

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة

أ. علاء عوض الأشقر*

د. بسام محمد أبو حشيش*

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التسييس المنظمي على المناخ التنظيمي، والتعرف إلى درجة ممارسته في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات المعلمين للتسييس المنظمي، ولمستوى المناخ التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدارسة (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، جهة التوظيف: غزة/رام الله). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبانتيين، الأولى متعلقة بالتسييس المنظمي، وتكونت من (٣٦) فقرة موزعة على خمسة مجالات: (الخضوع والمسايرة، الانتماءات والتحالفات، الحوافز والمكافآت، السياسات التنظيمية، السلطة والنفوذ)، والثانية متعلقة بالمناخ التنظيمي، وتتكون من (٣٠) فقرة، وقد طبقت الأدوات على عينة قوامها (٣٤٠) معلماً ومعلمة من أصل (٤٧١٩) أي بنسبة (٧.٢%) من المجتمع الأصلي، وقد تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

Organizational politics and its impact on the organizational climate in secondary schools in Gaza governorates

Abstract

The current study aimed to reveal the effect of organizational politics on the organizational climate in secondary schools in Gaza governorates from the teachers point of view, As well as revealing the significance of the differences in the teachers 'average estimates for organizational politics, and the level of the organizational climate according to the study variables (gender, years of service, directorate, employment authority: Gaza / Ramallah)

To achieve the objectives of the study ,the researcher used a descriptive analytical, Where he designed two questionnaires, the first : (Organizational politics) and consisted of (36) paragraphs spread over three fields: (Submission and Accompany, Affiliations and Alliances, Incentives and rewards, Regulatory Policies, Power and Influence) .And the second: (organizational climate) and consisted of (30) paragraphs .And applied instruments on a sample of (340) teachers from the origin (4719) as (7.2%) from the original community and It was chosen by the stratified random method.

* قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة الأقصى - غزة - فلسطين.

مقدمة:

جرت سنة الله في الكون أن التغيير والتجديد دائم ومستمر، ونحن نعيش اليوم عصر العولمة والتغيرات المتلاحقة في كل مجالات الحياة، لاسيما مجالات الفكر والإدارة والتربية والتعليم والاتصالات، هذه التغيرات تحتم علينا نحن المسلمين وخاصة العرب منا، أن نلحق بركب التقدم العلمي والتكنولوجي، لا أن نبقى في ذيل الأمم، وأن نسهم ولو بالشيء القليل، وأن نضع بصمنا في تقدم ما، لعلنا نخرج من الفجوة الزمنية التي تفصلنا عن الغرب المتقدم، ونستطيع أن ننافس، ونترقب على قمم الأمم كما كنا قديمًا، نمتلك الإرادة والقناعة أننا نريد أن نكون الأول بلا منازع، سباقون في كل المجالات.

إن الهدف الرئيسي لإدارة أي نظام يتحدد في توجيه وتنظيم العاملين فيه، وتفعيل جيد لمدخلات هذا النظام تحقيقًا لأهداف النظام، ومع تعقد النظم التي أوجدتها المجتمعات البشرية تطورت سبل إدارة هذه النظم، فأصبحت الإدارة اليوم تركز على المجهود العلمي والعملية وعلى الأفكار والنظريات وليس على مجرد التعليمات التي يجب اتباعها. (أبو ناصر، ٢٠٠٨: ١٥)

كما لا يعني أن تكون قائدًا إداريًا أن تبرهن عن حيوية وفصاحة وجرأة ومهارة فقط ولا يعني أن تجمع حولك الانخراطات العاطفية أو المصالح الذاتية بل أن تعرف كيف يشغل الرجال بشكل جماعي وأن تحسن استثمار طاقة كل منهم وأن تعين بكل دقة المكان المناسب لكل منهم، خاصة أن يعرف الجميع معنى التضامن فيما بينهم والمساواة في الجهد الواجب تأديته من قبل كل جماعة في المواقع المختلفة. (كورتوا، ١٩٩٩: ٨)

فالاهتمام بالإدارة والإصلاح الإداري لا يمكن أن يتغافل عن مشكلات البشر الذين تتعامل معهم الإدارة، فالضغوط الناشئة عن السلوك الإنساني في منظمات الأعمال تحتاج في معالجتها إلى فهم عميق للأسباب والدوافع وراء المظاهر السلوكية المشاهدة، ومن ثم أصبحت الدراسات السلوكية من أهم أدوات الإدارة في تحليل مشكلاتها واتخاذ القرارات المناسبة فيها. (السلمي، ١٩٩٥: ٣)

تحتل المؤسسات التعليمية مساحة كبيرة من تفكير المسؤولين الذين يرسمون سياسة الدولة، حيث تمثل تلك المؤسسات مرآة تعكس ظروف المجتمع وأحداثه، فهي أحد أعمدة التغيير والتأثير في المجتمع، حيث السواد الأعظم من مجتمعنا الفلسطيني وخاصة بغزة مسيس حزبياً وذو مرجعيات تنظيمية، تلك المرجعيات السياسية عكست بظلالها على سلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسات

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

التعليمية وخاصة المدارس منها، ونتاج لذلك طفى على السطح موضوع التسييس داخل المدارس وخاصة الحكومية منها، وذلك وأد حالة من التنافر أو الانسجام بين الإدارة التي يمثلها المدير ونائبه والطاقم التدريسي الذي يمثله المعلمون.

حيث يمارس الأفراد العاملون في المنظمات سلوكيات مختلفة، تؤثر وتتأثر وسط البيئة التي يعملون بها، لاسيما الأقوياء منهم أصحاب المناصب الذين يوظفون سلطتهم الرسمية ليس لتحقيق المصلحة العامة وتحقيق الأهداف العليا للمنظمة بل من أجل تحقيق مصالح شخصية أو فئوية ضيقة، حيث نواياهم سيئة وأهدافهم غير معلنة، وأساليبهم تتسم بالدهاء والتدليس والتحايل بهدف تحقيق ما لا يمكن تحقيقه عبر الشفافية والمهنية البحتة والمصارحة والمواجهة، وذلك ما أطلق عليه التسييس المنظمي Organizational politics، فهؤلاء الأفراد تعودوا على المغامرات داخل منظماتهم، واحترفوا لعبة الصراع مع الخصم وتمرسوا على القفز لاغتنام الفرص بأقصى سرعة ممكنة وبأي طريقة كانت لبناء ذواتهم ولو على حساب المبادئ والقيم أو حتى على حساب الصالح العام. (الركري، ٢٠١٠: ٢-١). على الرغم أن بناء دولة المؤسسات يحتاج إلى الشفافية في العمل، وأن اختيار الرجل المناسب يكون على أساس مهني بحت بعيداً عن الألوان الحزبية السياسية، والخلفية التنظيمية، لأن ذلك يدعم عملية التنمية الشاملة في الدولة، ويلعب دوراً مفصلياً في استقرار ونهضة المجتمع.

فالأحزاب السياسية تمارس التسييس المنظمي داخل المؤسسات من خلال استغلال كل الفرص والمزايا والمنافع في سبيل تحقيق المصلحة الذاتية متجنبيين المصلحة العامة للمؤسسة، ومستخدمين كل الوسائل والتكتيكات والأدوات التي تجعلهم يؤدون لعبتهم السياسية بنجاح. (جاد، ٢٠١٨: ١٨) ولكي يقوم التعليم بمهامه ووظائفه في أحسن الأحوال، لابد من أن يتوفر فيه مناخ ملائم ومساعد يرتاح فيه المعلم والطالب، وأن يكون تحت إشراف إدارة ناجحة لرفع معنويات الهيئة التدريسية حتى تقوم بدورها المنوط بها، تحت مناخ تسوده العلاقات الإنسانية، تتعاون فيه الإدارة والهيئة التدريسية نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

المناخ يمثل هوية المنظمة التعليمية والجو العام الذي يسودها، ويعكس التفاعلات المهنية والاجتماعية بين الأفراد، وهو خاصية تصف بيئة العمل وتميزها عن غيرها من المؤسسات، وهو مناخ تحكمه قوانين وأنظمة ولوائح وقرارات إدارية، بالإضافة إلى المبادئ والأخلاقيات التي تنظم العمل في المؤسسات التعليمية. (منسي، ٢٠١٧: ٢٤١) لاسيما أن للتعاون والتفاعل الاجتماعي

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

دور مهم في إيجاد المناخ التنظيمي الجيد، فالعلاقات التعاونية بين المعلمين تسهم في تحسين أدائهم الوظيفي، كما أن شعور المعلمين الإيجابي نحو بعضهم البعض، ونحو الإدارة، ونحو عملهم يزيد من إنتاجيتهم وينعكس بشكل إيجابي على تحصيل طلبتهم، وأن فاعلية المجموعة في تحقيق أهدافها ترتبط بدرجة تماسكها وانسجامها، والثقة المتبادلة والتفكير الجيد لقائدها. (أبو حجلة والحراشة، ٢٠١٣: ١٤٠٧). فالمدرسة مجتمع يجب أن يكون أعضاؤه ملتزمين التزامًا كاملاً بمبادئ الحرية، مشغولين بالسعي إلى الحقيقة، وبالدفاع عن حقوق الإنسان في التعبير عن رأيه، وبتعزيزها في مجتمعاتهم وفي جميع أنحاء العالم، فعندها تسود المدارس الثانوية مناخ منظمي يرسخ ويعمم نمو ثقافة الحوار، حيث إن المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس من أكثر البيئات الملائمة لترسيخ تلك الثقافة، وغيابها يسهم في ترسيخ ثقافة العنف، وعشوائية الاتجاهات، وهذا ناتج من غياب المنهج السليم في التنقيف العلمي، وحجب الرأي وعدم العقلانية. (التويجري، ٢٠١٣: ١١-١٤)

إن الدراسات التي اطلع عليها الباحث على حد علمه المتواضع لم تجمع بين المحورين التسييس المنظمي والمناخ التنظيمي معاً، ولم تكن المدرسة الأرض التي طبق الباحثون دراساتهم عليها والتي تخص موضوع التسييس المنظمي وذلك على حد علم الباحث، ولكن هناك دراسات ربطت متغيري الدراسة كلاً على حده مع نفس المتغيرات، كدراسة (الكركي، ٢٠١٠) التي ربطت بين التسييس المنظمي والصراعات التنظيمية، ودراسة (الشهري، ٢٠١٤) التي ربطت بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع، ودراسة (شريف وسعيد، ٢٠١١) التي ربطت بين التسييس المنظمي والأنماط القيادية، ودراسة (عليمات، ٢٠٠٢) التي ربطت بين المناخ التنظيمي والنمط القيادي، ودراسة (Hassan & Vina & Ithnin, 2017) التي ربطت بين التسييس المنظمي والرضا الوظيفي، ودراسة (حمودة، ٢٠١٤) التي ربطت بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ودراسة (Rodrigues, 2016) التي ربطت بين التسييس المنظمي والالتزام وأداء المهام، ودراسة (المسرورية، ٢٠١٦) التي ربطت بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، ودراسة (بحر وأبو سويرح، ٢٠١٠) التي ربطت بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، حتى وإن لم يكن هناك دراسات ارتباطية مباشرة بين التسييس التنظيمي والمناخ التنظيمي على حد علم الباحث، فقد وجد من خلال تلك الدراسات متغيرات لها علاقات ارتباطية بالتسييس المنظمي، وأيضاً لها علاقات ارتباطية بالمناخ التنظيمي، وذلك يدل على أن العلاقة موجودة بين التسييس المنظمي والمناخ التنظيمي.

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

ويمكن القول بأن هناك دورًا ليس بالثانوي يلعبه التسييس المنظمي ويرتبط ارتباطًا كبيرًا بمستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، لذا يرى الباحث، على حد علمه، بأنه لا بد من تسليط الضوء على سلوك الإدارة التي يمثلها مدير المدرسة ونائبه من حيث ممارستهم للتسييس المنظمي داخل المدرسة، وتبيين أثره في المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية.

أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

هناك الكثير من المعاملات والعلاقات تدار على أساس الهوية التنظيمية الحزبية في الوزارات ومؤسساتها، في الجمعيات وبرامجها، في شوارعنا، حتى داخل بيوتنا، الأمر الذي دفع الباحث إلى تحليل وتشخيص وتقييم المنظمات للتعرف على الأمراض المؤسسية والتنظيمية التي تعاني منها، والعمل على زيادة فاعليتها وكفاءتها، ومن بين هذه المشكلات التي تعاني منها المنظمات هو وجود التسييس المنظمي، والذي يؤثر على تلك المنظمات في أدائها وكفاءتها، وخاصة في ظل الانقسام البغيض الذي يعاني منه شعبنا الفلسطيني، وفي غياب أفق المصالحة، حيث أرخى هذا الانقسام بظلاله على تلك المؤسسات، فزاد من وجود تلك السلوكيات السلبية ومنها التسييس المنظمي داخل مؤسساتنا التربوية والأخص منها المدرسة، فقد تمكنت تلك الأحزاب السياسية من خلال أعضائها التوغل في الإدارات المدرسية، وخلق حالة من الإرباك في بناء التكوين الداخلي للنسيج المدرسي، حيث اختلطت المهنية بالانتماء التنظيمي السياسي، فالكثير من المديرين في المدارس لا يمارسوا وظائفهم بكل شفافية وعدالة وحيادية، وخاصة في التعامل بين المعلمين وتوزيع المهام بينهم، فتجد بصمتهم التنظيمية ظهرت في كل خلاف بينهم وبين المعلمين، وخاصة الأمور السياسية التي تمر بها البلد، أو في كل قرار جماعي يراد أن يستشير به المعلمين، ولا ننسى ما تجعله الإدارة قريب منها من المعلمين، وما تجعله بعيداً عنها أيضاً، فهناك دوراً ليس بالثانوي يلعبه التسييس المنظمي، ويؤثر على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، لذا يرى الباحث، على حد علمه، بأنه لا بد من تسليط الضوء على سلوك الإدارة التي يمثلها مدير المدرسة ونائبه من حيث ممارستهم للتسييس المنظمي داخل المدرسة وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، لاسيما وأن الدراسات التي واقعتها الباحث على حد علمه المتواضع لم تجمع بين المحورين التسييس المنظمي والمناخ التنظيمي معاً، ولم تكن المدرسة الأرض التي طبق الباحثون دراساتهم عليها والتي تخص موضوع التسييس المنظمي وذلك على حد علم الباحث، ومما أسلفناه سابقاً جاء احساسنا بالمشكلة، حيث أردنا أن

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
نطرق هذا الباب ونتعرف على هذا المشكلة بتفاصيلها وتشعباتها وحساسيتها وندرسها بالطريقة
العلمية الحديثة.

