من جدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١في بعد (التركيز على

العلاقات الإنسانية) بالنسبة لسلوك المدير ولصالح الذكور، حيث بلغت متوسطات درجاتهم ٥٠,٢٣ في مقابل٤٥,٣٥للإناث، بينما سجلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في بعد (الألفة) الخاص بسلوك المعلمين لصالح الإناث، حيث بلغت متوسطات الدرجات ٤٧,١٦ في مقابل ٤٤,٧٢ للذكور، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في بعد (الالتزام) الخاص بسلوك الطلاب لصالح الذكور، حيث بلغت متوسطات درجاتهم ٥٤,٠٥ في مقابل ٥١,٤٧ للإناث.

جدول (٨) : يوضح الفروق بين المتوسطات لمحاور المناخ المدرسي تبعا للجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" ودلالتها
سلوك المدير (التركيز على الإنتاج).	ذكر	٤٥٢	١٢,٠٧٧	,٧٧٤٧٠	١,٥٨
	أنثى	٥٧٨	١٢,٤٠٥	,٧٩٨٣٢	
سلوك المدير (التركيز على العلاقات الإنسانية).	ذكر	٤٥٢	٥٠,٢٣٠	٧,٦٦	**٩,١٦
	أنثى	٥٧٨	٤٥,٣٥١	٩,٠٨	
سلوك المعلمين (الألفة).	ذكر	٤٥٢	٤٤,٧١٩	٦,٥٩	** ٦,٠٨
	أنثى	٥٧٨	٤٧,١٦	٦,٢٣	
سلوك الجماعة (الروح المعنوي).	ذكر	٤٥٢	٦,١٢	,١٩٦٦٢	١,٤٨
	أنثى	٥٧٨	٦,٥٥	,٢٠٤٩٥	
سلوك الطلاب (الالتزام).	ذكر	٤٥٢	٥٤,٠٥	٨,٣٩	**٤,٧٩
	أنثى	٥٧٨	٥١,٤٧	٨,٦٩	

** قيمة "ت" دالة عند مستوى ٠,٠١

من النتائج السابقة يتضح أن السمة الرئيسية البارزة لمدارس البنات هي ارتفاع درجات الألفة فيما بينهم، حيث توجه كل الجهود نحو إشباع الحاجات الاجتماعية، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الخضري وزاهر (١٩٨٠)، ودراسة حصه صادق (١٩٩٤) ، وعبد الرحمن الدرهم (١٩٨٤). ولقد تم تفسير ارتفاع درجات (الألفة) في مدارس البنات إلى "طبيعة الحياة الاجتماعية وظروف عمل المرأة في قطر التي تجعل من مجال العمل من أنسب المجالات لتكوين علاقات اجتماعية تمتد خارج نطاق العمل، على عكس الذكور، حيث أن هناك فرصاً أخرى كثيرة غير مجال العمل تتيح للمدرسين تكوين علاقات اجتماعية مع

الناس الآخرين" (سليمان الخضري وفوزي زاهر، ١٩٨٠، ٨٩). هذا، بالإضافة إلى طبيعة أخرى تميز المجتمع القطري، حيث أن كثيراً من الأفراد يرتبطون بصلة قرابة بطريقة أو بأخرى، هذا مما قد يزيد من الشعور بالألفة بين مدارس البنات، خاصة وأنها لا تضم إلا نسبة قليلة جدا من المدرسات الوافدات بعكس مدارس البنين. ويمكن القول أن المناخ المدرسي لمدارس البنات يقترب من المناخ العائلي في تقسيم هالبن وكروفت .

أما فيما يتعلق بمدارس البنين والتي تميزت بارتفاع درجات (التركيز على العلاقات الإنسانية) في سلوك المدير ودرجات (الالتزام) بالنسبة لسلوك الطلاب، فأن هذه النتائج تشير إلى اتفاقها مع دراسة ابليبري وهوي ١٩٦٩ التي أظهرت أنه كلما كان مناخ المدرسة أكثر انفتاحاً كلما كانت معاملة المدرسين أكثر إنسانية، وكذلك دراسة فيلد فيلبل Feldvelbel ١٩٦٤ الذي وجد أن تحصيل التلاميذ يرتبط ارتباطاً موجباً ببعد (النزعة الإنسانية) وسالباً ببعد (التركيز على الإنتاج).

