



كلية البنات

للآداب والعلوم والتربية  
قسم أصول التربية

## المناخ التنظيمي في المدارس المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمات

رسالة مقدمة من

منى سليمان حمد فنام الذبياني  
للحصول على درجة الماجستير في التربية  
"تخصص أصول التربية"

إشراف

الأستاذ الدكتور زينب حسن حسن  
أستاذ أصول التربية وأستاذ كلية البنات - جامعة عين شمس

الأستاذة الدكتورة  
مصطفى عبدالقادر زيادة  
أستاذ أصول التربية ومستشار التربية وعلم النفس بوكلية كليات البنات بالرياض  
المملكة العربية السعودية

الدكتورة  
عفاف محمد سعيد  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية البنات - جامعة عين شمس

2005 / 1426 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزِعِنِي أَنْ أَشْكُرْ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ  
وَعَلَى وَالدَّيْ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي  
فِي ذُرِّيَّيْ إِنِّي ثُبُتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ

(سورة الأحقاف : 15)

سَمِّرٌ وَنَعْلَمْ  
سَمِّرٌ وَنَعْلَمْ

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد : فإنني أحمد الله سبحانه وتعالى على إتمام هذا العمل وإنجازه، وأنوّجه بخالص عبارات الشكر، وأسمى آيات العرفان والامتنان، وأصدق معاني التقدير والاعتزاز، إلى أستاذتي الجليلة، ومعلمتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة / زينب حسن حسن، على كرمها وتقضلها بالإشراف على البحث، فقد كان لإشرافها المتميز، ورعايتها العلمية، ومتابعتها الجادة، وحفزها المستمر، الأثر البالغ في إنجاز هذه الرسالة، وإخراجها بصورة لائقة، فلها مني جزيل الشكر والعرفان، ومتعمها الله بوافر الصحة وجعل ذلك في ميزان حسناتها، وجزاها عنـي خير الجزاء.

ويسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ الدكتور / مصطفى عبدالقادر عبدالله زيادة، على تقضلـه بالإشراف على هذا البحث فله مني كل الشكر الجليل وصادق العـرفان بالفضل.

إلى سعادة الدكتورة الفاضلة / عفاف محمد سعيد أتـوجه بخالص معاني الشـكر والتقدير فقد كان لإشرافها المتميز، ورعايتها العلمية، ومتابعتها الجادة، وحفزها المستمر، بالـأثر في إنجاز هذه الرسالـة وإخراجها بصورة لائقة.

كما أتـوجه بخالص الشـكر لكل من الأستاذ الدكتور / سعيد طعـيمة، والدكتورة الفاضلة / سهير الجـيار على تقضلـهما بالمشاركة في المناقشـة والحكم على هذا البحث رغم كثرة مشاغلـهما فجزاهم الله عنـي خـيرـالجزاء.

كما أـتقدـم بـخالصـ الشـكر إلى أـسـاتـذـتي وزـملـائي في قـسـمـ أـصـولـ التـرـيـةـ برـئـاسـةـ الأـسـتـاذـ الدـكـتوـرـ / حـافظـ فـرجـ أـحـمـدـ رـئـيسـ القـسـمـ عـلـىـ حـسـنـ مـعـالـمـتـهـ وـكـرـمـ أـخـلـاقـهـمـ فـلـهـ مـنـيـ جـمـيـعاـ كـلـ اـحـترـامـ وـتـقـدـيرـ.

كـماـ أـنـيـ أـسـجـلـ اـعـتـزاـزـيـ وـتـقـدـيرـيـ لـجـمـيـعـ الـمـؤـسـسـاتـ الـبـحـثـيـةـ الـتـيـ أـفـادـتـ مـنـهـ الـبـاحـثـةـ فـيـ جـمـهـورـيـةـ مـصـرـ الـعـرـبـيـةـ وـفـيـ بـلـدـيـ الحـبـيـبـ الـمـلـكـةـ الـعـرـبـيـةـ السـعـوـدـيـةـ.

