

## المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني في المؤسسات التربوية

د. بويدي لامية جامعة حماة لخضر - الوادي

أ. محمد عطا الله جامعة حماة لخضر - الوادي

### ملخص:

تلعب المؤسسات التربوية بمختلف أطوارها دورا جوهريا في تطوير حركة المجتمع، وذلك لتركيزها بشكل رئيسي على تطوير العامل البشري. والذي يعد أساس كل تطور ونهضة، وما يشهده عالمنا من تقدم وتطور حضاري وتكنولوجي فرض على المؤسسات التربوية أن تلعب دورا أكبر كونها أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية . يتوقف نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها وغاياتها ،على عدد من المتغيرات ويعد المناخ التنظيمي أحد أهم هذه المتغيرات . كما أن الأساتذة في المؤسسة التربوية من أكثر العاملين تأثرا بالمناخ السائد ، إذ يشكل المناخ الذي يعيشونه فيها عاملا هاما في درجة نجاحها وتحقيق أهدافها، وفي شعورهم بالرضا والرغبة في بذل أقصى جهودهم لانجاز متطلبات أدوارهم وكذا شعورهم بالتوافق المهني في بيئة عملهم . يهدف هذه البحث إلى معرفة علاقة المناخ التنظيمي بالتوافق المهني في المؤسسات التربوية .

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي ، التوافق المهني ، المؤسسات التربوية .

## Organizational climate and its relation to professional compatibility in educational institutions

### Abstract :

Educational institutions play a major role in the development of the movement of society, focusing mainly on the development of the human factor, which is the basis of every development and progress in our world and the development of civilization and technology, which requires educational institutions to play a greater role as a vital tool in human societies.

The success of educational institutions depends on a number of variables. The organizational climate is one of the most important of these variables, and the teachers are among the most affected by the climate in all its dimensions. The climate in which they live is an important factor in their success, And the desire to make the utmost efforts to fulfill the requirements of their roles as well as their sense of professional compatibility in the work environment

The aim of this study is to know the relation between the organizational climate and its different dimensions by professional compatibility in educational institutions

**Keywords:** Organizational climate, Professional compatibility, Educational institutions.

## مقدمة

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها مرهون بمدى توفر عدة متغيرات تنظيمية بشكل سليم، من أبرزها ما تعلق بالمناخ التنظيمي. إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها، ويعتبر من محددات السلوك التنظيمي، فهو يؤثر على رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

المؤسسات التربوية كتنظيم اجتماعي تربيوي تقوم بعملية التربية والتعليم، تشكل بيئة عملها متغيرا فاعلا في درجة نجاح أداء العاملين. وتظهر الأهمية بوضوح من خلال قدرة تأثيره بصورة مباشر أو غير مباشرة في العديد من الأبعاد التنظيمية، كأسلوب القيادة والسياسات التنظيمية وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي وطبيعة العمل داخل المؤسسة .

ولهذا أصبحت عديد المؤسسات الإدارية والتربوية ، تولي أهمية للعنصر البشري، لأنها تدرك قيمة هذا الأخير باعتباره عاملا رئيسا في كل جوانب العملية الإنتاجية. الأمر الذي يجعل الاهتمام به ماديا ومعنويا أساسا في نجاحها. وبأبني المناخ التنظيمي ضمن هذه الأهمية حيث نال هذا الأخير اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة عموما والسلوك التنظيمي خصوصا وذلك لما له من أهمية وأثر على المنظمة وعلى الموارد البشرية التي باتت من الضروري توفير بيئة عمل مناسبة، تتيح لهم إمكانية الاستخدام الأفضل لقدراتهم ومهاراتهم وبالتالي تحقيق أقصى قدر ممكن لأهداف المنظمة .

لاشك أن هدف كل منظمة هو تحقيق التوافق المهني بين العامل ومهنته، والعمل على تكيف بيئة العمل بما يضمن قيام الفرد ما هو مطلوب منه.فالتوافق المهني ضروري لقيام الفرد بعمله على أكمل وجه، كما أنه مؤشر على قدرة العامل على التلاؤم بينه وبين بيئة عمله، باعتباره عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لكي يتمكن من سد حاجاته وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق التكيف والانسجام بينه وبين البيئة المهنية التي يعمل فيها .

## 01- المناخ التنظيمي :

1- مفهوم المناخ التنظيمي : يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم المجازية، لكونه يتعلق بمفهوم جغرافي يرتبط بالبيئة وطبيعة المناخ بمختلف أحواله، من حرارة وبرودة في سائر فصول السنة المختلفة. ومنه أخذ هذا المفهوم وتم استخدامه إداريا. ويراد به التعبير عن الجو العام الذي تعيشه المؤسسة والتفاعل مع البيئة المحيطة تأثرا وتأثيرا<sup>1</sup> .

لقد عرف مفهوم المناخ التنظيمي اختلافا في تعريفه، وتعددت آراء العلماء والباحثين حوله ولعل سبب هذا الاختلاف هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء .حيث إن بعضهم اقتصر في تعريفه على البيئة الداخلية للمؤسسة بينما جمع البعض الآخر بين البيئة الداخلية والخارجية .