وقد يرجع السبب في تميز مدارس البنين بتركيز المدير في سلوكه على العلاقات الإنسانية إلى طبيعة مدارس البنين التي تضم عدداً كبيراً من المدرسين الوافدين من ذوي الخبرة الطويلة في مجال التعليم, وقد يكبرون مدير المدرسة في السن إن لم يماثلوه، كل ذلك قد يملي عليه معاملتهم معاملة الأخوة والأصدقاء.

أما بالنسبة لالتزام الطلاب بالقوانين والتعليمات واحترامها وتنفيذها، فقد يرجع ذلك كما أشرنا سابقاً إلى أن المعاملة الإنسانية التي يحظى بها المعلمون قد يمتد تأثيرها ليشمل الطلاب فيحظون هم أيضاً بمعاملة إنسانية من قبل الهيئة الإدارية والتدريسية، مما قد يجعلهم أكثر حرصاً على الالتزام بتعليمات وقوانين المدرسة.

ويمكن القول أن المناخ السائد في مدارس البنين يقترب من المناخ المفتوح في تقسيم هالبن وكروفت.

٣-**فيما يتعلق بالسؤال الثالث** في الدراسة والخاص بوجود فروق جوهرية في نمط المناخ باختلاف حجم المدرسة، فلقد أظهرت النتائج كما يتضح ذلك من جدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في بعد التركيز على الإنتاج الخاص بسلوك المدير لصالح المدارس الكبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجات ١٢٣,٢٢٧ للمدارس الكبيرة في مقابل ١٢١,٦٦٧ للمدارس الصغيرة.

جدول (٩)
يوضح الفروق بين المتوسطات لمحاور المناخ المدرسي تبعا لحجم المدرسة

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" ودلالتها
سلوك المدير (التركيز على الإنتاج).	صغير	٣٤٨	١٢١,٦٧	٧,٤٨	٣,٥١**
	كبير	٦٨٢	١٢٣,٢٣	٦,٣٥	
سلوك المدير (التركيز على العلاقات الإنسانية).	صغير	٣٤٨	٤٨,٠٩	٩,٥٨	١,٥٥
	كبير	٦٨٢	٤٧,١٩	٨,٤٠	
سلوك المعلمين (الألفة).	صغير	٣٤٨	٤٦,١٣	٦,٥٦	٠,١٤
	كبير	٦٨٢	٤٦,٠٧	٦,٤٧	
سلوك الجماعة (الروح المعنوي).	صغير	٣٤٨	٦٠,٩٩	٦,٣٢	٠,٧٢
	كبير	٦٨٢	٦٠,٧٠	٦,١٥	
سلوك الطلاب (الالتزام).	صغير	٣٤٨	٥٢,٩٤	٩,٠٥	٠,٨٨
	كبير	٦٨٢	٥٢,٤٣	٨,٤٤	

** قيمة "ت" دالة عند مستوى ٠,٠١ .

وهذه النتيجة تخالف ما توصل إليه الخضري وزاهر (١٩٨٠) في دراستهم حيث وجدا أن المدارس الصغيرة ترتفع فيها درجات التركيز على الإنتاج، ولكن تتفق نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة ماركم وجونسون Marcum & Johnson حيث وجدا أن المدارس الكبيرة تميل لان تتصف بالمناخ المفتوح بدرجة أكبر من المدارس الصغيرة.

وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن كبر حجم المدرسة, وبالتالي كثرة أعداد المدرسين والطلاب يجعل من الصعب على المدير الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع العاملين معه، فيوجه كل اهتمامه إلى تحقيق الأهداف وإنجاز المهام

كوسيلة لبسط سيطرة على العاملين معه وطريقة لضبط سير العمل في المدرسة واحتواء العدد الكبير من المدرسين والطلاب في المدرسة.

إذن، يمكن القول أن المدارس الصغيرة في النظام التعليمي القطري يتميز بمناخ قد يكون أقرب إلى المناخ الموجه حسب تقسيم هالبن وكروفت حيث يتميز بالاهتمام الشديد بإنجاز العمل في المقام الأول على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية. ويوصف هذا المناخ بأنه أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المغلق.