ومما سبق جاءت مشكلة الدراسة لتجيب على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟
- ما واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، جهة التوظيف: غزة/رام الله)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس الثانوية بمحافظة غزة، تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، جهة التوظيف: غزة/رام الله)؟
- ما أثر التسييس المنظمي على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

- التعرف إلى مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة غزة.
- التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة غزة.
- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، تبعاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، جهة التوظيف: غزة/رام الله).
- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، جهة التوظيف: غزة/رام الله).
- الكشف عن أثر التسييس المنظمي على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

ثالثاً: أهمية الدراسة:

- يطرق الباحث موضوعاً جريئاً، وذلك على حد علم الباحث.
- حداثة هذا الموضوع يكسبه أهميته، حيث مازالت مكاتبنا العربية تحتاج لمثل هذه الأنواع من هذه الدراسات، وذلك على حد علم الباحث.
- قد يستفيد الباحثون من خلال الاطلاع على نتائج هذه الدراسة والتوصيات، وذلك عند إجراء بحوث جديدة.
- حث المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي إلى أهمية موضوع التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، حيث يساعد في اتخاذ القرارات المهمة ورسم سياسة الوزارة في التعامل مع إدارات المدارس الثانوية.
- الموضوع مهم حالياً في ظل الانقسام السياسي الذي يعزز التسييس المنظمي في المدارس.

رابعاً: حدود الدراسة:

- حد الموضوع: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى أثر التسييس المنظمي (المجال الأول: الخضوع والمسايرة- المجال الثاني: الانتماءات والتحالفات- المجال الثالث: الحوافز والمكافآت- المجال الرابع: السياسات التنظيمية- المجال الخامس: السلطة والنفوذ) على المناخ التنظيمي.
- الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة بمحافظات غزة وهي: (الشمال- غزة- الوسطى- خانينوس - رفح)، وبها سبع مديريات وهي: (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، شرق خانينوس، رفح).
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمحافظات غزة.
- الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

خامساً: مصطلحات الدراسة:

التسييس المنظمي (Organizational politics):

"الممارسات والسلوكيات التي يوظف فيها المسؤولون والعاملون بالمنظمات قوتهم ونفوذهم وسلطتهم، بهدف تحقيق مصالحهم وغاياتهم الشخصية، متجاهلين المصلحة العامة للمنظمة أو مصالح الآخرين". (جاد، ٢٠١٨: ٢٧). ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه تجبير العمل من قبل إدارة المدرسة ليقدم المصلحة القوية والحزبية الضيقة، دون النظر إلى المصلحة العامة، من خلال استخدام القوة والنفوذ

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
في عملية توزيع المهام وتقسيم العمل وتطبيق اللوائح والقوانين، بحيث تصبح هذه العملية بالصبغة
الحزبية، والبعد عن معيار الشفافية والجدارة، حيث يمكن قياسه من خلال أداة الدراسة "الاستبانة".

المناخ التنظيمي (Organizational climate):

مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي تعبر عن طبيعة البيئة الداخلية ونوعيتها لأي منظمة،
وهي في تفاعل مستمر مع الأفراد العاملين فيها، والتي يدركونها من خلال الطريقة التي تتعامل بها
المنظمة معهم. (التوحيدي، ٢٠١٣: ٣٠) وعُرف أيضًا بأنه "الاتجاهات والقيم السائدة والمعايير
والمشاعر التي يمثلها الأفراد بشأن المؤسسة التي يعملون فيها". (أحمد، ٢٠٠٨: ١٥). ويعرفه
الباحث إجرائيًا بأنه مجموعة القيم والمعايير التي تتصف بها بيئة المدرسة الثانوية بحافظات غزة،
وتظهر على شكل ممارسات من الإدارات المدرسية بما تحمله من مشاعر تجاه المدرسة التي
يعملون بها، حيث يمكن قياسه من خلال أداة الدراسة "الاستبانة".

الإطار النظري

المحور الأول: التسييس المنظمي:

إن النهج الذي ينتهجه الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسات، والأعمال السلوكية التي يقوموا
بها داخل تلك المؤسسات، تعكس مدى ترابط وانسجام الأفراد داخلها، فالعمل من أجل المصلحة
العامة يدفع المؤسسة إلى النهوض والاستمرار، بينما العمل من أجل المصلحة الفردية يقوض
المؤسسة ويدفعها إلى الانهيار، والذي يؤدي إلى تعطيل تحقيق الأهداف المرجوة، التي قامت من
أجلها تلك المؤسسات.

بدايات الكتابة في التسييس المنظمي:

بعد الستينات وفي سبعينات وثمانينات القرن المنصرم ازداد الاهتمام بدراسة موضوع التسييس
المنظمي من خلال النشاطات الفردية المهمة التي تتضمن تكتيكات خاصة يمارسها أصحاب
السلطة لأغراض معينة، وهكذا انتقل الاهتمام بهذا الموضوع في العقد السابع من القرن الماضي،
بالتركيز على ارتباط التسييس بمكان العمل من خلال تداخله مع مواضيع السلطة وآليات التأثير
وصنع القرارات في المنظمة، بينما كان الاهتمام الحقيقي بموضوع التسييس المنظمي يعود إلى
تسعينات القرن الماضي من خلال التركيز على بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلطة والبيروقراطية
وعلاقتها بالإدارة والقيادة في هذا المجال. (شريف و سعيد ٢٠١١: ٢٥٦). وازداد وزن هذا

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

الموضوع في الثمانينيات وما بعدها كمحاولة لتحقيق المزيد من الفهم لواقع المنظمات المختلفة، وربما واحدة من الكتابات المبكرة في موضوع التسييس التنظيمي قام بها (Mintzberg, 1983)، وشيئاً فشيئاً حتى أصبح في تسعينات القرن الماضي واحد من أهم المواضيع قيد الدراسة في جميع أدبيات الإدارة، حيث كان ذلك واضحاً في دراسة (Vigoda & Cohen, 1998)، بحيث كان الدافع وراء هذا الاهتمام، هو محاولة الوصول إلى إجابات حديثة عن أسئلة قديمة، مثل معرفة الدوافع الحقيقية للأفراد في المنظمات، ومعرفة مسببات العديد من السلوكيات داخل المنظمة. (البياتي، والجرجري، ٢٠١٧: ٥٢-٥٣)

تعريف التسييس المنظمي:

يعرف التسييس التنظيمي بأنه النشاطات غير الرسمية التي تمارس في المنظمة بهدف خدمة الذات والتي غالباً ما تكون مؤذية للمنظمة وأعضائها. (شريف وسعيد، ٢٠١١: ٢٥٦). ويعرفه (vigoda,2000: 328) بأنه سلوك العاملين في المنظمة، الخادم لذواتهم والهادف لتحقيق مصالحهم الشخصية، أو تحصيل عوائد وفوائد على حساب الآخرين في نفس المنظمة وأحياناً على حساب مصالح المنظمة نفسها. ويعرف أيضاً بأنه تلك النشاطات التي يقوم بها الأفراد والموجهة نحو الأهداف التنظيمية، لأجل تكييفها مع المصالح الفردية الخاصة، دون اعتبار لما يجب أن تكون عليه تلك الأهداف، أو مصالح الأفراد الآخرين العاملين في تلك المنظمة. (Butt, 2015:13) في حين يعرف كل من (Bacharach & Lawler) التسييس المنظمي على أنه جهود الأفراد والجماعات لتعزيز قوتهم والمحافظة عليها وممارسة النفوذ، والتحكم بالقواعد والإجراءات والأحداث داخل المنظمة وخارجها. (الكركي، ٢٠١٠: ١٤). ويعرف (Bronston) التسييس : بأنه أداة لتحقيق نهايات لا تصادق عليها المنظمة، أو لتحقيق نهايات من خلال وسائل تأثير غير مشروعة. (شريم، ٢٠١٦: ٣٧). ويعرف أيضاً بأنه : أعمال يقوم بها فئة على تعزيز مصالحهم الخاصة من خلال المشاركة في سلوكيات غير مشروعة، بحيث تخدم مصالحهم الذاتية، بحيث يؤثر سلبيًا على نتائج العمل. (Manning,2018: 6). وعرف أيضاً بأنه مجموعة واسعة من الأنشطة المرتبطة باستخدام تكتيكات التأثير لتحسين الشخصية أو المصالح التنظيمية. (Atta,2016:49). وقد لخصت دراسة (جاد، ٢٠١٨: ٣٠) تعريف التسييس المنظمي في مصطلحات معينة وهي : مهارة اجتماعية، المساواة غير العادلة، ال كذب وعدم الأمانة، الشللية. ويجب أن لا نخلط بين مصطلح التسييس المنظمي (Organizational politics) مع مصطلح السياسة التنظيمية (Organizational

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
Policy) فالمصطلحان مختلفان تمامًا، فالسياسة التنظيمية كأن تكون سياسة إحدى المنظمات هي
السعودة في التوظيف، مما يعني محاولة اختيار السعوديين المتقدمين للعمل عن غيرهم قدر
الإمكان. (البياتي والجرجري، ٢٠١٧: ٥٣) .

أسباب ظهور التسييس المنظمي:

على المنظمات أن تفهم السبب الجذري وراء تغلغل التسييس المنظمي داخل هيكلها التنظيمي وبين
أفرادها، والتي منها ندرة الموارد وعدم المساواة الاجتماعية والهيكلية، والدوافع الشخصية والفردية
الخاصة، وغياب وضبابية السياسات. (جاد، ٢٠١٨: ١٧-١٨). ويضيف (الكركي، ٢٠١٠: ٢٧))
أن من تلك الأسباب عدم موضوعية تقييم الأداء والتعويض عن الضعف وعدم الرضى عن قياس
النتائج على المدى الطويل والقصير وتهميش العاملين للمشاركة في القرارات الجماعية.
ويرى الباحث أن من أسباب ظهور التسييس المنظمي داخل المنظمات، بحث بعض الأفراد على
النفوذ والسلطة، وذلك على الصعيد الشخصي، حتى وإن كان على حساب المبادئ والقيم ومشاعر
الآخرين، أما على صعيد الجماعات، وخاصة الأحزاب السياسية، فهي دائمًا تريد أن تضع لها موطد
قدم، من خلال أفراد جماعتها الذين يعلمون داخل تلك المنظمات، والذين يردون أن يجيروا العمل
لمصالحهم الخاصة ومصالح أحزابهم.

أهمية التسييس المنظمي:

يرتبط التسييس المنظمي ويؤثر على جميع متغيرات ونتائج العمل المنظمي، فالعديد من الدراسات
وجدت أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين التسييس المنظمي والعديد من المتغيرات
التنظيمية فضلًا عن محددات النتائج الفردية في المنظمة مثل العدالة التنظيمية ودوران العمل،
ومستوى الرضا الوظيفي، والضغط، والتوتر، والتمكين والولاء التنظيمي، والأداء التنظيمي، وسلوك
المواطنة التنظيمية. (Vigoda, 2000: 330-331). قد يكون للتسييس المنظمي تأثير إيجابي
على قيم المنظمة وأعضائها، ولهذا الكلام بعدًا وعمقًا يتعلق بالسياسة نفسها، ذلك أن المناخ
السياسي يمكن أن يكون له تأثيرًا إيجابيًا أو سلبيًا على العاملين (البياتي والجرجري، ٢٠١٧: ٥٥)
ومن الآثار الإيجابية أيضًا، اعتبار التسييس المنظمي وسيلة غير رئيسة للأعضاء غير الأساسيين
في المنظمة لتعزيز الإنجاز، كما أن هذه الظاهرة يمكن أن تكون ضرورية لحياة المنظمة (Bukhari
& Kamal, 2018: 644). ويساعد في فهم أفضل لماهية ومعنى السلطة والصراع وتكتيكات
التأثير، فضلًا عن نظام المعلومات السائد في المنظمة. (شريف وسعيد، ٢٠١١: ٢٥٩)

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

ويرى الباحث أن وجود التسييس داخل المنظمات يكشف لنا طبيعة الأفراد، ومكانهم الشخصية، بحيث كيف يفكرون وماذا يريدون، فالإدارة هنا يجب أن تعرف أين تتجه المنظمة في وجود التسييس، فهي إما تتجه لتحقيق أهداف المنظمة بما فيه نجاح وتقدم، أو إلى تحقيق أهداف خاصة ببعض الأفراد العاملين بالمنظمة، والذي سوف يؤدي بالنهاية إلى انهيار المنظمة.

خصائص التسييس التنظيمي:

وقد أجمل (البياتي، والجرجي، ٢٠١٧: ٥٥) في أطروحتهم بعض تلك الخصائص، ومنها أنه تهديد للموظفين غير المتمتعين به، والعلاقة التي تربطه مع القوة والفوز والمصلحة الذاتية والتغلب على مقاومة الآخرين، ومهارة في استخدام السلوك السياسي سواء أفراد أم جماعة، وتحفيز للعاملين المتناغمين ثقافياً مع ثقافة المنظمة في تحقيق الأداء الجيد في الهيمنة الأساسية لتحقيق النجاح. وأضافت دراسة (جاد، ٢٠١٨: ٣٣-٣٤) أنه يمتاز بسلوك استغلالي وانتهازي وسلبى، بحيث يسبب الانقسام وتفتت المنظمة، وهو سلوك غير شرعي، يتنافى مع القيم الشخصية والقيم التنظيمية الرفيعة والمبادي الأخلاقية، ولكنه في الحقيقة موجود ومن الضروري التعامل معه واكتشافه، وكذلك يمتاز بالذاتية وعدم الموضوعية بما يحمله من أضرار. والتسييس المنظمي يمارس من قبل الأفراد أو عن طريق جماعات وفرق العمل، ويوجد بشكل أفقي بين الأفراد أو الجماعات في نفس المستويات التنظيمية، كما يمكن ممارسته بشكل عمودي بين المستويات العليا والدنيا، وبالطرق الرسمية القانونية أو بالطرق غير الرسمية عن طريق استخدام مصادر السلطة الأخرى مثل النفوذ والضغط والقوة، ويمارس من داخل المنظمة أو من خارجها بالاعتماد على الموردين والعملاء، وحتى المنظمات الأخرى. (Vigoda,2000:331). ويرى الباحث أن الضغط الممارس على تلك المنظمات من الخارج قد يكون من قبل الأحزاب والمنظمات السياسية، أو قد تكون من قبل جماعات الضغط كالجتماعيات الأهلية أو النقابية.