يرى الدكتور خالد قرواني أن المناخ التنظيمي يشتمل على جملة المميزات التي تتصف بها بيئة العمل داخل المنظمة ،وتجعل العاملين يبتنون أنماطا واتجاهات سلوكية معينة في مختلف المستويات الإدارية.<sup>2</sup>

كما عرفه ديفز بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم ،وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بأي فعل يحدث في المؤسسة.<sup>3</sup>

ويعرف المغربي المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمة واتجاهاته وإدراكه وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي<sup>4</sup>.

يوضح هذا التعريف مدى تميز المناخ التنظيمي بالاستقرار والثبات النسبي، كما أن الفرد داخل المنظمة يتأثر سلوكه واتجاهاته بما يحيط به داخلها من عوامل داخلية .

عرف القريوتي المناخ التنظيمي بأنه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه ،مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي<sup>5</sup>.

من خلال هذا التعريف يتبين أن المناخ التنظيمي غير ملموس، ولكن له تأثير على التنظيم وعلى سلوك العاملين بشكل سلبي أو ايجابي .

من خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نستخلص مايلي :

- أن المناخ التنظيمي هو جملة الخصائص التي تميز بيئة العمل ولها تأثير مباشر يجعل العاملين من خلالها يتبنون أنماط سلوكية مختلفة تؤثر إيجابا أو سلبا على المنظمة .
- يتميز المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص من خلالها تعكس البيئة الداخلية للمنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات .
- يبلور المناخ التنظيمي مزيج بين السمات الشخصية والتنظيمية ويعكس شخصية المنظمة كما يدركها العاملون .
- يتميز المناخ التنظيمي بالثبات النسبي لا المطلق
- تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على العاملين بصورة سلبية أو ايجابية .

**ب- أهمية المناخ التنظيمي :** بالنسبة للمنظمات يعتبر موضوع المناخ التنظيمي على قدر كبير من الأهمية، نظرا لتأثيره على سلوك العاملين بغض النظر عن طبيعة هذه التأثيرات مباشرة أو غير مباشرة .وبالتالي ينعكس هذا التأثير على عدة جوانب في المنظمة على سبيل المثال ما يتعلق بأداء العاملين ورضاهم وشعورهم بالتكيف، أو ما تعلق بتحقيق أهداف المنظمة أو البيئة المحيطة بها.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي :

- معرفة طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يساهم في معرفة طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثم القدرة على تفسير هذا السلوك والتحكم به .فالمناخ التنظيمي يؤثر على سلوك الأفراد ،وبالتالي على السلوك التنظيمي خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام ولضمان سلوكيات ايجابية فلا بد من التأكيد على توفير المهارات والقابلية للفرد ،ومدى مواءمة ذلك مع متطلبات العمل الذي يشغله<sup>6</sup>

- يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة وبالتالي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي فأهمية المناخ التنظيمي تبرز وتتجسد من خلال تأثيره في الكثير من المتغيرات كالرضا والسلوك التنظيمي والروح المعنوية للعاملين ومستوى الأداء<sup>7</sup>.
- وسيلة يمكن من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات العارضة في المنظمة ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.
- يؤثر على العاملين في المنظمة حيث يعمل كوسيط بين ما تطلبه الوظيفة وحاجيات العامل .

**ج- أبعاد المناخ التنظيمي :** اختلف الباحثون في أبعاد المناخ التنظيمي وطريقة قياسها، ويعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئات العديدة التي درست، وكذا اختلاف المداخل في دراسة الظاهرة. وتتمثل أبعاد المناخ التنظيمي بعدد من العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي سلبا أو إيجابا .

كانت هناك العديد من المحاولات لتطوير أبعاد عامة وعالمية يمكن من خلالها قياس المناخ التنظيمي في أي مؤسسة، بغض النظر عن طبيعة نشاطها ومتغيراتها وشكلها القانوني ومكان وجودها. فمثلا حدد كل من جومز وجيمس ستة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي : مستوى الغموض والتضارب في العمل وأهمية العمل ومستوى التحدي والتنوع فيه والأنماط القيادية ومستوى التعاون والتنسيق بين جماعات العمل والمهنية في العمل ومدى توفير معايير العمل<sup>8</sup>. يرى ليكرت أن أبعاد المناخ التنظيمي سبعة : الأنماط القيادية وأساليب التحفيز وأنماط الاتصالات وعمليات التفاعل والتأثير واتخاذ القرارات ووضع الأهداف وأسلوب الرقابة<sup>9</sup>.