٤-**فيما يتعلق بالسؤال الرابع** والخاص بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمط المناخ باختلاف المرحلة التعليمية، فلقد أظهرت النتائج كما يشير جدول (١٠) إلى النتائج التالية :

جدول (١٠) : يوضح تحليل التباين أحادي المصدر لمحاور المناخ المدرسي تبعاً لنوع المدرسة

المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" ودلالتها
سلوك المدير (التركيز على الإنتاج).	بين المجموعات	٤٠٦,٨١	٢	٢٠٣,٤١	٤,٤٤*
	داخل المجموعات	٤٧٠١٣,٧٩	١٠٢٧	٤٥,٧٨	
	الكلي	٤٧٤٢٠,٣٠	١٠٢٩		
سلوك المدير (التركيز على العلاقات الإنسانية).	بين المجموعات	٨٨,١٦	٢	٤٤,٠٩	٠,٥٧
	داخل المجموعات	٧٩٩٩٣,٢٧	١٠٢٧	٧٧,٩٠	
	الكلي	٨٠٠٨١,٤٣	١٠٢٩		
سلوك المدير (الألفة).	بين المجموعات	١٣٨٦,٧٥	٢	٦٩٣,٣٨	١٦,٩٣**
	داخل المجموعات	٤٢٠٦٢,٢٠	١٠٢٧	٤٠,٩٦	
	الكلي	٤٣٤٤٨,٩٦	١٠٢٩		
سلوك الجماعة (الروح المعنوية).	بين المجموعات	١٢٨,٣٩	٢	٦٤,٢٠	١,٦٧
	داخل المجموعات	٣٩٤٨٨,١٩	١٠٢٧	٣٨,٤٥	
	الكلي	٣٩٦١٦,٥٩	١٠٢٩		
سلوك الطلاب (الالتزام).	بين المجموعات	٨١٨,١٢	٢	٤٠٩,٠٦	٥,٥٢**
	داخل المجموعات	٧٦١٣٠,٢٦	١٠٢٧	١٢٩,٧٤	
	الكلي	٧٦٩٤٨,٣٨	١٠٢٩		

** قيمة "ف" دالة عند مستوى ٠,٠١٠ ** قيمة "ف" دالة عند مستوى ٠,٠٥

أ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لبعد التركيز على الإنتاج الخاص بسلوك المدير، حيث كانت قيمة "ف" ٤.٤٤٣٥، وللتأكد من أن هذه الفروق جوهرية، وترجع إلى اختلاف في العينة، تم استتباع قيم "ف" الدالة بحساب مدى

شافيه بين المجموعات الثلاث.

جدول (١١) : مدى شافيه لمحاور المناخ التنظيمي الدالة تبعا لنوع المدرسة

المحور	التقسيم	المتوسط	ابتدائي	إعدادي	ثانوي
سلوك المدير (التركيز على الإنتاج).	ابتدائي	١٢١,٩١	-	-	-
	إعدادي	١٢٣,٤٣	*	-	-
	ثانوي	١٢٢,٧٠	-	-	-
سلوك المعلمين (الألفة).	ابتدائي	٤٧,٢١	-	*	-
	إعدادي	٤٤,٥٥	-	-	-
	ثانوي	٤٦,٦٤	-	*	-
سلوك الطلاب (الالتزام).	ابتدائي	٥٣,٨٢	-	-	-
	إعدادي	٢٥,٣١	-	-	-
	ثانوي	٥١.٦٧	*	-	-

ولقد أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية بين المرحلة الإعدادية والابتدائية بالنسبة لهذا البعد ولصالح المرحلة الإعدادية، أي أن مديري المدارس الإعدادية يركزون بشكل أكبر على الإنتاج من زملائهم في المرحلة الابتدائية, وهي نتيجة تؤكد ما توصل إليها الخضري وزاهر (١٩٨٠) في دراستهما .

ب - كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بالنسبة لبعد الألفة الخاص بسلوك المعلمين، حيث بلغت قيمة "ف" ١٦,٩٣، وبحساب مدى شافيه بين المجموعات الثلاث تبين وجود فروق جوهرية بالنسبة لهذا البعد بين المرحلة الإعدادية والابتدائية ولصالح المرحلة الابتدائية وبين المرحلة الإعدادية والثانوية ولصالح المرحلة الثانوية. أي أنه توجد بين المدرسين في المراحل الابتدائية والثانوية علاقات طيبة وإحساس بالرضا نتيجة لإشباع الحاجات الاجتماعية.