عوامل التسييس المنظمي:

وذكر شريم (٢٠١٦: ٤٧) أن من تلك العوامل السمات الشخصية للفرد مثل القوة والضعف والشجاعة والجبين، وأيضاً العوامل التنظيمية مثل عدم الاتفاق على الأهداف وعدم وضوحها وضبابية المعلومات وعدم وضوح إجراءات وتعقيدات اتخاذ القرارات ومقاييس الأداء، وكذلك تدخل الأحزاب السياسية في المنظمة وخاصة في التوظيف والعمليات الداخلية، ومخرجات المؤسسات، وكذلك الانقسامات السياسية والمشاحنات الحزبية داخل الدولة، فذلك يعزز من عملية التسييس

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
الحزبي، كما أن وجود نظام سياسي يسمح لحزبه السياسي بالهيمنة على الجهاز الإداري في الدولة،
وبسط نفوذه، وفرض سياساته وأيديولوجياته عليه، سيؤدي ذلك إلى وجود إدارة مسيسة.
ويرى الباحث أن ما ذكر من عوامل وخاصة بما يتعلق بالجانب التسييسي الحزبي، فهو موجود لا
محالة في مؤسساتنا الحكومية في غزة، ومنها المؤسسات التعليمية، وخاصة في ظل الانقسام
الفلسطيني، فالمدارس في غزة تحتوي على العديد من المديرين والمعلمين المؤطرين حزبيًا، ولكن
بدرجات متفاوتة، وهذا سوف يسمح بوجود التسييس المنظمي داخل المدارس، ولكن قوة وصرامة
الإدارة، وتعاملها مع المعلمين على أساس المهنية والشفافية والعدل، سوف يحد من وجود التسييس
المنظمي داخل المدرسة.

أساليب التسييس المنظمي:

وقد ذكر الكركي (٢٠١٠: ٤٢) مجموعة من هذه الأساليب وهي بناء الهالة المتنفذة، وتلميع الصورة
حتى يقنعوا من حولهم بأنهم مخلصون ونشيطون ومؤهلون فعلاً لتولي المناصب والمسؤوليات مع
العلم أن الحقيقة والواقع خلافًا لذلك، وأيضًا البراعة والإبداع في التوظيف الانتقائي وكذلك لوم
ومهاجمة الآخرين وتسخير الآخرين لتحقيق المصالح المشتركة وتظهر من خلال رسم الأدوار،
وتحديد المهام في الأوقات الصعبة لمجموعة من الحلفاء والأعوان الذين يتم الاعتماد عليهم في
الكيد للآخرين كالصاق التهم، وتقديم الشهادات المدعمة والمؤيدة لروايتهم وادعاءاتهم المطروحة،
مقابل تقديم خدمات معينة لأولئك الحلفاء والأعوان، وايضًا التقرب من أصحاب النفوذ والتحكم
بالقواعد والإجراءات الرسمية وستر وإخفاء الأعمال في كثرة الوعود وزخرفة الأقوال . ويضيف
شريم (٢٠١٦: ٤٧) لتلك الأساليب التحكم في المعلومات وتبني الإنجازات وتلميع الصورة وحشد
الدعم والتأييد وتشكيل التحالفات داخل المنظمة، بينما أشار جاد (٢٠١٨: ٣٥) إلى أساليب المساومة
والتفاوض وتكتيكات الوقت واستخدام الاستشاريين الخارجيين.

أبعاد (مقاييس) التسييس المنظمي:

ذكرت دراسة (البياتي والجرجري، ٢٠١٧: ٥٨) أبعاد التسييس المنظمي كالاتي:
-القوة والنفوذ: وهي حافز أو رغبة في التأثير في الآخرين، والسيطرة عليهم .
-المهارة السياسية: وهي القدرة على الفهم الفاعل للآخرين في العمل، واستخدام مثل هذا الفهم أو
المعرفة في التأثير عليهم من أجل تحقيق وتعزيز الأهداف الفردية أو التنظيمية.

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

–مواضيع السيطرة: وهي المدى الذي يعتقد فيه الأفراد بأنهم يسيطرون على الأحداث التي تؤثر عليهم.

–تحمل المخاطر: هناك اختلاف بين الأفراد العاملين في قدرتهم لتحمل المخاطرة.

–الأهداف والسياسات التنظيمية: حيث يسعى الكثير إلى تحقيق الأهداف في وقت محدد من خلال ضبط المواعيد النهائية، وهو يشبه الغاية أو القصد، وتقود النتيجة المتوقعة إلى ردة فعل أو نقطة النهاية.

–الحوافز والمكافآت: تتمثل الحوافز والدوافع بتقديم زيادة في المدفوعات والترقية والثناء مقدمة إلى المرؤوسين من أجل التأثير في سلوكهم والسيطرة عليه، وأهم التحديات التي تواجه المدراء في هذا الجانب هي عندما تكون قابليتهم على منح المكافآت الملموسة محدودة .

–إجراءات صنع القرار واتخاذها: يمثل التسييس احدى الاتجاهات لاتخاذ القرار ضمن المجموعة، وتتمحور هذه العمليات حول مدى قدرة المدراء على التأثير، مثل تحقيق التآلف بين المشاركين والتأثير والإقناع، وغالبًا ما ينظر إلى استخدام السلوكيات السياسية بنظرة سلبية، ولكنها وسيلة مفيدة للوصول إلى حلول للكثير من المشكلات، وذلك عندما تتعارض المصالح.

وقد أضاف جاد(٢٠١٨: ٣٠-٣١) إلى تلك الأبعاد الائتلافات والانتماءات ويأتي ذلك من هيمنة مجموعة من الأفراد أو الجماعات على قسم بالمنظمة أو المنظمة ككل، وأيضًا قمع التعبير عن الذات ووأد الأفكار الجديدة والإبداعات الخلاقة، وفرض سياسة تكميم الأفواه وعدم التحدث بصراحة، وممارسة سلوك التخويف والانتقام والبلطجة تجاه الأفراد الذين لا يشاركون في سلوكيات التسييس التي يتبنوها داخل المنظمة.

ويرى الباحث أن الانتماءات الحزبية والشللية داخل المؤسسة، تقود العمل الجماعي، وتغشل تحقيق أهداف المنظمة، وتهدر طاقات العمل بعيدًا عن الإنجاز الحقيقي المتوقع، وتجعل الإنجاز وإن تحقيق، ينصب لمصلحة طرف معين، والآخرين لا يستفيدوا من تلك الإنجازات، فيشعرهم ذلك بالإحباط والفتور والاعتراب التنظيمي، وعدم الولاء والانتماء للعمل للمؤسسة.

استراتيجيات وطرق تحد من وجود التسييس المنظمي:

إدراك الأفراد أنهم يفترضون أن سلوكيات بعضهم البعض هي بدافع التسييس المنظمي، وإن لم تكن هي كذلك، والحد من خلال تشغيل الأفراد بوظائف متنوعة تمنحهم مزيدًا من التحدي والإثارة والمسؤولية والاستقلالية والتغذية الراجعة، وحث الأفراد وإقناعهم بعدم السعي الحثيث لامتلاك القوة،

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
وعدم استخدامها لتجنب دافعية ممارسة التسييس التنظيمي، والحد من خلال توضيح الخلافات
للجميع، والابتعاد عن الاتفاق العلني، والحد من الأنشطة التي تدار بالخفاء لأنها تعطي مؤشراً على
نية ممارسة التسييس المنظمي، وإن لم تكن هذه الممارسة موجودة في حقيقة الأمر، والحد من خلال
تقليل درجة المنافسة بين الأفراد في المنظمة، وخاصة على الموارد، وحل الجماعات المسيية،
وإحباط نمو الجماعات المسيية، والحرص على أن يكون المدير قدوة في السلوك غير المسييس،
وإتاحة الحرية للاتصالات، والوصول إلى جميع المعلومات، ورصد مؤشرات بروز التسييس المنظمي
(الكركي، ٢٠١٠: ٤٧). كذلك تحسين تطوير المنظمات، والعمل على التوازن بين أعضاء مجلس
الإدارة والعاملين بالمنظمات، ومعرفة آراء العاملين بالمنظمات، ووضع نظام ومعايير لسلوكيات
العاملين بالمنظمة مثل النزاهة والشفافية، وتعزيز مفهوم الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين
بالمنظمات، ووضع معايير لتوزيع المزايا والحوافز والمكافآت وفقاً للكفاءة، وليس وفقاً للواسطة
والمحسوبية أو المجاملة، وتنمية الجوانب الأخلاقية والثقافية، وتوعية العاملين والمسؤولين بخطورة
التسييس على أداء وفعالية المنظمة. (جاد، ٢٠١٨: ٣٨-٣٩)

ويرى الباحث أن تحقيق ما تم ذكره سابقاً داخل المنظمات، يدفع تلك المنظمات لتحقيق أهدافها
المرسومة، وتحسين جودة مخرجاتها، فمنظماتها الحكومية بغزة ما زالت في بدايات التطوير والتقدم،
فهي تحتاج لكل أنواع التعاون من قبل القيادات والأفراد العاملين، منصهرين في بوتقة العمل معاً،
وهدفهم الأول والأسمى هو نجاح مؤسستهم.

ثانياً: المناخ التنظيمي

تعريف المناخ التنظيمي:

بحلول نهاية سبعينيات القرن العشرين، كانت أبحاث المناخ المدرسي المنفذة تهتم بتحليل النظام
الاجتماعي للمدرسة والأبعاد الثقافية له، حيث كان التعريف الشائع الاستخدام آن ذاك هو جودة
دائمة للبيئة المدرسية التي يعمل فيها العاملون، بحيث تؤثر وتتأثر فيها سلوكياتهم، ويستند إلى
تصوراتهم الجماعية للسلوك في المدارس. (Maier, 2010: 11). كذلك هو المناخ الذي يعكس
التصورات الجماعية للمعلمين والإداريين داخل بيئة العمل المدرسي، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً
بالديناميات الاجتماعية السائدة، منطويًا على عدد من الخصائص والسلوكيات التي تميزه. (Turhan, & Akgul, 2017: 358) وعرفه عليه وعبد المجيد (٢٠٠٥: ٢٩٢) بأنه الانطباع العام
أو الصورة الذهنية لدى الأفراد في المنظمة عن ماهية منظماتهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها،

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

فهذه الصورة تؤثر في سلوكهم وأفعالهم لأنهم اكتسبوها من خلال تجاربهم الخاصة. ويرى الطويل(٢٠٠٦: ١٣٩) أن المناخ التنظيمي هو نوعية البيئة الداخلية التي تسود منظمة معينة، ويقوم العاملون بالتعرف على مناخ نظامهم من خلال تجاربهم وعبر سبل التعايش بينهم داخل النظام، إذ يؤثر ذلك كله في سلوكهم وفي طريقة أدائهم لمتطلبات أدوارهم. بينما عرفه (Reblando 2018: 2339) بأنه الصفات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وتستمر مع مرور الوقت، وتؤثر على سلوك الأشخاص داخل المنظمة. وفي هذا السياق يمكن التفريق بين المناخ التنظيمي والمناخ الإداري، فيعتبر الأول أحد المحددات الأساسية للسلوك، بينما يعتبر الثاني أحد المحددات الأساسية للمناخ. وقد أشار (بطاح، ٢٠٠٦) إلى أن المناخ الإداري يتعلق بالقدرات الإدارية والعلاقات السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة، بينما يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن كافة العلاقات الداخلية والخارجية التي تسود في أي منظمة، فمصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري والذي يعتبر جزءاً أو بعداً يبحث السلوك التنظيمي، بينما المناخ التنظيمي يعتبر وسيطاً بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد. (حمودة، ٢٠١٤: ١٠)

أهمية المناخ التنظيمي:

وقد ذكر (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٢٩٤) أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية. ويرى الباحث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد، ورضاهم وعلى إدراكهم، واتجاهاتهم، ودافعيتهم، وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي، وليس معنى ذلك إغفال العوامل الأخرى، والتي يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر في نجاح، أو تطور المؤسسات، ولكن الشيء الذي لا بد من تأكيده أن المناخ التنظيمي يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في هذا النجاح أو هذا التطور.

أبعاد المناخ التنظيمي:

وقد أجملت دراسة(عقدي، ٢٠١٧: ٨) أبعاد المناخ التنظيمي من خلال عوامل البيئة الداخلية وهي كالتالي:

- مرونة التنظيم: هي قدرة المنظمة على الاستجابة والتأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- العاملين: يجسد تعاون وثقة هؤلاء العاملين وحرصهم مصلحة المنظمة، والحالة المعاكسة أيضاً.
- متطلبات العمل: طبيعة العمل تسهم في بناء مناخ المنظمة.

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

– أهمية التدريب: يؤدي إلى تجديد ثقة المتدرب في نفسه وإكسابه المهارات المطلوبة للعمل، فضلاً عن رفع معنوياته، وتحقيق أهداف المنظمة.

– أنماط السلطة: تشدد السلطة المركزية على مركزية اتخاذ القرارات، وعدم المرونة وبالتالي تحد من إبداع العاملين، لأنهم لا يملكون حرية المشاركة في اتخاذ القرارات، بعكس اللامركزية التي تقسح لهم المجال للإبداع واقتراح الحلول البديلة.

– أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: إن الإدارة التي تتبع الصدق والثقة والأمانة في تعاملها مع العاملين، تحصل على إخلاصهم وولائهم بوصفها محصلة لصدق تعاملها، والعكس صحيح.

– أنماط الثواب والعقاب: عندما يكون الهدف من المكافأة أو العقوبة هو تهذيب السلوك وتعديله، والتشجيع على الحسن منه، فالعقاب أساساً ينبغي أن ينصب على السلوك المنحرف لا على الشخص ذاته.

– الأمن الوظيفي: إن إشاعة الأمن الوظيفي في المنظمة من قبيل عدم الخوف من فقدان الوظيفة أو ممارسة إجراءات ظالمة في المنظمة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والاستقرار النفسي لهم.