كـماـ أـتـوجهـ بـخـالـصـ الشـكـرـ إـلـىـ إـلـاـدـرـ تـعـلـيمـ الـبـنـاتـ بـمـنـطـقـةـ الـمـدـيـنـةـ الـمنـورـةـ،ـ وـأـتـقدـمـ بـخـالـصـ الشـكـرـ لـلـمـلـحـقـ الـثـقـافـيـ السـعـوـدـيـ بـجـمـهـورـيـةـ مـصـرـ الـعـرـبـيـةـ عـلـىـ حـسـنـ مـتـابـعـتـهـ لـلـبـاحـثـةـ وـتـسـهـيلـ مـهـمـتـهـ فـيـ إـتـمـامـ الرـسـالـةـ.

وـفـيـ الـخـاتـمـ أـتـوجهـ بـخـالـصـ الـمحـبـةـ إـلـىـ أـبـيـ وـأـمـيـ مـتـعـهـمـاـ اللـهـ بـالـصـحـةـ وـالـعـافـيـةـ،ـ وـأـخـوـاتـيـ لـهـمـ مـنـيـ كـلـ الـمحـبـةـ وـالتـقـدـيرـ.

وـآـخـرـ دـعـوـانـاـ أـنـ الـحـمـدـ اللـهـ رـبـ الـعـالـمـيـنـ

الـبـاحـثـةـ



كلية البنات  
للآداب والعلوم والتربية  
قسم أصول التربية

### صفحة العنوان

اسم الباحث : منى سليمان حمد غنام الذبياني  
الدرجة العلمية : ماجستير في التربية تخصص "أصول التربية"  
القسم التابع له : قسم أصول التربية  
اسم الكلية : كلية البنات  
الجامعة : جامعة عين شمس  
سنة التخرج : 2000م  
سنة المنح : 2005م



كلية البنات  
للآداب والعلوم والتربية  
قسم أصول التربية

## رسالة ماجستير

اسم الطالبة : منى سليمان حمد غنام الذبياني  
عنوان الرسالة : المناخ التنظيمي في المدارس المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة وعلاقته  
بالرضا الوظيفي للمعلمات  
الدرجة : ماجستير في التربية تخصص "أصول التربية"

### لجنة الإشراف:

- 1- أ.د. / زينب حسن حسن      أستاذ أصول التربية كلية البنات - جامعة عين شمس
- 2- أ.د. / مصطفى عبدالقادر عبدالله      أستاذ أصول التربية ومستشار التربية وعلم النفس بوكلية  
كليات البنات بالرياض - المملكة العربية السعودية
- 3- د. / عفاف محمد سعيد      أستاذ أصول التربية المساعد - كلية البنات - جامعة  
عين شمس

تاريخ المنح: 2005 / /

### الدراسات العليا:

- أجازت الرسالة بتاريخ : ختم الإجازة :
- 2005 / / 2005 / / موافقة مجلس الكلية :
- موافقة مجلس الجامعة : 2005 / / 2005 / /

# شكر

أشكر الأساتذة الذين قاموا بالإشراف على الدراسة وهم:

1- أ.د./ زينب حسن حسن      أستاذ أصول التربية كلية البنات - جامعة عين شمس

2- أ.د./ مصطفى عبدالقادر عبدالله      أستاذ أصول التربية ومستشار التربية وعلم النفس  
بوكلية كليات البنات بالرياض - المملكة العربية  
السعودية

3- د./ عفاف محمد سعيد      أستاذ أصول التربية المساعد - كلية البنات - جامعة  
عين شمس

## محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
28-1	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
2	تمهيد.
6	مشكلة الدراسة.
8	أهمية الدراسة.
8	أهداف الدراسة.
9	حدود الدراسة.
9	منهج الدراسة.
9	أدوات الدراسة.
9	مصطلحات الدراسة.
11	الدراسات السابقة.
27	تعليق عام على الدراسات السابقة.
28	خطوات السير في الدراسة
49-29	<b>الفصل الثاني</b> <b>المناخ التنظيمي</b>
30	تمهيد
30	أولاً : ماهية المناخ التنظيمي
30	أ - تعريف التنظيم
32	ب - مفهوم المناخ التنظيمي
34	ثانياً : أبعاد المناخ التنظيمي
39	ثالثاً : عناصر المناخ التنظيمي
41	رابعاً : نظريات دراسة المناخ التنظيمي
43	خامساً : أنماط المناخ التنظيمي
46	سادساً : تطور المناخ التنظيمي