جـ - كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى٠,٠١ بالنسبة لبعد الالتزام والخاص بسلوك الطلاب، حيث بلغت القيمة الفائية ٥,٥٢ وبحساب مدى شافيه بين المجموعات تبين وجود فروق جوهرية

بالنسبة لهذا البعد بين المرحلة الثانوية والابتدائية ولصالح المرحلة الابتدائية . وهي نتيجة متوقعة نظراً لسمات وخصائص الفئة العمرية لطلاب المرحلة الابتدائية.

توضح هذه النتائج أن المدارس الإعدادية مناخها يتأرجح بين المناخ الأبوي والمناخ الموجه في تقسيم هالبن وكروفت واللذان يتميزان بارتفاع درجات التركيز على الإنتاج وانخفاض درجات الألفة. أما المرحلة الابتدائية فيتأرجح مناخها ما بين الإدارة الذاتية والمناخ العائلي اللذان يتميزان بارتفاع درجات الألفة وانخفاض التركيز على الإنتاج . أما المرحلة الثانوية فيتأرجح مناخها بين المناخ العائلي والإدارة الذاتية اللذان ترتفع فيهما درجات الألفة .

ومن النتائج السابقة ووفقاً للأبعاد الأربعة التي تحدد نمط المناخ المدرسي في المدارس القطرية يمكن القول :

١-إن المدارس القطرية تتمتع بمناخ عائلي، حيث ترتفع درجات تركيز المدير على العلاقات الإنسانية في سلوكه، ودرجات الألفة بين المدرسين، بينما تتوسط درجات الالتزام الخاص بسلوك الطلاب والروح المعنوية الخاص بسلوك الجماعة وتنخفض درجات التركيز على الإنتاج.

٢-أن السمة الغالبة لمدارس البنات ارتفاع درجات الألفة بين المدرسات .

٣- أن مدارس البنين تتميز بمناخ يقترب من المناخ المفتوح يمكن أن نطلق عليه المناخ الأخوي نظراً لارتفاع درجات تركيز المدير على العلاقات الإنسانية في سلوكه والتزام الطلاب بالقوانين واللوائح والتعليمات المدرسية.

٤- أن المدارس الإعدادية تتميز بمناخ ترتفع فيه درجات التركيز على الإنتاج وتنخفض فيه درجات الألفة، ويمكن أن نطلق عليه المناخ الموجه .

٥- أن المدارس الابتدائية تتميز بمناخ ترتفع فيه درجات الألفة وتنخفض فيه

درجات التركيز على الإنتاج ويمكن أن نطلق عليه المناخ الاجتماعي.

توصيات :

في ضوء النتائج السابقة التي تم التوصل إليها توصي الباحثتان بما يلي :

١-ضرورة البحث عن الأسباب الحقيقية لانخفاض توجه مديري المدارس القطرية للتركيز على الإنتاج أملاً في اقتراح الأساليب والطرق المناسبة لزيادة مستوى هذا التوجه.

٢- أهمية تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الإعدادية حول الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

٣- الاهتمام في البحث عن سبل الاستفادة من ارتفاع درجات الألفة بين المدرسات لتحقيق أهداف العمل المدرسي.

مقترحات ببحوث أخرى :

١-دراسة العلاقة بين نمط المناخ السائد والرضا عن العمل لدى المدرسين.

٢- دراسة العلاقة بين نمط المناخ السائد وتحصيل الطلاب .

٣- دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة والمتغيرات التالية : مدة عمل المدرسين بالمدرسة ؛ والخبرة في العمل .

٤- دراسة مقارنة بين الأنماط المناخية المدرسية السائدة في مدارس التعليم العام والخاص بدولة قطر.

المراجع:

١- أبو بكر مصطفى بعيره (١٩٨٨) : دور المناخ الإداري في تنمية القوى العاملة في داخل المنظمة . **مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)**، مجلد (١).

٢- حصه محمد صادق (١٩٩٤) : العلاقة بين صراع الدور والمناخ التنظيمي : دراسة ميدانية على عينة من مديري ومديرات مدارس قطر الابتدائية. **مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير**, جامعة عين شمس, كلية التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

٣- جريدة الوطن (الثلاثاء ١٤/٣/٢٠٠٠)، **صفحة الوطن**، العدد ١٦٥٤.

٤- سليمان الخضري الشيخ ، فوزي أحمد زاهر (١٩٨٠) : مناخ المؤسسات التعليمية في دولة قطر: دراسة استطلاعية . **مجلة مركز البحوث التربوية**، جامعة قطر .