وقد ذهبت دراسة (منسي، ٢٠١٧: ٢٤٣) إلى أن المناخ التنظيمي له بعدان: الأول بعد الإدارة وتعاملها مع المعلمين، والثاني بعد المعلمين وتعامل بعضهم مع بعض. ويرى الباحث أن تواصل المدير وهو رأس الإدارة في المدرسة مع باقي المعلمين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، يعزز من ثقة المعلم بذاته وتقديره لنفسه، ويدفع به لمزيد من الإبداع والتميز في العمل، وأيضاً وجود العمل المشترك بين المعلمين أنفسهم، يزيد من روح الانسجام والتوافق في بيئة العمل، بحيث يسود مناخ إيجابي في تلك المؤسسة.

سمات وخصائص المناخ التنظيمي:

وقد ذكرت (التويجري، ٢٠١٣: ٧١-٧٩) مجموعة من السمات والخصائص للمناخ التنظيمي، فمنها الاستقلالية والتي تؤثر في تمييز الشخصية الإبداعية عن غيرها، وأيضاً الثقة والتي لها تأثير كبير على العاملين وخاصة على مشاعرهم وروحهم المعنوية، وكذلك الدعم والذي يعتبر من أهم العوامل ذات الصلة بالسلوك التنظيمي، وأيضاً التقدير والذي يرتبط بمفهوم التحفيز المعنوي مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، والخدمات الترفيهية، والأنشطة الاجتماعية، والترقيات الوظيفية، والتدريب

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

المهني، وأشكال التكريم المتعددة التي تميزهم عن غيرهم، فكل ذلك يعتبر من التقدير والتحفيز، وكذلك العدالة والتي تمثل خاصية القدرة على موازنة الالتزامات الجريئة والمعاملة المتساوية للجميع، مع الأخذ في الحسبان الاختلافات الفردية الكبيرة، وإذا كان الواجب هو خدمة الجمهور، فيجب استخدام احتياجات الوطن الواحد.

ويرى الباحث أن تلك السمات والمميزات تظفي على المؤسسة مناخًا إيجابيًا، يستطيع المعلم من خلاله العمل بكل أريحية وثقة واطمئنان، لأنه يشعر بوجود الأمان النفسي والوظيفي، والراحة والحب والاحترام، فهو سوف يعطي لتلك المؤسسة كل ما يملكه من معارف وخبرات، بدون كلل أو ملل، وبذلك أهداف المؤسسة قد أنجزت.

عناصر المناخ التنظيمي:

- **الهيكل التنظيمي:** ويعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمة في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين وإدارات الوسط إلى الإدارة العليا. (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٢٩٦)

- **العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات:** المشاركة تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والمقترحات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتتطلب المتغيرات المعاصرة اعتماد الرؤية في اتخاذ القرارات ومشاركة كافة العاملين في المنظمة باتخاذها وفقًا لطبيعة الأداء المناط بكل منهم في العمل، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار يزيد الالتزام بتنفيذه. (عواد، ٢٠١٢: ٤٠)

- **سياسات واستراتيجيات التنظيم:** وهو تحدد سياسات واستراتيجيات أية منظمة والأهداف والغايات والمهام التي يسعى التنظيم إلى تخصيصها، ويؤثر مدى الترابط بين أهداف وغايات المنظمة وأهداف وغايات العاملين فيها في خلق مناخ تنظيمي جيد، حيث يجب أن توفر سياسات المنظمة وأهدافها فرصًا أمام الأفراد للتطور الذاتي والإبداع. (أحمد، ٢٠٠٨: ٣٨)

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

–**طبيعة العمل:** ونقصد به طبيعة العمل من حيث تنوع المهام، ساعات العمل ومدى تلاءم قدرات خصائص الفرد وخصائص المنصب، ومن حيث كون هذه الطبيعة محفزة أم محبطة، روتينية أم متجددة، حيث يؤدي العمل الروتيني إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التجديد والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الشخص بأن عمله ليس بذى قيمة. (عقدي، ٢٠١٧: ٩)

–**المكافأة والحافز:** عند تبني المنظمة لنظام حوافز جيد يزيد من فاعليتها بحيث يجعل وجود مناخ تنظيم أكثر إيجابية من وجهة نظر المرؤوسين. (هواين، ٢٠١٤: ٧١)

–**الاتصال والتواصل:** وهو عبارة عن سيل من البيانات والمعلومات والآراء والمفاهيم ووجهات النظر والذي يمكن من خلاله تحقيق وحدة الفهم بين مختلف أرجاء التنظيم. (بنات، ٢٠١٦: ٤٦)

–**التقنية والتكنولوجيا:** يحقق استخدام التكنولوجيا في العمل داخل منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد كذلك حياة التنظيمات من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. (أبو عرب، ٢٠١٣: ٣٨)

–**البيئة الخارجية:** تلعب البيئة الخارجية دورًا هامًا في أنشطة المؤسسة، فهي مصدر أساسي للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، وهذه الأنشطة تؤثر على نمو المؤسسة وتطورها، وعلى إنتاجية العاملين، وابداعاتهم. (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٣٠٢)

ويرى الباحث أن نجاح أي مؤسسة قائم على توفير تلك العناصر السابقة بالشكل الإيجابي المطلوب للأفراد العاملين داخل المؤسسة، يحقق ازدهار وتقدم وتميز المؤسسة على صعيد تحقيق الأهداف، ويحقق تميز للأفراد العاملين من حيث المعارف والخبرات والمهارات المكتسبة، لأن المؤسسة سخرت له كل الإمكانيات لكي يفجر طاقاته الإبداعية، ويعطي للمؤسسة ما تريد، بل أكثر.

أنواع (أنماط) المناخ التنظيمي :

–**المناخ المفتوح:** يسيطر المناخ المفتوح على المدارس التي يتمتع أعضاؤها بروح معنوية عالية، ويمتلكون المقدرة على تذليل الصعوبات ويحتفظون بعلاقات ودية ورضا وظيفي عال، ويعملون معًا دون شكوى، ويسود بينهم التعاون والاحترام داخل المدرسة وخارجها، ويساعد المدير المعلمين ويوجه سلوكهم دون التركيز على الشكلية في الأداء. (الديحاني، ٢٠١٣: ٢١)

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

-**المناخ المغلق:** يشكل هذا المناخ الضعف والفتور لجميع العاملين بالمنظمة، نظرًا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، وتتخفف الروح المعنوية للعاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير وينخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة، كما يسود الاهتمام بالشكلية في العمل. (هواين، ٢٠١٤: ٧٦)

-**المناخ الأبوي:** يمثل هذا النمط شكل الأسرة، أي أن الأب هو المسيطر على جميع أفراد الأسرة، وهكذا في المنظمة فالمدير أو القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية، ولا يسمح للمرؤوسين بالمشاركة بما يعكس رضاهم عن المنظمة، وفي هذا النوع يحدد القائد المهمات والأعمال المطلوب تنفيذها وإنجازها ولا يفسح المجال للموظفين للمشاركة. (التويجري، ٢٠١٣: ٦٦)

-**المناخ الاستقلالي (الذاتي):** يشير إلى بيئة يتمتع فيها العاملون بعلاقة ودية، ويتم اعتبار متوسط التحكم من جانب المدير كعنصر من العقبات النفسية الجسدية، بحيث يتميز هذا المناخ بحرية شبه كاملة للعاملين لضبط أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية كما يرغبون، فالعاملون لديهم روح معنوية عالية وإخلاص كبير نسبيًا، ويضع المدير لهم القوانين والإجراءات التي تساعدهم في علمهم دون الرجوع إليه، وهذا النوع يتميز بالانعزالية وقلة الاعتبار. (Bhatia, 2017: 66)

-**المناخ المنضبط (الموجه):** يعمل العاملون بجد غير منعزلين، وبروح معنوية متوسطة، غير أنهم لا يجدون متسعًا من الوقت للعلاقات الودية، ويركز المدير على إنجاز الأعمال بالطريقة التي يراها، ويظهر اهتمامًا قليلًا بالعلاقات الإنسانية، كما لا يسمح بظهور الممارسات القيادية من قبل المجموعة. (أبو عرب، ٢٠١٣: ٣٩)

-**المناخ العائلي:** يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، والمدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، وهنا تبرز رئاسات متعددة، ويشعر العاملون هنا بالألفة الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل. (عيسى، ٢٠١٤: ٦٤)

العلاقة بين التسييس المنظمي والمناخ التنظيمي:

هناك العديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين التسييس المنظمي والعديد من المتغيرات التنظيمية مثل دوران العمل، ومستوى الرضا الوظيفي، والضغط، والتوتر التنظيمي،

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
والولاء التنظيمي، وسلوك المواطنة، فللتأسيس المنظمي دور مهم في الحياة التنظيمية ذات العلاقة
بالسلطة والصلاحيات والتأثير والسلوك السياسي، فهو مكون أساسي في التأثير وخلق الاتجاهات
والسلوكيات في بيئة العمل داخل المنظمة، ومما لاشك فيه أن تلك البيئة تشكل نسبة كبيرة من
المناخ التنظيمي السائد في تلك المنظمة، حيث أن في غالب الأحيان تربط تلك الدراسات المهمة
بالتأسيس التنظيمي بنظريات العدالة والمساواة والحق في العمل، لما له وزن مؤثر في أداء العاملين.
(شريف وسعيد، ٢٠١١: ٢٥٩)

ومن هذه الدراسات التي استخدمت متغيرات تكون وتصف جزء كبير من المناخ التنظيمي السائد في
تلك المنظمات، دراسة (الكركي، ٢٠١٠)، ودراسة (الراجحي، ٢٠٠٨) التي تناولتا العلاقة بين
التأسيس المنظمي والصراعات التنظيمية، ودراسة (شريف وسعيد، ٢٠١١) التي تناولت علاقة ودور
الأنماط القيادية في التأسيس المنظمي، وهناك أيضاً دراسات أجنبية منها دراسة Bukhari &
(Kamal, 2018) والتي تناولت العلاقة بين التأسيس المنظمي والتدوير، ودراسة Hassan & Vina
(Ithnin, 2017) والتي تناولت العلاقة بين التأسيس المنظمي والرضا الوظيفي، ودراسة
(Rodrigues, 2016) والتي تناولت العلاقة بين التأسيس المنظمي والالتزام وأداء المهام، ودراسة
(Atta & Jananzeb Khan, 2016) والتي تناولت العلاقة بين التأسيس المنظمي وسلوك
المواطنة.

فتلك المتغيرات التي ارتبطت بالتأسيس المنظمي، تشكل وتكون جزء كبير من المناخ التنظيمي في
المؤسسة، فإذا كانت مؤشرات وجود تلك المتغيرات في المنظمة عالية دل على وجود مناخ تنظيمي
إيجابي، وأما إذا كانت مؤشرات تلك المتغيرات في المنظمة منخفضة دل على وجود مناخ تنظيمي
مغلق وسلبي، وبناء على ذلك فالعلاقة موجودة بين التأسيس المنظمي والمناخ التنظيمي ، ولا
نستطيع أن ننكرها.

وقد نلاحظ من خلال الأدب النظري في الدراسة أن أبعاد وعناصر كلاً من التأسيس المنظمي
والمناخ التنظيمي قد تقاطعت في كثير من المجالات مثل الولاء والانتماء والتحالفات، والقوانين
واتخاذ القرارات، والمكافآت والحوافز، وأيضاً ظروف العمل وأعبائه، فذلك أيضاً يعطينا دلالة على
مدى العلاقة بين المحورين.

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

دراسات سابقة:

ولأهمية موضوع التسييس المنظمي في التأثير على سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية والتربوية فقد تناوله الباحثون باختلاف مشاربهم وخلفياتهم الفكرية. وفي هذا السياق هدفت دراسة جاد (٢٠١٨) إعداد وبناء مقياس للتسييس المنظمي داخل المنظمات غير الحكومية. استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (١٢١) عامل يعملون في (٥) جمعيات أهلية غير حكومية بمنطقة حلوان بمصر، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وقد كانت أبرز النتائج أن أظهرت نتائج التحليل العاملي أن هناك (٨) عوامل للتسييس المنظمي للمنظمات غير الحكومية. وقد تم تسمية العامل الأول بعامل (طغيان المصلحة الشخصية)، والعامل الثاني بعامل (سيطرة ذوي النفوذ والتحالفات على المنظمة)، والعامل الثالث (تسييس المزايا والخدمات)، والرابع (انتشار الانتماءات)، والخامس (تسييس المعلومات واللوائح والقرارات)، والسادس (تضخيم وتلميع الإنجازات)، والسابع (لوم ومهاجمة العاملين وتصيد الأخطاء، والثامن (تسييس الاتصالات بالمنظمات المحيطة)

أما دراسة Bukhari & Kamal (٢٠١٨) فهذه التحقق واستكشاف العلاقة بين كلاً من (التسييس المنظمي، سلوك المواطنة التنظيمية، ضغوط العمل، الدعم التنظيمي، القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) من جهة وبين التدوير لمعلمي الجامعة من جهة أخرى، واستخدم الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلم ومعلمة من جامعات القطاعين العام والخاص في باهاوالبور، سرغودا، كويتا، كراتشي، لاهور، روالبندي وإسلام أباد. استخدم الباحثان في دراستهما لجمع البيانات الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن هناك علاقة إيجابية بين التسييس المنظمي وتدوير معلمي الجامعة، وقد وجد أيضاً أن الذكور سجلوا إيجابية ملحوظة نحو التسييس المنظمي مقارنة بالإناث، وذلك بما يتعلق بالتدوير داخل الجامعة.

ووفرت دراسة Manning (٢٠١٨) التجريبية نظرة دقيقة للبيئات السياسية داخل المنظمة، بحيث تتصور أن التسييس التنظيمي يساعد على تكوين رؤية إيجابية للعمل داخل المنظمة من قبل الموظفين، على الرغم من أن التسييس التنظيمي يعبر عن تأثير سلبي للعمل داخل المنظمات، وتحت أي ظروف صعبة يمكن اعتبار التسييس المنظمي يؤدي إلى نتائج عمل إيجابية. درست هذه الدراسة هذه الادعاءات تجريبياً عن طريق تكليف المشاركين عشوائياً قراءة المقالات القصيرة حول

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

أماكن العمل مع مجموعات متباينة من السياسات العليا والمنخفضة والدعم. واستقرت العينة على (٤٧) موظف. حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة في بحثه. وكانت من أهم نتائج الدراسة أن التسييس التنظيمي له نتائج سلبية على المشاركة والارتباط بغض النظر عن مستويات الدعم التنظيمي للمشاركين، أما المنظمات السياسية داخل بيئة المنظمة فهي تشكل عائق وحاجز ضغط بين الموظفين وبين شخصيتهم، و تحول دون تحقيق الأهداف المهنية، وبالنسبة للدعم التنظيمي فقد وجد أن له أثر على التسييس التنظيمي في تقييم العوائق ودرجة السلامة النفسية، ولكن فقط عندما يكون التسييس التنظيمي داخل المنظمة منخفض، وزيادة الدعم التنظيمي لا يكفي لتغيير تقييمات الموظفين لعوائق ضغط التسييس التنظيمي داخل المنظمة.