الصفحة	الموضوع
78-50	<b>الفصل الثالث</b> <b>الرضا الوظيفي</b>
51	تمهيد
51	أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي
54	ثانياً : نظريات دراسة الرضا الوظيفي
64	ثالثاً : أبعاد الرضا الوظيفي
65	رابعاً : أساليب قياس الرضا الوظيفي
68	خامساً : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
71	سادساً : الرضا الوظيفي في إطار الفكر الإسلامي
72	سابعاً : أساليب تنمية الرضا الوظيفي لدى المعلمات
75	ثامناً : المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي
101-79	<b>الفصل الرابع</b> <b>تطور تعليم البنات في المملكة العربية السعودية</b>
80	تمهيد
80	أولاً : تطور تعليم البنات في المملكة العربية السعودية
80	1 - مرحلة ما قبل نشأة الرئاسة العامة لتعليم البنات
82	2 - مرحلة ما بعد نشأة الرئاسة العامة لتعليم البنات
84	3 - هيكل تعليم البنات
86	ثانياً : مراحل تعليم البنات في المملكة العربية السعودية
89	ثالثاً : أسس وأهداف تعليم البنات
92	رابعاً : الجوانب التنظيمية والإدارة في التعليم
93	1 - الإدارة التعليمية
95	2 - الإدارة المدرسية
96	أ - أهداف الإدارة المدرسية
97	ب - وظائف الإدارة المدرسية
98	ج - العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي داخل المدرسة

الصفحة	الموضوع
135-102	<b>الفصل الخامس</b> <b>إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها</b>
103	تمهيد
103	أولاً : أهداف الدراسة الميدانية
104	ثانياً : عينة الدراسة
106	ثالثاً: إعداد وتطبيق أداة الدراسة
107	1- بناء الاستبيان في صورته المبدئية
107	2- صدق الاستبيان
109	3- ثبات الاستبيان
111	4- الاستبيان في صورته النهائية
112	رابعاً : إجراءات التطبيق
112	خامساً : المعالجة الإحصائية
113	سادساً : نتائج الدراسة الميدانية وتقديرها
129	سابعاً: نتائج البحث
129	• نتائج مستخلصة من الدراسة النظرية للبحث.
130	• نتائج مستخلصة من الدراسة الميدانية للبحث.
132	ثامناً : التوصيات والمقترنات
134	تاسعاً : بحوث مقتربة
148-136	المراجع
137	أولاً : المراجع العربية
144	ثانياً : المراجع الأجنبية

## قائمة بملحق الدراسة

الصفحة	الموضوع
150	ملحق (1) الاستبيان في صورته الأولية
157	ملحق (2) قائمة بأسماء السادة الممكين
158	ملحق (3) الاستبيان في صورته النهائية
163	ملحق (4) مخاطبة الملحق الثقافي السعودي بجمهورية مصر العربية لإدارة التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة
164	ملحق (5) موافقة إدارة التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة على توزيع الاستبيان

## قائمة بجدائل الدراسة

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
105	عدد الاستثمارات الموزعة والعائدة، والمستبعدة، والصالحة من أدوات الدراسة	1
105	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والسكنية	2
108	الاتساق الداخلي لأبعاد استبيان الرضا الوظيفي	3
109	الاتساق الداخلي لأبعاد استبيان المناخ التنظيمي	4
110	معاملات ثبات ألفا كرونباخ	5
114	نمط المناخ التنظيمي السائد بالمدارس المتوسطة للبنات	6
115	درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المتوسطة	7
116	معاملات الارتباط بين نمط المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي	8
119	الفروق بين درجات المناخ التنظيمي لدى المعلمات طبقاً لنوع المدرسة والبيئة السكانية باستخدام اختبار (ت)	9
120	الفروق بين درجات المناخ التنظيمي لدى المعلمات طبقاً للمؤهل والخبرة والدورات التدريبية	10
121	نتائج اختبار شيفي للمقارنات البعدية لأثر التدريب على المناخ التنظيمي	11
122	الفروق بين درجات الرضا الوظيفي لدى المعلمات طبقاً لنوع المدرسة باستخدام اختبار (ت)	12
124	الفروق بين درجات الرضا الوظيفي لدى المعلمات طبقاً للبيئة السكانية	13