٥- شيخة عبد الله المسند (١٩٩٣) : نمط المناخ المؤسسي السائد في جامعة قطر كما يدركه أعضاء هيئة التدريس فيها وعلاقته ببعض المتغيرات : دراسة استطلاعية . **حولية كلية التربية**، جامعة قطر ، السنة العاشرة ،العدد العاشر.

٦- محمد عبد الله البرعي ، محمد إبراهيم التويجري (١٩٩٣) : **معجم المصطلحات الإدارية**. الرياض، مكتبة العبيكان .

٧- مؤيد سعيد سليمان (١٩٨٧) : المناخ التنظيمي : مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. **المجلة العربية للإدارة**، المجلد الحادي عشر، العدد الأول.

8 - Johnson N., A., A., E. Holdaway (1991). Perceptions of effectiveness and the satisfaction of principals in elementary Schools. **Journal of Educational Administration**. Vol.29, No.1.

9 - Al- Derhim, Abdul Rahman H. (1984). A Study of Organizational Climate Perceptions in Elementary and Intermediate Schools In Qatar. **Unpubl Ished Doctoral Dissertation**. University of New York at Buffalo : Faculty of Educational Studies.

10 - Coutts, Doyglas and Others (1997). Measuring the Degree of Success in Improving School Climate in Schools With New Principals. **Paper Presented at the annual Meeting of the American Association of School Administrators**. Orlando :F1.

11 - Good, Carter V. (1973). **Dictionary of Education**. N.Y. : McGraw-Hill Company .

12 - Kinzer, B. Bill (1983). The Relationship of Role Conflict Regarding The Principal's Role As Instructional Leader And The Organizational Climate of School, Un Published Ed.D, Faculty of George Peabody College For Teacher, Vanderbit University.

13 - Mentz,, Kobus. Westhuizen, Philip-Van-der(1993). Organiztional Climate in School in white Communities in South Africa; A Validation of the OCDQ-RS. **Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association**, Atlanta; GA.

14 - Sharma, Motilal (1975); School Climate and Relationship with Principal's Effectiveness and Teacher Satisfaction. **Journal of Psychological Recearches**, Vol.21. (3).

15 - Sliver, Paula (1983). **Educational Administration: Theoretical Perspectives on Practice and Research**. N.Y. : Harper & Row Publisher.

16 - Paredes, Vicente (1993). School Correlates with Student Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Atlanta: GA.

17- Peter, Coleman (1996). The Climate Factors. **Managing Schools Today**. Vol.5, No.4.

18- Pillai, J.K. (1976). Organizational Climate and Teacher Morale. **Indian Journal of Applied Psychology.** Vol.13 (1).

19- Owens, Robert G. (1970). **Organizational Behavior in School.** New Jersey : Prentice-Hall, INC.

The Most Common Patterns of School Climate in Qatar Public Schools and its Relation With Some Variables

Dr. Hissa M. Sadiq * **Dr. Fatima Y. Al-Mudadi** **

Summary: The objective of the research is to discover the most common patterns of school climate in Qatar public schools. The Questionnaires prepared to measure the climate have included the following subtests :

- Principals' behavior which is measured through production emphasis and consideration.
- Teachers' behavior which is measured on the basis of the element of (Intimacy).
- Groups behavior which is measured on the basis of the element of (Morale).
- Students' behavior which is measured on the basis of the element of (Discipline).

1081 teachers responded to the questionnaires. The teachers were chosen randomly from elementary, preparatory, secondary boys' and girls' schools.

The research conclusions are as follows.

1. The climate of schools in Qatar is a (familiar climate), in which the principal emphasis is on (consideration), and a high degree of (Intimacy) among teachers' behavior. While the degree related to discipline in students' behavior and groups morale tends to be moderate. Additionally, the degree of productivity, which is related to principals' behavior, tends to be low.
2. Girls Schools have high degree of (Intimacy).

* **Assistant Professor-Faculty of Education, University of Qatar**

** **Lecturer - Faculty of Education, University of Qatar**

3. Boys schools have an open climate.
4. Preparatory schools have a high degree of (Production) and a low degree of (Intimacy).
5. Elementary schools have a high degree of (Intimacy) and a low degree of (Production).

Based on the findings and conclusions of the research, recommendations have been presented.