بينما دراسة البياني والجرجري (٢٠١٧) هدفت بناء واختبار نموذج يفسر دور التسييس التنظيمي في استحضار القدرات المنظمة المعتمدة في ضوء مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث. وقد استخدم الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي الارتباطي. حيث شمل مجتمع الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في الجامعة المبحوثة والبالغ عددهم تقريباً (٣٧٥) عضواً. وقد بلغت عينة الدراسة (٧٥) عضواً. وقد استخدم الباحثان في دراستهما لجمع البيانات الاستبانة كأداة للدراسة. وقد كان من أهم النتائج وجود علاقات ارتباط وتأثير بين أبعاد التسييس التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والقدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة، وحققت تلك الأبعاد أعلى قيمة تتناسب مع القدرات المعرفية، وقيم متقاربة مع نوعي (القدرات الإبداعية والتعلم التنظيمي)، وكانت أقل قيمة تتناسب مع قدرات تقانة المعلومات والاتصالات. وقد أسهم كل بعد من أبعاد التسييس التنظيمي في استحضار القدرات المنظمة في الجامعة المبحوثة.

وهدف دراسة Hassan & Vina & Ithnin (٢٠١٧) معرفة التأثير التنبئي للتسييس التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ودور الشخصية (الانبساط، الصراحة، القبول والضمير) في العلاقة التي تخص الإشراف. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢١٠) موظف يعملون في مؤسسات خاصة في ماليزيا، حيث تم اختبار العلاقات المفترضة باستخدام تحليل الانحدار الهرمي. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة في بحثه، حيث تم توزيع استبيانات المسح على الشركات الخاصة الموجودة في كوالا لامبور، ماليزيا سواء شخصياً أو عبر الإنترنت. ومن أهم النتائج أن التسييس المنظمي يرتبط سلباً بالرضا الوظيفي، بحيث يعمل الانفتاح وهو أحد السمات الشخصية الأربعة على تخفيف العلاقة بين التسييس المنظمي والرضا الوظيفي، ووضحت الدراسة أهمية السمات الشخصية في

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

العلاقة بين التسييس المنظمي والرضا الوظيفي عند الموظفين، وذلك بمعرفة التأثير المباشر والمتصور للتسييس المنظمي وتقديم التنبؤات والسمات الشخصية للموظفين الذين لديهم التأثير المحتمل للأداء في الشركة.

وسعت دراسة شريم (٢٠١٦) التعرف على تسييس الوظيفة العامة وأثره في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني، في ظل توجه السياسة الحكومية الفلسطينية منذ عام ٢٠٠٧، لتأسيس مرحلة مؤسساتية وإدارية جديدة في فلسطين. استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في المؤسسات العامة الفلسطينية في محافظة قلقيلية، والبالغ عددهم (٤٢٦) موظف. وقد تناولت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة، بحيث تم استعادة (٣٥٤) استبانة صالحة للتحليل. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة في بحثه. ومن أهم النتائج أن النسبة الكلية للتسييس الوظيفي في الوظيفة العامة في المؤسسات العامة الفلسطينية قد بلغت (٦٩.٥٩%) وهي نسبة متوسطة، وهذا يشير إلى أن المؤسسات العامة الفلسطينية مازالت تعاني من ظاهرة التسييس الوظيفي من وجهة نظر الموظفين المستطلعين، وأن أثر التسييس الوظيفي في المؤسسات العامة الفلسطينية بمجالاته مجتمعة (التسييس في الاختيار والتعيين، التسييس في البيئة الوظيفية، التسييس في تقديم الخدمة) في درجة تطبيق المعايير المؤسساتية في الجهاز الإداري الفلسطيني بمجالاته مجتمعة (الاختيار والتعيين والترقية، الفاعلية، تطبيق القوانين، الشفافية، وعدالة تقديم الخدمة) كانت بنسبة (٣٨%)، ويعني ذلك أن التسييس يؤثر في المأسسة بما نسبته (٣٨%) من مجموع العوامل المؤثرة في المأسسة.

وهدفت دراسة Rodrigues (٢٠١٦) فهم ردود فعل الموظفين على التسييس المنظمي في مراكز الاتصال. وتحديد مدى ارتباط التسييس المنظمي بأداء المهام داخل مراكز الاتصال، من خلال المتغيرات (الالتزام العاطفي والأصالة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة. طبق الاستبيان على (٥) مراكز اتصال. حيث كانت العينة مكونة من (١٨٧) موظفًا و(١٥) مشرفًا. وقد استخدمت الباحثة المقابلة، والاستبانة كأدوات للدراسة. وكان من أبرز النتائج أن العمال يميلون إلى التفاعل مع التسييس المنظمي في مكان العمل بسلوك منحرف وأداء أسوأ للمهام الموكلة لهم، وأن هناك علاقة غير مباشرة بين التسييس المنظمي والانحراف داخل المنظمة، ويعتبر الالتزام العاطفي حلقة الوصل بينهما (المتغير الوسيط)، وهناك علاقة غير مباشرة بين التسييس المنظمي وأداء

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

المهام داخل المنظمة، وتعتبر الأصالة حلقة الوصل بينهما (المتغير الوسيط)، وتؤكد الدراسة على أن الانحراف داخل المنظمة يمكن أن ينشأ عندما تكون مستويات التسييس المنظمي عالية نسبيًا .

وجاءت دراسة Atta & Jananzeb Khan (٢٠١٦) لتبين تأثير التسييس المنظمي على سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام العاطفي، والمشاركة الوظيفية. وبلغت عينة الدراسة من الأساتذة (٤٩٤) أستاذ وأستاذة من جامعات القطاع العام المختلفة في مقاطعتي (البنجاب) و(خيبر باختونخوا) في باكستان، منهم (٢٦٠) أستاذ، و (٢٣٤) أستاذة. واستخدم الباحثان المنهج المسحي الارتباطي في الدراسة. كما اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت من أبرز النتائج وجود علاقة عكسية بين التسييس المنظمي وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة، وعلاقة عكسية أيضًا بين التسييس المنظمي والالتزام من قبل الأساتذة من جهة أخرى، وذلك كله يعيق الدور الفعال لأساتذة الجامعة، ولكن يمكن مواجهة هذا الوضع من خلال التدخل في الوقت المناسب، وذلك من خلال دور رئيس القسم، أو رئيس الجامعة.

بينما دراسة شريف وسعيد (٢٠١١) فقد هدفت التعرف على بناء واختبار نموذج يفسر دور الأنماط القيادية في ظاهرة التسييس التنظيمي الذي اقترحه الباحثان في ضوء مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين البالغ عددهم (٢٤٠) موظف. وقد بلغت عينة الدراسة حوالي (٤٨) موظفًا. واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة وكانت من أبرز النتائج وجود مستوى مشخص ومدرك متفق عليه لظاهرة التسييس التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وأظهرت نتائج البحث فيما يتعلق بعلاقات الارتباط وجود نوع من التباين في طبيعة علاقات أنماط القيادة مع مكونات وعناصر التسييس التنظيمي كل على حدة من جهة مع طبيعة علاقاتها ومجمل التسييس التنظيمي من جهة أخرى، ولكن على العموم يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط لكل نمط من أنماط القيادة مع مجمل متغير التسييس التنظيمي، وهناك تأثير للنمط الأوتوقراطي ثم الحر -الترسلي- ثم الديمقراطي على التسييس التنظيمي وبنسب مئوية لقوة التأثير، وكانت ٣٥.٤٥% و ٣٣% و ٣١.٥٤% لكل منها على التوالي.

وجاءت دراسة الكركي (٢٠١٠) للتعرف على التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها . واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديريات التربية والتعليم في

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

محافظة الخليل، والبالغ عددهم (٣١٧) موظف وموظفة. وقد بلغت عينة الدراسة حوالي (١٦٥) موظف وموظفة، حيث تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة في بحثه، وكانت من أبرز النتائج أن درجة كل من التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة طردية بين التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية، وعدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو كل من التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية تعزى إلى (مكان العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق في استجابات المبحوثين نحو التسييس التنظيمي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ولصالح الموظف الإداري أو المشرف التربوي عند مقارنتهم مع المسمى الوظيفي رئيس قسم فأعلى .

أما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي، فقد جاءت دراسة Reblando (٢٠١٨) للتعرف إلى المناخ المدرسي وأساليب إدارة التعلم وفعالية طلاب التمريض بجامعة البريمي في سلطنة عمان، وركزت هذه الدراسة على الوصف الذي يحدد إدارة التعلم والدافع الذي يؤثر على مستوى تعلم طلاب جامعة البريمي، وتم وصف درجة العلاقة بين المتغيرات وتوضيحها من خلال طريقة الارتباط. وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي الارتباطي. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) طالب من قسم التمريض من مجتمع دراسة البالغ عددهم (٢٩٦) طالب، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت من أبرز النتائج أن جميع أبعاد ومكونات المناخ المدرسي كانت جيدة، وأن أنواع الإدارة الأربعة تم تحديدها على أنها أساليب الإدارة السائدة، باستثناء نوع إدارة التمكين، ولم يكن هناك أي دلالة بين المناخ المدرسي ونوع إدارة التمكين، ولم تكن هناك علاقة معنوية بين المناخ المدرسي والكفاءة الذاتية للطلاب.

بينما دراسة رصاص (٢٠١٧) هدفت التعرف على تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، والعلاقات الإدارية) على أداء المعلمين في مدارس القدس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الحكومية والبالغ عددهم (٨١٠) من معلمين ومديرين وإداريين وعاملين. وبلغت عينة الدراسة (١٨٣) معلم ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية المنتظمة. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت من أبرز النتائج أن المناخ التنظيمي السائد وعناصره الثلاثة من المناخات الفعالة، إذ حصلت المحاور الثلاثة على درجة عالية، وبدرجة تأثير عالية على أداء المعلمين، وخاصة رفع المستوى

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
المهني، أظهرت النتائج أن ترتيب عناصر المناخ التنظيمي حسب وجهة نظر المعلمين، وبشكل
يؤدي إلى تحسين وضع المناخ التنظيمي السائد في مدارس الحكومة بمدينة القدس .
وسعت دراسة Bhatia (٢٠١٧) تحديد أنواع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العليا، والعوامل
المؤثرة فيه. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية العليا في أناند.
وبلغت عينة الدراسة (٥٠) معلم، و(١٠) مدرء. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت
من أبرز النتائج أن من بين عشرة مدارس، مناخ المنظمة المتحكم ساد في خمس مدارس
مساعدات، و(٤) مدارس من نوع غير المخصصة للمنح والمساعدات، بينما مناخ المنظمة الأبوي
ساد في مدرسة واحدة من مدارس المساعدات، وأيضًا هيمنة مدير المدرسة في المدارس غير
المخصصة للمنح أكثر من الهيمنة في مدارس المساعدات، ولا يتجاهل مدير مدرسة المناخ من
النوع الأبوي الاهتمام الفردي لموظفيه، وكذلك سلوك المدرء والمدرسين خاضعًا للسيطرة في
المدارس غير الممنوحة أكثر من مدارس المساعدات، ومعامل الارتباط منخفضة في كلا النوعين من
المدارس.

وهدفت دراسة Balyer & Ozcan (٢٠١٧) اكتشاف ما إذا كانت عناصر المناخ التنظيمي، والتي
هي الهيكلية، الموارد البشرية، السياسية، والرمزية، عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
وقد استخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي الكمي المسحي الشامل. وتكون مجتمع الدراسة من
(٧٠٧) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية، وكانت من أبرز النتائج أن المناخ التنظيمي
يؤثر على الرضا الوظيفي لدى المعلمين فيما يتعلق بآطر الموارد البشرية والبنية الهيكلية للمنظمة،
وأيضًا أن المعلمين الذكور أكثر إيجابية مقارنة بنظرائهم الإناث فيما يتعلق بالإطار الهيكلي
للمدرسة، وأن المعلمين الذين يبلغون من العمر (٣٠) عامًا أو أقل يتقهمون جميع العوامل، وهي
عناصر المناخ التنظيمي، أكثر إيجابية مقارنة بأولئك الذين تزيد أعمارهم عن (٣٠) سنة، وتتمتع
المعلمات بارتياح إيجابي وقوي في الوظيفة مقارنة بنظرائهم من الذكور المعلمين، وهناك علاقة
طردية وعالية وإيجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين .

ووفرت دراسة المسروية (٢٠١٦) معرفة واقع المناخ المدرسي، وعلاقته بالالتزام التنظيمي من
وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة مسقط. واستخدمت الباحثة
المنهج الوصفي الارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية
من التعليم الأساسي للمدارس الحكومية التي توجد بها صفوف (٥ - ١٠) بمحافظة مسقط، والبالغ

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

عدددهم (٢٨٥٠) معلم ومعلمة. وبلغت عينة الدراسة (٤٠٠) معلم ومعلمة، وتم اختيارها بطريقة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة. وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت من أبرز النتائج أن واقع المناخ المدرسي كان إيجابياً، وبدرجة كبيرة على جميع أبعاده الأربعة: القيادة الجماعية، والسلوك المهني للمعلم، والتحصيل الدراسي، والمجتمع المحلي، ووجود فروق ذات دلالة احصائية لواقع المناخ المدرسي بشكل عام، وعلى بعدي السلوك المهني للمعلم والمجتمع المحلي، وقد كانت نتيجة تلك الفروق لصالح الإناث، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي وبدرجة متوسطة.

وهدفنا دراسة عبيدة (٢٠١٦) التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة التي تم اختيارها لإجراء الدراسة والبالغ عددهم (٤٤٢) عضو، أما عينة الدراسة فكانت تمثل (٥٠%) من أعضاء الهيئات التدريسية. واعتمد الباحث في دراسته لجمع البيانات على استبانتين كأداة للدراسة. وكانت من أبرز النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة وبين السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن لدى الباحثين رؤية متشابهة حول محاور الدراسة مرتبطة بكل من المتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع التعيين، والراتب)، وأن لدى الباحثين رؤى مختلفة حول محاور الدراسة مرتبطة بكل من المتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، ومكان العمل).