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	للمدرسة باستخدام اختبار (ت)	
14	الفروق بين درجات الرضا الوظيفي لدى المعلمات طبقاً للمؤهل	125
15	الفروق بين درجات الرضا الوظيفي لدى المعلمات طبقاً للخبرة	126
16	نتائج اختبار شيفييه للمقارنات البعدية لأثر الخبرة على الرضا عن الدخل والترقية	127
17	الفروق بين درجات الرضا الوظيفي لدى المعلمات طبقاً للتدريب	128

### قائمة بأشكال الدراسة

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي للمدرسة وما يترتب عليه من نتائج رئيسية على مستوى الفرد	41
2	مستويات الحاجات لدى ماسلو	57
3	العلاقة بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وبين المناخ السائد داخل المدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية	70
4	نموذج أولدهام وهاكمان	74
5	الأبعاد التنظيمية والشخصية	76

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

- تمهد
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- منهج الدراسة
- أدوات الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- خطوات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### تمهيد

أصبحت الإدارة علماً متداخل التخصصات يستفيد من مفاهيم ونظريات علوم عديدة لتحقيق فهم أعمق للظواهر الإدارية، وتمثل الإدارة المدرسية ميداناً تطبيقياً مهماً من ميادين علم الإدارة.

وإذا كانت الإدارة في أي ميدان عملية إنسانية بالدرجة الأولى؛ باعتبارها تعمل مع البشر ومن خلال جهودهم فإن الإدارة المدرسية تتميز بكونها عملية أكثر إنسانية حيث تتعامل مع الإنسان الذي يعد وسليتها وغايتها في الوقت ذاته؛ فإذا كان المعلمون هم وسيلة الإدارة المدرسية والعنصر الأساسي في تحقيق أهدافها فإن الطلاب هم غايتها والمنتج النهائي الذي تستهدف تتميته؛ وبناء على ذلك يصبح الاهتمام ببيئة العمل المدرسي التي تتمثل في المناخ التنظيمي للمدرسة مسألة في غاية الأهمية لتحقيق رضا المعلمين والطلاب على حد سواء وبما يعكس على فعالية المدرسة كغاية نهائية.

وتمثل المدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية المهمة والتي تكون من أفراد شتى سواء كانوا إداريين أو عاملين أو معلمين أو طلاب يشكلون في مجموعهم كياناً حيوياً، بينهم تعاملات إنسانية وتنظيمية، وتمثل المرحلة المتوسطة مرحلة مهمة من مراحل التعليم، ومن ثم تولي المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بهذه المرحلة، لكونها ركناً من أركان تربية الثروة البشرية في البلاد، ولقد حُصصت الأموال والجهود الكثيرة لدعم وتطوير هذه المرحلة؛ مما يزيد من عائداتها التعليمي.<sup>(1)</sup>

ويوصي المناخ التنظيمي للمدرسة بأنه "شخصية المدرسة حيث إن المناخ بالنسبة للمنظمة كالشخصية بالنسبة للفرد"<sup>(2)</sup>. والمناخ الذي يميز أية مدرسة إنما هو نتيجة للطريقة التي يتفاعل بها الأفراد في كل مستوى من مستويات التدرج الوظيفي داخل المدرسة، حيث عرف

(1) سليمان عبدالرحمن الحقيل، *سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية: أسسها وأهدافها ووسائل تحقيقها، واتجاهاتها*، (الرياض، دار الكويت، 1983م)، ص 234.

(2) Wayne K. Hoy, and others, *The Organizational Climate Of Middle Schools The Development and Test Of The OCDQ-RM, Journal of Educational administration*, Vol. 34 No. 1, 1996, p.41.

البعض المناخ التنظيمي بأنه بيئة التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة كما يعبر عنها بالأبعاد السلوكية المدركة من قبل أعضاء المؤسسة<sup>(1)</sup>. ويعرف روبرت أونز (Robert G. Owens 2004) المناخ التنظيمي بأنه دراسة إدراك الأفراد نحو جوانب مختلفة لبيئة المنظمة.<sup>(2)</sup>

ويفيد المناخ التنظيمي الذي يسود المدرسة - باعتبارها مؤسسة تعليمية - في محصلة تلك التفاعلات الإنسانية والتنظيمية بين الأفراد فيها، ويعثر نوع المناخ التنظيمي السائد في المدارس بصورة إيجابية أو سلبية على عديد من الجوانب التعليمية، ومن أهمها ما يلي:<sup>(3)</sup>

- 1 إنجاز المعلمين لأعمالهم.
- 2 الروح المعنوية للمعلمين في المدرسة.
- 3 نوعية العلاقة الاجتماعية التي تسود المدرسة (خصوصاً بين المعلم والطالب).
- 4 مدى التغلب على مشكلات الإدارة، ومن أهمها مشكلات الرسوب والتسلب وغياب الطالب.