بينما دراسة حمودة (٢٠١٤) هدفت التعرف لواقع المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية بمحافظة غزة. وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (٤٩٧٧) معلم ومعلمة. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية مقدارها (٥٧٧) معلم ومعلمة. واعتمد الباحث في دراسته لجمع البيانات على استبانتين كأداة للدراسة. وكانت من أبرز النتائج أن المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية جاء بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (٧٤.٢%)، وتوجد فروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
الإناث، وتوجد علاقة طردية بين متوسطات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية حول واقع المناخ
التنظيمي وبين متوسطات تقديراتهم حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
وسعت دراسة الديحاني (٢٠١٣) الكشف عن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة
الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم
الباحث في دراسته المنهج الوصفي الارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات
المرحلة الثانوية الحكومية في دولة الكويت والبالغ عددهم (١١٤٦١) معلم ومعلمة. وقد بلغت عينة
الدراسة (٢٣٠) معلم ومعلمة من منطقتي الفروانية والجهراء بدولة الكويت. واعتمد الباحث في
درسته الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت من أبرز النتائج أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس
الثانوية بدولة الكويت متوسطة، ولا يوجد فروق في درجة المناخ التنظيمي الكلية في المدارس
الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، ويوجد فروق في درجة المناخ التنظيمي الكلية في
المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، وكانت الفروق لصالح الخبرة الأطول، ووجود
علاقة ارتباطية موجبة بين درجة المناخ التنظيمي والإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية
بدولة الكويت.

وجاءت دراسة أبو عرب (٢٠١٣) للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات
غزة للسلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.
وتكون مجتمع الدراسة من (٥٣٠٣) معلم ومعلمة. وقد تم اختيار عينة مقدارها (٥٠٠) معلم ومعلمة
. واعتمد الباحث في دراسته لجمع البيانات على الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت من أبرز النتائج أن
الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة للمناخ التنظيمي جاءت كبيرة، بوزن نسبي (٧٦.٣٩)، ولا توجد
فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للمناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات (الجنس-سنوات
الخدمة)، وتوجد فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للمناخ التنظيمي تعزى لمتغير
التخصص وذلك لصالح التخصص الأدبي، ولمتغير المنطقة التعليمية وذلك لصالح منطقة رفح،
وتوجد علاقة طردية قوية بين متوسط تقديرات المعلمين في ممارسة السلوك القيادي لمديرهم وبين
المناخ التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٢٥).

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تتنوع الدراسات السابقة، تبين أن بعض الدراسات أكدت على أهمية التسييس المنظمي،
كأحد المواضيع التي يتوقف عليها نجاح وبقاء المؤسسات التعليمية وغير التعليمية متماسكة وقوية،

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

وأن التسييس المنظمي بأبعاده وأنواعه وتأثيراته المختلفة هو موجود لا محالة في مؤسساتنا التعليمية والغير تعليمية، وكشفت بعض الدراسات أن واقع التسييس المنظمي كان مرتفعاً في بعض المؤسسات التعليمية والغير تعليمية، ومنخفضاً في البعض الآخر، وأشارت العديد من الدراسات على أهمية توفير المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية، واتفقت بعض الدراسات على أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات وتحسين التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين وزملائهم للتوصل إلى تحفيز العاملين ودفعهم لبذل أكبر الطاقات التي لديهم لتحقيق أهداف العمل وذلك بخلق المناخ التنظيمي الملائم والمستقر، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، وساعدت الباحث في توليد أفكار جديدة للبحث، وتزويد القاموس المعرفي بالمزيد من المفردات والمصطلحات الخاصة بمتغيرات الدراسة، ويتميز هذا البحث عن غيره من البحوث السابقة بأنه سيربط بين التسييس المنظمي لدى إدارات المدارس الحكومية الثانوية والمناخ التنظيمي السائد لديهم، وفي حدود علم الباحث، يعتبر هذا البحث هو الأول على مستوى محافظات فلسطين، حيث يربط بين التسييس المنظمي لدى إدارات المدارس الحكومية الثانوية والمناخ التنظيمي السائد لديهم.

المنهجية والإجراءات:

أولاً: منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، والبالغ عددهم (٤٧١٩) معلماً ومعلمة.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٣٥٥) معلم ومعلمة، حيث يشكلون ما نسبته (٧.٥%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٤٧١٩)، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد تم استرداد (٣٤٠) استبانة صالحة، بنسبة استجابة (٩٥.٨%).

رابعاً: أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لتحديد مستوى التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

الصدق والثبات:

قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليهن وقد تبين أنها جميعاً دالة إحصائياً، كما تم حساب طريقة الاتساق الداخلي والخارجي أو التجانس الداخلي لتحديد ثبات الاستبانة من خلال معامل كرونباخ ألفا، الذي يحدد مدى ارتباط العبارات مع بعضها البعض داخل الاستبانة، وكذلك ارتباط كل عبارة مع الاستبانة ككل، والجدول (١) يبين معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، ويبين أيضاً معاملات الثبات.

جدول (١): معاملات الصدق والثبات لمجالات المقياس

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	ألفا كرونباخ
	الجزء الأول: التسييس المنظمي				
١	المجال الأول: الخضوع والمسايرة	٧	**٠.٨٤٣	٠.٠٠٠	٠.٩٣٠
٢	المجال الثاني: الانتماءات والتحالفات	٧	**٠.٨٥٠	٠.٠٠٠	٠.٩١٤
٣	المجال الثالث: الحوافز والمكافآت (التمييز والتقييم)	٨	**٠.٩٢٧	٠.٠٠٠	٠.٩١٢
٤	المجال الرابع: السياسات التنظيمية (القرارات والاجراءات)	٨	**٠.٧٨٥	٠.٠٠٠	٠.٩٠٥
٥	المجال الخامس: السلطة والنفوذ	٦	**٠.٨٦١	٠.٠٠٠	٠.٨٥٨
	الجزء الثاني: المناخ التنظيمي				
	المناخ التنظيمي	٣٠	**٠.٩٠٩	٠.٠٠٠	٠.٩٦٢

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة لاستجابة افراد العينة، والجدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢): المحك المعتمد في الدراسة (تقسيم الأوزان النسبية)

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	كبير	كبير جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (١.٨٠)	من (١.٨٠) إلى (٢.٥٩)	من (٢.٦٠) إلى (٣.٣٩)	من (٣.٤٠) إلى (٤.١٩)	أكبر من (٤.٢٠)

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس ...

الوزن النسبي	أقل من	من ٣٦.٠٠٠	من ٥٢.٠٠٠	من ٦٨.٠٠٠	أكبر من
%٣٦.٠٠٠		%٥١.٩٠	%٦٧.٩٠	%٨٣.٩٠	%٨٤.٠٠٠

السؤال الأول: ما مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "التسييس المنظمي" بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات استبانة "التسييس المنظمي" ودرجتها الكلية

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على المستوى
١	المجال الأول: الخضوع والمسايرة	٧	٣.٤١٦	٠.٦٥٥	%٦٨.٣٢	٢	كبير
٢	المجال الثاني: الانتماءات والتحالفات	٧	٣.٢٦١	٠.٥٨١	%٦٥.٢٢	٥	متوسطة
٣	المجال الثالث: الحوافز والمكافآت (التمييز و التقييم)	٨	٣.٣٣٩	٠.٦٢٠	%٦٦.٧٨	٤	متوسطة
٤	المجال الرابع: السياسات التنظيمية (القرارات والاجراءات)	٨	٣.٣٥٩	٠.٨١٤	%٦٧.١٨	٣	متوسطة
٥	المجال الخامس: السلطة والنفوذ	٦	٣.٥٢٧	٠.٧٧٤	%٧٠.٥٤	١	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة	٣٦	٣.٣٨٠	٠.٥٤٤	٦٧.٧%	-	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، حصلت على وزن نسبي (٦٧.٧٠%) أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود نوع من الوعي للعديد من إدارات المدارس، وذلك بتجنيب مدارسها الدخول في صراعات تنظيمية ذات طابع حزبي وفئوي، وتغليب المصلحة العامة على الخاصة، ولن تعفينا تلك النتيجة من القول أن هناك أيضًا العديد من المدارس تمارس إدارتها التسييس المنظمي، ويرى الباحث أن عدم ارتفاع النسبة الكلية لمستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية يرجع أيضًا إلى خوف وعدم جراءة المعلمين والمعلمات لتقديم معلومات حقيقية وجريئة حول ما يدور

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١ داخل مدارسهم من أعمال خاصة بالتسييس المنظمي، حيث نرى من مجتمعنا في الآونة الأخيرة أنه أصبح أكثر انقسامًا على المستوى الحزبي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شريم، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى وجود درجة من التسييس المنظمي ما نسبته (٦٩.٥٩%) وهي نسبة متوسطة، وهذا يشير إلى أن المؤسسات الفلسطينية مازالت تعاني من ظاهرة التسييس المنظمي من وجهة نظر الموظفين. كما اتفقت مع دراسة (الكركي، ٢٠١٠) التي توصلت إلى أن مستوى التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات محور المناخ التنظيمي والاستجابة الكلية للمحاور، والجدول التالي يوضح تحليل فقرات محور المناخ التنظيمي في الاستبانة.

جدول (٤): يوضح استجابة أفراد العينة لمحور المناخ التنظيمي

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
١.	تشعر بنقص المعلومات المقدمة إليك من قبل مدير المدرسة حول أعمال المدرسة	٢.٥٩١	١.٠٥٠	٥١.٨٢%	منخفضة	٢٧
٢.	ترى أن الإدارة تعرقل عملية الاتصال والتواصل بين المعلمين	٣.١٣٨	١.٠٧٣	٦٢.٧٦%	متوسطة	٢٢
٣.	تشعر أن الإدارة تمنع أي فرصة للمعلمين في إيصال شكاويهم للمسؤولين	٣.٢٣٨	١.٠٥٨	٦٤.٧٦%	متوسطة	١٨
٤.	تعتبر الاتصال والتواصل بين المعلمين في مجال العمل داخل المدرسة سلبى	٣.٣١٢	١.٠٢٦	٦٦.٢٤%	متوسطة	١٧
٥.	تشعر أن إيماءات المدير تتم عن نوايا سيئة يخفيها	٣.٦٢٧	٣.٠١٢	٧٢.٥٤%	كبيرة	٧

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
٦.	تعتبر أن القوانين والسياسات المدرسية تعرقل عمل وإنجاز المعلم	٣.٥٧٧	٢.٤١٤	%٧١.٥٤	كبيرة	١٠
٧	تشعر أن الفرصة أمامك مغلقة لإطلاق المبادرات والإبداعات لديك	٣.١٥٠	١.١١٤	%٦٣.٠٠	متوسطة	٢١
٨	ترى أن القرارات تؤخذ على مستوى الإدارة فقط، بعيداً عن الأخذ بآراء ووجهات نظر المعلمين	٤.٠٠٩	٠.٩٨٥	%٨٠.١٨	كبيرة	٢
٩	تشعر أنك مستهلك فكرياً وجسدياً داخل المدرسة	٤.٢٢٩	١.٠١٠	%٨٤.٥٨	كبيرة	١
١٠	تعتبر أن الإدارة لا تخطط تربوياً بشكل سليم ضمن الأولويات والزمن	٢.٦٧١	١.١٦١	%٥٣.٤٢	منخفضة	٢٦
١١	ترى أن الإدارة لا تستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات	٣.١٨٨	١.١١٨	%٦٣.٧٦	متوسطة	٢٠
١٢	ترى أن جدول الحصص موزع بشكل غير عادل بين المعلمين	٣.٥١٢	٢.٣٨٩	%٧٠.٢٤	كبيرة	١٢
١٣	تشعر أنك لا تنتمي للمدرسة التي تعمل بها	٣.٤٢٧	١.٢٥٦	%٦٨.٥٤	متوسطة	١٤
١٤	تتذمر من الأعمال الإضافية التي توكل إليك من قبل الإدارة	٣.٤٥٩	١.٢١٧	%٦٩.١٨	متوسطة	١٣
١٥	ترى أن الإدارة لا توازن بين مصلحة المدرسة والمصالح الشخصية	٣.٠٧٩	١.١٧١	%٦١.٥٨	متوسطة	٢٣
١٦	تشعر أن جهودك غير مقدره وغير معترف بها من قبل الإدارة والمعلمين	٣.٥٤٧	١.١٥٧	%٧٠.٩٤	كبيرة	١١
١٧	تترك وظيفتك بالمدرسة، إذا توفرت لديك وظيفة بمواصفات أفضل	٣.٨٤٤	١.٢٢٢	%٧٦.٨٨	كبيرة	٤
١٨	لا يسود الدفاء والمحبة مناخ المدرسة	٢.٤٥٦	١.٢٥٣	%٤٩.١٢	منخفضة	٢٩
١٩	تعتبر أن عدد ساعات الدوام الرسمي في المدرسة غير كافية لعملية الإنجاز	٣.٦٠٩	١.٦٠٨	%٧٢.١٨	كبيرة	٨

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
٢٠	تنتقد العمل بنظام الدوام لسنة أيام في الأسبوع	٣.٤٠٠	١.١١٧	%٦٨.٠٠	متوسطة	١٥
٢١	تشعر بأن الأعمال المنوطة بك مرهقة، بحيث يترتب عليها أعباء ثقيلة	٣.٢٣٨	١.٤٨٣	%٦٤.٧٦	متوسطة	١٩
٢٢	ترى أن الإدارة تتعاسف في توفير الإمكانيات المادية من أجهزة وأدوات مطلوبة لأداء المهام	٢.٥٧٩	١.٠٦٢	%٥١.٥٨	منخفضة	٢٨
٢٣	تلاحظك طلبات الإدارة من استكمال للمهام والأعمال، حتى في أوقات الاستراحة وحصص الفراغ	٣.٧١٢	٢.٩٨٠	%٧٤.٢٤	كبيرة	٥
٢٤	تضطر لنقل الأعمال واستكمال المهام الورقية إلى البيت لإنجازها في الوقت المطلوب	٤.٠٠٥	١.٠٩٩	%٨٠.١٠	كبيرة	٣
٢٥	ترى أن المجتمع المحلي لا يسهم في تقديم مساعدات عينية ونقدية للمدرسة	٢.٣٣٨	١.٠٨٣	%٤٦.٧٦	منخفضة	٣٠
٢٦	تعتبر أن مجلس الآباء والأمهات لا يساعد في حل مشكلات الطلاب	٢.٧٥٣	١.٩١٥	%٥٥.٠٦	منخفضة	٢٤
٢٧	ترى أن أولياء الأمور يؤثر سلباً في سياسة وقرارات الإدارة المدرسية	٢.٦٩٤	٠.٩٨٠	%٥٣.٨٨	منخفضة	٢٥
٢٨	تشعر أن هناك أزمة ثقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	٣.٦٨٢	١.٠٨٥	%٧٣.٦٤	كبيرة	٦
٢٩	ترى أن المعلمين يمارس عليهم ضغطاً موجهة إليهم من قبل المجتمع	٣.٦٠٩	١.١٢٧	%٧٢.١٨	كبيرة	٩
٣٠	تعتبر أن معاملة إدارة المدرسة لأولياء الأمور غير متساوية وغير شفافة	٣.٣٢٤	١.١٩٧	%٦٦.٤٨	كبيرة	١٦
	جميع الفقرات	٣.٢٩٩	٠.٥٧٨	%٦٥.٩٨	متوسطة	

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير فقرات محور المناخ التنظيمي " استبانة " المناخ التنظيمي "، تراوحت بين (٤٦.٧٦% - ٨٤.٥٨%) وبدرجة ما بين منخفضة وكبيرة، ويبين الجدول الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، بحيث حصلت على وزن نسبي (٦٥.٩٨%) أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اختلاف الأجواء المناخية داخل المدارس الثانوية، فمن إدارتها من تكون ديمقراطية، ومنها دكتاتورية، وسنجد أن هناك مدارس تحمل المناخ التنظيمي المغلق أو السلبي، وأخرى تحمل

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
مستوى التسييس المنظمي في المدارس من وجهة نظر المعلمين	ذكر	181	3.209	0.532	-5.661	0.000
	أنثى	159	3.530	0.510		

المناخ التنظيمي المفتوح أو الإيجابي.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، جهة التوظيف: غزة/رام الله)؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالإجابة على الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، جهة التوظيف: غزة/رام الله)؟ وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس.

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار T والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): نتائج اختبار t حول مستوى التسييس المنظمي في المدارس تبعاً لمتغير الجنس

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
 قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٣٣٩" تساوي ١.٩٦٥
 يضح من جدول السابق وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول مستوى التسييس
 المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغير الجنس، ومن
 الواضح أن المتوسط الحسابي للذكور أكبر من المتوسط الحسابي للإناث، لذلك الفروق لصالح
 الذكور، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ملاحظة وجود أعمال مسببة تنظيميًا أكثر في مدارس
 الذكور عنها في مدارس الإناث، ويعود ذلك إلى طبيعة مدارس الذكور بما تمتاز من صراعات
 تنظيمية ومناكفات داخلية بين المعلمين والإدارات، وأيضًا هناك اختلاف في الطبيعة السلوكية
 السيكولوجية للذكور عنها للإناث، بحيث يميل الذكور للعنف والتمرد وزيادة النشاط الحركي. وقد
 اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (شريم، ٢٠١٦) والتي توصل فيها لنتيجة عدم وجود فروق فردية
 لإدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي يعزى لمتغير الجنس.
 كما اختلفت أيضًا هذه النتيجة مع دراسة (الكركي، ٢٠١٠) والتي توصل فيها لنتيجة عدم وجود
 فروق فردية لإدراك العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لظاهرة التسييس
 الوظيفي تبعًا لمتغير الجنس.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد
 العينة حول مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر
 المعلمين، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة. وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار T والجدول
 رقم (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦): نتائج اختبار t حول مستوى التسييس المنظمي في المدارس تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين	أقل من ١٠ سنوات	85	3.354	0.517	-0.513	0.608
	١٠ سنوات فأكثر	225	3.389	0.554		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٣٣٩" تساوي ١.٩٦٥

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الثانوية سواء ذوي سنوات الخدمة القصيرة أو المتوسطة أو الطويلة، جميعهم يتعرضون للتسييس من قبل الإدارة بنفس المستوى. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شريم، ٢٠١٦) والتي توصل فيها لنتيجة عدم وجود فروق فردية لإدراك الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية لظاهرة التسييس الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المديرية.

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في متوسط استجابات عينة الدراسة حول مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. تبعاً لمتغير المديرية، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي مستوى التسييس المنظمي في المدارس تبعاً

لمتغير المديرية

عنوان المحور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين	7.665	6	1.277	4.585	0.000
	92.781	333	0.279		
	100.446	339			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٦، ٣٣٣" ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.١٣ ويتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المديرية، ولذلك قام الباحث باستخدام اختبار أقل فروق معنوية LSD البعدي لإيجاد اتجاه الفروق، والجدول (٨) يوضح اتجاه الفروق بين المديرية.

جدول (٨): اختبار LSD لتحديد اتجاه الفروق بين المتوسطات حسب متغير المديرية

المديرية	شمال غزة	شرق غزة	غرب غزة	شرق خانينونس	رفح
----------	----------	---------	---------	--------------	-----

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	
-	-	٠.٠١٥	٠.٢٩٠	-	-	-	-	-	-	شمال غزة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	شرق غزة
-	-	٠.٠٣١	٠.٢٥٧	-	-	-	-	-	-	غرب غزة
٠.٠٠٧	٠.٢٨١	٠.٠٠٠	٠.٤١٨	-	٠.٠١٢	٠.٢٦٥	-	-	-	الوسطى
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	شرق خانيونس
-	-	--	-	-	-	٠.٠٠١	٠.٣٦٣	٠.٠٣٢	٠.٢٢٦	خانيونس
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	رفح

M.D. Mean Difference

Sig – significant at the 0.05 level

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق بين مديرية "شمال غزة" ومديرية "شرق خانيونس" والفروق لصالح مديرية شمال غزة، ووجود فروق بين مديرية "غرب غزة" ومديرية "شرق خانيونس" والفروق لصالح مديرية غرب غزة، ووجود فروق بين مديرية "الوسطى" ومديرية "شرق غزة" والفروق لصالح مديرية الوسطى، ووجود فروق بين مديرية "الوسطى" ومديرية "شرق خانيونس" والفروق لصالح مديرية الوسطى، ووجود فروق بين مديرية "الوسطى" ومديرية "رفح" والفروق لصالح مديرية الوسطى، ووجود فروق بين مديرية "خانيونس" ومديرية "شمال غزة" والفروق لصالح مديرية خانيونس، ووجود فروق بين مديرية "خانيونس" ومديرية "غرب غزة" والفروق لصالح مديرية خانيونس. ويرى الباحث وخاصة بالنسبة لمديرية الوسطى، حيث ظهر الفرق لصالحها لثلاث مرات، ويعزى ذلك إلى أن مديرية الوسطى تمتاز بإشرافها على المدارس الحكومية الموجود بأكثر من مكان في محافظة الوسطى (دير البلح- منطقة أبو العجين- قرية المصدر- المغازي- النصيرات - البريج - منطقة جحر الديك- منطقة الزهراء)، حتى أغلب المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات والنواب والنائبات التابعين لمديرية الوسطى، بل كلهم تقريباً هم من سكان الوسطى، ولكن مختلفين في مناطق سكنهم داخل محافظة الوسطى، حيث هذا التنوع في المناطق، واختلاف البيئات، واختلاف مناطق السكن، سيؤدي أيضاً إلى اختلاف على مستوى الفكر والانتماء السياسي والحزبي،

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

ويرخي بظلاله ويرفع درجة مستوى التسييس في تلك المدارس التي يعملون بها عنها في المديرية الأخرى.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير جهة التوظيف (غزة/رام الله). وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار T والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩): نتائج اختبار t حول مستوى التسييس المنظمي في المدارس تبعاً لمتغير جهة

التوظيف (غزة/رام الله)

المحور	جهة التوظيف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
مستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين	رام الله	163	3.415	0.553	1.141	0.255
	غزة	177	3.347	0.535		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٣٣٨" تساوي ١.٩٦٥

ويتضح من جدول السابق عدم وجود فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى التسييس المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جهة التوظيف (غزة- رام الله)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود وعي سياسي وتنظيمي لدى العديد من إدارات المدارس الثانوية، حتى وإن كانت محسوبة على الحزب الحاكم، بحيث تنظر للمعلمين نظرة متوازنة، فلا تفرق بين موظف غزة وموظف رام الله، وإلى جانب ذلك هناك العديد من الإدارات في المدارس الثانوية غير محسوبة على الحزب الحاكم في محافظات غزة، والكثير منها محايد في المعاملة، والظروف السياسية والاقتصادية التي فرضتها حكومة رام الله على موظفيها بمحافظة غزة، جعلتهم قريبين من نفس الظروف التي يعيشها موظفي حكومة غزة، فيما يتعلق بقلّة الراتب، فالموظفون في غزة ورام الله أصبحوا تقريباً في نفس الخندق يعانون من القرارات الحكومية هنا وهناك.

ويلاحظ الباحث من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي للاستجابات لدى موظفي رام الله كانت أعلى من متوسط استجابات موظفي غزة، كما أن عدد موظفي رام الله أقل من عدد موظفي غزة في عينة الدراسة، وهذا يدل على وجود تمييز بين موظفي رام الله وموظفي غزة من قبل الإدارات حتى

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
 وإن كانت قليلة، وهذه النتيجة جعلتنا ننتبه إلى أن هناك العديد من موظفي رام الله يواجهون تسييساً
 تنظيمياً من قبل إداراتهم، ولكن هذه الفروق لم تصل إلى حد أن تكون دالة إحصائياً، ولكنها موجودة
 وواقعية، لذلك ارتأى الباحث التتويه لهذه الملاحظة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات
 درجات تقدير أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي في مدارس الثانوية بمحافظة غزة، تبعاً
 لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، جهة التوظيف: غزة/رام الله)؟
 وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالإجابة على الفرضية التالية:
 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد
 العينة حول واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين،
 تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، جهة التوظيف: غزة/رام الله)؟
 وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد
 العينة حول واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين،
 تبعاً لمتغير الجنس. وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار T والجدول (١٠) يوضح تحليل
 المحور.

جدول (١٠): نتائج اختبار t حول واقع المناخ التنظيمي في المدارس تبعاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية	ذكر	181	3.195	0.595	-3.153	0.002
	أنثى	159	3.391	0.547		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٣٣٨" تساوي ١.٩٦٥
 يتضح من الجدول وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي
 في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، والفروق لصالح
 الذكور، ومن الواضح أن المتوسط الحسابي للذكور أكبر من المتوسط الحسابي للإناث، لذلك
 الفروق لصالح الذكور، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما نلاحظه من عدم استقرار للبيئة المناخية

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

في مدارس الذكور الثانوية، وذلك يرجع إلى كثرة المناكفات والسجلات التي تحدث بين المعلمين من جهة، وإداراتهم من جهة أخرى، كما تبين في نتائج السؤال الرابع بما يخص متغير الجنس، ولا ننسى أن نقول أن الذكور بطبيعتهم يميلوا إلى التتمر والتمرد في بيئة العمل التي يعملون فيها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حمودة، ٢٠١٤) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع المناخ المدرسي بشكل عام، وقد كانت نتيجة تلك الفروق لصالح الإناث. ولكنها اختلفت مع دراسة (أبو عرب، ٢٠١٣) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار T والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١): نتائج اختبار t حول واقع المناخ التنظيمي في المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية	أقل من ١٠ سنوات	85	٣.٢٨١	0.632	-0.337	0.736
	١٠ سنوات فأكثر	225	3.306	0.559		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٣٣٨" تساوي ١.٩٦٥

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع العينة حول واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس سواء ذوي سنوات الخدمة القصيرة أو المتوسطة أو الطويلة يعتبرون أن توافر المتطلبات والاحتياجات والمقومات الأساسية لبناء الأجواء الإيجابية بينهم وبين زملائهم ومديريهم وطلبتهم وأولياء أمورهم أمر ضروري لا غني لهم عنه، فهو يحدد طبيعة المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه، الأمر الذي ينعكس على تكيفهم وتنظيم العمل من عدمه، وبالتالي على مستوى إنتاجيتهم وجودة أدائهم.

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عرب، ٢٠١٣) ودراسة (حمودة، ٢٠١٤) والتي توصلت إلى
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير سنوات
الخدمة.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد
العينة حول مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين،
تبعاً لمتغير المديرية. وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One
Way ANOVA) لاختبار الفروق والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول واقع المناخ التنظيمي في المدارس تبعاً
لمتغير المديرية

عنوان المحور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية	6.831	6	1.138	3.562	0.002
	106.428	333	0.320		
	113.259	339			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٦، ٣٣٣" ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.١٣
يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول
واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير
المديرية، لذلك قام الباحث باستخدام اختبار أقل فروق معنوية LSD البعدي لإيجاد اتجاه الفروق،
والجدول (١٣) يوضح اتجاه الفروق بين المديريات.

جدول (١٣): اختبار LSD لتحديد اتجاه الفروق بين المتوسطات حسب متغير المديرية

المديرية	شمال غزة		شرق غزة		غرب غزة		شرق خانينوس		رفح
	Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	Sig
شمال غزة	-	-	-	-	٠.٢٥٥	٠.٠١٦	٠.٤٢٤	٠.٠٠١	-
شرق غزة	-	-	-	-	-	-	-	-	-
غرب غزة	-	-	-	-	-	-	-	-	-
الوسطى	-	-	-	-	٠.٢٨٤	٠.٠٠٧	٠.٤٥٣	٠.٠٠٠	-

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس... .

شرق خانيونس	-	-	-	-	٠.٠٢٢	٠.٢٥٩	-	-	-	-
خانيونس	-	-	--	-	-	-	-	-	-	-
رفح	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

M.D. Mean Difference

Sig – significant at the 0.05 level

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق بين مديرية "شمال غزة" ومديرية "غرب غزة" والفروق لصالح مديرية شمال غزة، ووجود فروق بين مديرية "شمال غزة" ومديرية "شرق خانيونس" والفروق لصالح مديرية شمال غزة، ووجود فروق بين مديرية "الوسطى" ومديرية "غرب غزة" والفروق لصالح مديرية الوسطى، ووجود فروق بين مديرية "الوسطى" ومديرية "خانيونس" والفروق لصالح مديرية "الوسطى"، ووجود فروق بين مديرية "الوسطى" ومديرية "رفح" والفروق لصالح مديرية "الوسطى"، ووجود فروق بين مديرية "خانيونس" ومديرية "غرب غزة" والفروق لصالح مديرية "خانيونس"، ووجود فروق بين مديرية "خانيونس" ومديرية "شرق خانيونس" والفروق لصالح مديرية "خانيونس"، ووجود فروق بين مديرية "رفح" ومديرية "شرق خانيونس" والفروق لصالح مديرية "رفح".