كما تؤثر هذه الجوانب على المستوى التعليمي للمدارس والذي قد يقاس بنتائج التحصيل الدراسي للطلاب.

ولكل مدرسة سمات خاصة يحددها نمط المناخ التنظيمي السائد بها وطبيعته، والذي يتأثر بعده عوامل، منها العلاقة بين المديرة والمعلمات، وبين المعلمات فيما بينهن، وبين المدرسة والمجتمع الخارجي، إلا أنه ربما تتفق مجموعة من المدارس في نوعية وطبيعة التفاعلات الإنسانية والتنظيمية بها نتيجة لوقعها تحت تأثير عوامل عامة متشابهة، مما يخلق نوعاً من التشابه في أنماط المناخ التنظيمي السائد بها.

ويرتبط نجاح العملية التعليمية في أي نظام تعليمي بالعديد من الجوانب التي من شأنها

---

(1) محمد بن عبدالحليم أختر محمد، دور الإدارة المدرسية في تحسين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية - الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية 1419هـ/1999م.

(2) Robert G. Owens, **Organizational Behavior in Education**, 8ed (New York: Library of Congress, 2004), P. 188.

(3) سليمان عبد الرحمن الحبيل ، الإدارة المدرسية وتبعة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، (الرياض، مطبع بحر العلوم، 1992م) ، ص ص 188 – 194 .

أن تسهم في تحقيق هذا النجاح، ومن أهم هذه الجوانب الجو النفسي - المناخ - الذي يعمل فيه المعلمون والذي يسهم في شعورهم بالرضا عن العمل والأمن وتوفير جو من الاستقرار يساعدهم على تكريس جهودهم لمتطلبات العمل المدرسي.

ويرى فيكتور فروم Vroom, 1995 أن الرضا الوظيفي يمثل " توجهات إيجابية للأفراد نحو أدوار العمل التي يقومون بها في وقت واحد".<sup>(1)</sup>

ويتمثل الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج، وهو في نهاية المطاف ما تتشده أية مؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها، ومن ثم يمثل الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً وهدفاً رئيساً ينشده الجميع، لأن عدم توافر الحد الأدنى من الرضا لدى الفرد، لا سيما في مجال التعليم قد يكون له انعكاسات خطيرة على مستوى العملية التعليمية بشكل عام ومخرجاتها على وجه الخصوص.<sup>(2)</sup>

وقد تناولت إحدى الدراسات الرضا عن العمل لدى معلمات المرحلة المتوسطة وعلاقتها بعدد من المتغيرات الشخصية والاجتماعية، وشملت العينة (180) معلمة بالمدارس المتوسطة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي بين المعلمات الأكثر خبرة والمعلمات الأقل خبرة لصالح المجموعة الأولى.<sup>(3)</sup>

وقد أظهرت نتائج دراسة أخرى (Synder, 1985) وجود تأثيرات رئيسية ومتبادلة للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ووجود تأثيرات رئيسية مباشرة وغير مباشرة لسلوك المدير الرياضي والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي.<sup>(4)</sup>

---

(1) Victor H. Vroom, **Work and Motivation**, (San Francisco, Jossey Bass Publishers,1995) , P.205.

(2) عبدالصمد قائد محمد الأغبري، الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري التعليم العام بالمنطقة الشرقية، بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع (109)، السنة (29)، أبريل 2003، ص 70.

(3) إنتصار سالم حسن الصبان ، الرضا الوظيفي عن العمل لدى معلمات المرحلة المتوسطة وعلاقتها بعدد من المتغيرات الاجتماعية والشخصية، رسالة ماجستير، كلية التربية للبنات، جامعة أم القرى، 1986م، ص 35 - 28.

(4) Synder, C. J. , The Effects Of Organizational Climate and Leader Behavior On Coaches Job Satisfaction In Selected Departments Of Inter Collegiatl Athletics, D.A.I., October, 1985, p. 425.