ويرى الباحث أن ظهور الفروق لصالح مديرية "الوسطى" لثلاث مرات، يدل على ارتفاع مستوى التسييس في المدارس الثانوية التابعة لمديرية الوسطى، والذي ينتج أجواء مناخية سلبية، محملة بالتوتر وعدم الاستقرار وعدم الرضا الوظيفي داخل المدرسة مما يخلق مناخ تنظيمي مغلق وسلبي، وحيث أنه سجل مستوى التسييس نسب عالية في تلك المدارس الثانوية التابعة لمديرية الوسطى مقارنة بباقي المدارس الثانوية التابعة للمديريات الأخرى، ذلك كله سوف يؤدي إلى تسجيل نسب عالية في ارتفاع مستوى المناخ التنظيمي المغلق أو السلبي داخل المدارس الثانوية التابعة لمديرية الوسطى، ومن زاوية أخرى وجود الكثير من المدارس في بيئات وأماكن سكنية مختلفة الثقافات، بحيث تؤثر على الجو المناخي داخل المدرسة.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، تبعًا لمتغير جهة التوظيف (غزة/رام الله). وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار T والجدول (١٤) يوضح ذلك.

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
 جدول (١٤): نتائج اختبار t حول واقع المناخ التنظيمي في المدارس تبعاً لمتغير جهة التوظيف (غزة/رام
 الله)

المحور	جهة التوظيف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية	رام الله	163	3.352	0.559	1.590	0.113
	غزة	177	3.252	0.592		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٣٣٨" تساوي ١.٩٦٥ ويتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير جهة التوظيف، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذين وظفتهم حكومة غزة من كلا الجنسين، والمعلمين الذين وظفتهم حكومة رام الله من كلا الجنسين، جميعهم يريدون العمل في أجواء مناخية تنظيمية إيجابية، بحيث يعملون ببيئة عمل تتصف بالاستقرار والمحبة والتعاون، بعيدين عن المنازعات والمشاحنات .

ويلاحظ الباحث من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للاستجابات لدى موظفي رام الله كانت أعلى من متوسط استجابات موظفي غزة، كما أن عدد موظفي رام الله أقل من عدد موظفي غزة في عينة الدراسة، وهذا يدل على وجود تفرقة في التعامل بين موظفي رام الله وموظفي غزة من قبل الإدارات حتى ولو كانت قليلة، ولكن هذه الفروق لم تصل إلى حد أن تكون دالة احصائية، ولكنها موجودة وواقعية، حيث أن هناك العديد من موظفي رام الله يعانون من الأجواء المناخية السلبية داخل مدارسهم، بسبب آثار الانقسام الذي أرخى بظلاله عليهم، لذلك ارتأى الباحث التتويه لهذه الملاحظة.

السؤال الخامس: ما أثر التسييس المنظمي على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

بشكل عام قام الباحث بحساب أثر التسييس المنظمي "الاستجابة الكلية للجزء الأول" في المدارس الثانوية بمحافظة غزة على واقع المناخ التنظيمي "الاستجابة الكلية للجزء الثاني" بتلك المدارس، حيث استخدم الباحث اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل (التسييس المنظمي) على المتغير التابع (المناخ التنظيمي)، والتالي يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار.

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

جدول (٥): يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التسييس المنظمي والمناخ التنظيمي

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية Df		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
٠.٠٠٠٠	٥.٣٥٣	٠.٧٤٣	b	٠.٠٠٠٠	٣٤٨.٢٩١	١	بين المجموعات	٠.٥٠٦	٠.٧١٢	المناخ التنظيمي
٠.٠٠٠٠	١٨.٦٦٣	٠.٧٥٦	A			٣٣٨	داخل المجموعات			
						٣٣٩	المجموع			

من الجدول السابق يتضح أن معامل ارتباط بيرسون (r) أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي ٠.٧١٢، وهي علاقة طردية قوية، أي أن كلما زاد وارتفع مستوى التسييس المنظمي، ازداد وارتفع معه واقع المناخ التنظيمي، ومن قيمة مربع الارتباط R square نرى أن المتغير المستقل (التسييس المنظمي) يفسر ما نسبته (٥٠.٦%) من المتغير التابع (المناخ التنظيمي)، وأن النسبة المتبقية والبالغة (٤٩.٤%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج البحث، أو قد لا يمكن السيطرة عليها. كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي ٣٤٨.٢٩١، ومستوى دلالة ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٠٥، لذلك يوجد أثر بين التسييس المنظمي في المدارس الثانوية في محافظات غزة على واقع المناخ التنظيمي في مدارس الثانوية في محافظات غزة. كما أن قيمة t للمتغير المستقل (التسييس المنظمي) تساوي ١٨.٦٦٣، ومستوى دلالة ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٠٥، وهذا يؤكد أثر المتغير المستقل (التسييس المنظمي) على المتغير التابع (المناخ التنظيمي) في معادلة خط الانحدار التالية:

$$X \cdot 0.756 + 0.7437 =$$

نتائج الدراسة :

- الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة (المعلمين) لمستوى التسييس المنظمي في المدارس الثانوية بمحافظات غزة؛ حصلت على وزن نسبي (٦٧.٧٠%) أي بدرجة متوسطة.
- الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة (المعلمين) لواقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، حصلت على وزن نسبي (٦٥.٩٨%) أي بدرجة متوسطة.

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
- التسييس المنظمي يؤثر ما نسبته (٥٠.٦%) من واقع المناخ التنظيمي، وأن النسبة المتبقية والبالغة (٤٩.٤%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج البحث، أو قد لا يمكن السيطرة عليها.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التسييس المنظمي من جهة، ولواقع المناخ التنظيمي من جهة أخرى تبعاً للمتغيرات (سنوات الخدمة، جهة التوظيف).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التسييس المنظمي من جهة، ولواقع المناخ التنظيمي من جهة أخرى تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق في الحالتين لصالح الذكور.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التسييس المنظمي من جهة، ولواقع المناخ التنظيمي من جهة أخرى تبعاً لمتغير المديرية، وكانت الفروق في الحالتين لصالح مديرية الوسطى مقارنة بباقي المديريات .

التوصيات :

- عقد وزارة التربية والتعليم لندوات وورش عمل تنظيمية لمديري ومديرات المدارس، تبرز فيها أهمية الوعي التنظيمي والمؤسسي بما يخدم مصلحة العمل داخل المؤسسة، ويحسن المناخ التنظيمي في تلك المدارس.

- عقد ورش عمل يتبناها قسم الرقابة في كل مديرية، وبمشاركة مديري ومديرات ونواب ونائبات المدارس الثانوية، لتحديد الأعمال والنشاطات التي تمارس داخل المدارس من قبل الإدارات والتي تؤثر في الجو المناخي داخل المدرسة، والتشديد على إعلاء المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

- تفعيل دور النقابة والاتحاد العام للمعلمين، بما يخدم مصالح وحقوق المعلمين .
- الطلب من الجهات السياسية العليا في غزة الحد من تدخل الأحزاب السياسية في الأجهزة الحكومية والايجاز للوزارات الحكومية، وخاصة وزارة التربية والتعليم بالحيادية في التعامل، ورفض أي أعمال مسببة داخل المديريات ومدارسها.
- مزيد من البحوث والدراسات حول موضوع التسييس المنظمي، بحيث تستخدم متغيرات مستقلة أخرى مثل المؤهل العلمي، منطقة السكن، العمر.

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو حجيبة، بكر والحراشنة، محمد (٢٠١٣): أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد (٤٠)، ملحق (٤)، ١٤٠٧-١٤٢٩.
٢. أبو عرب، فضل (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. أبو ناصر، فتحي (٢٠٠٨). مدخل إلى الإدارة التربوية، ط١، عمان، الأردن: دار المسيرة .
٤. أحمد، فاطمة (٢٠٠٨): واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
٥. بحر، يوسف و أبو سويرح ، أيمن (٢٠١٠). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، ٨(٢)، ١١٤٧-١٢١٤.
٦. بطاح ، أحمد (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط١، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.
٧. بنات، عايدة (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير ،قسم أصول تربية - الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٨. البياتي، بشار والجرجي، أحمد (٢٠١٧). التسييس التنظيمي ودوره في استحضار القدرات المنظمية: دراسة حالة لآراء عينة من التدريسيين والموظفين في جامعة جيهاد الأهلية- أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٤(٤٠)، ٤٨- ٧٦ .
٩. التويجري، وفاء (٢٠١٣). المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، ط١، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
١٠. جاد، صلاح (٢٠١٨). مقياس التسييس التنظيمي للمنظمات غير الحكومية، مجلة الخدمة الاجتماعية، ٦(٦٠)، ١٥-٧٥ .

- د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١
١١. حمودة، أحمد (٢٠١٤). المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
١٢. الديحاني، علي (٢٠١٣). درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
١٣. الراجحي، هاني (٢٠٠٨). التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٤. رصاص، مجد (٢٠١٧). المناخ التنظيمي في المدارس الفلسطينية في مدينة القدس وتأثيره على أداء المدرسين، رسالة ماجستير، قسم بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
١٥. السلمي، علي (١٩٩٥). السلوك الإنساني في الإدارة، ط١، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
١٦. السلمي، علي (٢٠٠٢). تطور الفكر التنظيمي، ط١، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
١٧. شريف، أثير وسعيد، هديل (٢٠١١). دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٤(٧)، ٢٤٠-٢٧٤.
١٨. شريم، مؤمن (٢٠١٦). تسييس الوظيفة العامة وأثره في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني، رسالة ماجستير، قسم التخطيط والتنمية السياسية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
١٩. الشهري، سلطان (٢٠١٤). المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة عالم التربية، ١(٤٧)، ٢٦٥-٣٢٧.

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

٢٠. الضاني، شيرين(٢٠١٠). دور التنظيمات السياسية الفلسطينية في تنمية الوعي السياسي لدى طلبة الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٢١. الطويل، هاني (٢٠٠٦). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، ط٣، عمان: دار وائل للنشر.

٢٢. عبيدة، سامي(٢٠١٦). العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي- دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٢٣. عقدي، حسن (٢٠١٧). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية -قسم التربية، جامعة جازان، جازان، السعودية.

٢٤. عليما، صالح (٢٠٠٢). النمط القيادي لمديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، ١٨(١)، ١٦٩-٢٠٩.

٢٥. عواد، ريم (٢٠١٢). علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير، برنامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

٢٦. عيسى، حمد (٢٠١٤). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

٢٧. فلي، فاروق وعبد المجيد، السيد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٢٨. الكركي، رأفت(٢٠١٠). التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، قسم التنمية الريفية المستدامة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

٢٩. كورتوا، ج. (١٩٩٩). الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، (ترجمة: سالم العيسى)، ط١، دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة.

د. بسام أبو حشيش، أ. علاء الأشقر، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو ٢٠٢١

٣٠.المسرورية، بدرية (٢٠١٦). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

٣١.منسي، ريم (٢٠١٧).واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية/الأردن من وجهة نظر مديري المدارس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦(٥)، ٢٤٠-٢٥٣ .

٣٢.هواين، فوزية (٢٠١٤). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية - دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف ٢، سطيف، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Atta, Mohsin & Jananzeb Khan, Muhammad (2016). Perceived Organizational Politics, Organizational Citizenship Behavior and Job Attitudes Among University Teachers , Journal of Behavioral Sciences, 26(2), 21-38.
2. Balyer, Aydin & Ozcan, Kenan(2017). Organizational Climate At Primary Schools and Its Influences On Teachers Job Satisfaction, **Kastamonu Education Journal**, 25(5), 1737-1752.
3. Bhatia, Payal (2017). A study of Organizational Climate of Higher Secondary Schools of Anand ,**International Journal of Research in Advance Engineering**, 3(2), 1-6 .
4. Bukhari, Imran & Kamal, Anila (2018). Relationship of Organizational Politics, Organizational Support, Transformational Leadership and Other Work Related Factors with Turnover intention among University Teachers, **Journal of Pakistan Business Review**, 20(3), 641-655.
5. Butt, Muhammad (2015). Perceptions of Organizational Politics and Employee Performance : The Mediating Role of Affective Organizational Commitment, **Master Thesis**, Department of Management Sciences, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan.
6. Hassan, Hassan &Vina, Tong & Ithnin, Nor (2017) . Perceived Organizational Politics and Job Satisfaction: The Role of Personality as Moderator, **Scientific Journal of Logistics**, 13(4), 479-493.
7. Maier, Shelby (2010). Assessing School Climate Using A sequential Transformative Design, **Doctorate Thesis** , Department of Philosophy, Colorado State University, USA.

التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس...

8. Manning, Steven (2018). Appraising Organizational Politics And Support : Challenging Employees to Engage , **Doctorate Thesis** , Department of Psychology, Colorado State University, USA.
9. Mintzberg, H. (1983). **Power In and Around Organization**, Englewood Cliffs , NJ : Prentice Hall.
10. Reblando, James (2018). School climate , instructors' learning management and students' self-efficacy, **Journal of Advanced Research**, 2320-5407.
11. Rodrigues, Ana (2016) Perception of Organizational Politics and the effect of Authenticity and Affective Commitment on Deviance and Task Performance in Contact Centers , **Unpublished Master Thesis**, the Faculty of Economics, University of Nova de , Lisboa, Portugal.
12. Turhan, Muhammed & Akgul, Tulin (2017). The Relationship between Perceived School Climate and the Adolescents' Adherence to Humanitarian Values, **Universal Journal of Educational Research**, 5(3), 357-365.
13. Vigoda, Eran(2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector ,**Journal of Vocational Behavior** , 57 , 326-347.
14. Vigoda, Eran(2001). Reactions to Organizational Politics: A cross-cultural Examination in Britain. **Journal of Human Relations**, 54(11), 1483-1518.