وحدد المغربي أبعاد المناخ التنظيمي بعوامل متعلقة ببيئة المؤسسة الداخلية هي كما يلي :

1. مرونة المنظمة وقدرتها على التأقلم والتكيف مع المتغيرات والمستجدات والظروف الداخلية والخارجية .
2. طبيعة عمل المؤسسة روتينية تكرر الملل وتحد من الإبداع أو تثير التحدي لدى العاملين فتدفعهم إلى التجربة والإبداع والابتكار .
3. التركيز على الانجاز والإنتاج .
4. أهمية التدريب .
5. أنماط السلوك داخل المؤسسة مركزية توحى بالتصلب والجمود وبالتالي تحد من الإبداع أم لا مركزية ومرنة تتيح للعاملين فرص التجريب والاجتهاد والتطوير واقتراح الحلول البديلة .
6. أسلوب وطريقة التعامل بين العاملين والإدارة
7. أنماط الثواب والعقاب .
8. الأمن والاستقرار الوظيفي<sup>10</sup>.

في الواقع أجريت العديد من الدراسات حول أبعاد المناخ التنظيمي ويمكن استقراء مجموعة منها : الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية وكذا الأنماط الإدارية والقيادية بالإضافة إلى أساليب اتخاذ القرار والأنماط الاتصالية. فرص التقدم والترقية وطريقة تحفيز العاملين. وتجدر الإشارة أنه لا يوجد بعد واحد بعينه يؤثر على طبيعة المناخ التنظيمي حيث أن المناخ التنظيمي يتأثر بهذه الأبعاد مجتمعة وان بعدا معيناً يمكن أن يؤثر على بعد آخر ويتأثر به .

**2- التوافق المهني :**

**أ- تعريف التوافق المهني :** يعتبر التوافق المهني مؤشرا عن التوافق العام ، كما أنه يعكس بصورة أو بأخرى رضا الفرد عن عمله وعن مكونات بيئته ، وكذا علاقته بزملائه كما يعتبر ضروري لقيام الفرد بالمهام الموكلة إليه في عمله على أتم وجه . وكذا تكيفه مع بيئة العمل التي يعمل بها ماديا ومهنيا ونفسيا واجتماعيا ليحقق اكبر قدر من التوازن.

عرف عباس محمود عوض التوافق المهني بأنه العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية -المادية والاجتماعية- والمحافظة على التلاؤم .وينبغي أن يكون في الحسبان أن قدرة الفرد على التكيف لظروف ومطالب العمل إنما تعني أن يتكيف للألة وروتين العمل ولزملائه ولمزاج رئيسه وللظروف الفيزيقية التي تحيط به أن يدرك أن رغبته الصادقة في العمل وقدرته على أدائه مرضيا ليست في ذاتها ضماننا لقبوله من زملائه أو ترقية من طرف رئيسه<sup>11</sup>.

يعرف الداھري التوافق المهني بأنه حالة دينامية متغيرة من الاتساق أو التطابق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة ،والمطلبات العقلية والاجتماعية لبيئة العمل المادية والاجتماعية من جهة أخرى ،وتتبدى هذه الحالة في تحقيق قدر من التماثل بين حاجات وأهداف الفرد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى بحيث يتحقق لكل منهما الشعور بالرضا .<sup>12</sup> ويعرف أحمد عزت راجح التوافق المهني بأنه قدرة الفرد على أن يعقد صلات اجتماعية مرضية مع من يشرفون عليه أو يعملون معه ، كما يتضمن قدرة الفرد على التوائم مع بيئته الاجتماعية في مختلف نواحيها المهنية الاقتصادية والمنزلية.<sup>13</sup>

ويتطلب في الظروف المهنية تقبل العمل والرضا عنه وعن طريقة انجازه وإجادته والنجاح فيه . والتوافق مع زملاء العمل والرضا بالدخل الذي يدره العمل والمرونة والقدرة على التوافق مع الظروف المتغيرة في العمل ،وحل مشكلات العمل أول بأول وفي حينها وإشباع الحاجات النفسية من خلال العمل والاهتمام بالصحة النفسية للعاملين في كل المجالات .<sup>14</sup> وعليه يمكن القول أن التوافق المهني هو قدرة العامل على تحقيق التكيف مع ظروف بيئة عمله المادية والمعنوية ،وشعوره بالرضا عنها ويسعى كل عامل لتحقيق هذا التوافق من أجل الزيادة في الإنتاج وتحقيق أقصى قدر ممكن من أهداف المؤسسة فهو شعور داخلي للأساتذة يتمثل في الإحساس بالارتياح والسعادة والرضي نتيجة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم خلال قيامهم بمهنتهم فهو اتجاه يحمله الأساتذة نحو مؤسساتهم التعليمية وينجم عن معرفتهم بأعمالهم واجباتهم وعن الدرجة التي من خلالها يتوفر تناسق كافة أطراف المنظمة.

**ب- مظاهر التوافق المهني وسوء التوافق :** يتفق أغلب الباحثين على مظهرين من مظاهر التوافق المهني وهما الرضا والإرضاء:

**- الرضا المهني :** يعبر عن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام تجاه عمله، والسبب تحقيق احتياجاته المادية والمعنوية، ورغباته في العمل، ويعتبر أيضا من الأهداف الأساسية التي تسعى جل المنظمات لتحقيقه لما له من دور في زيادة إنتاجية العمال وتحفيزهم. ويتمثل في عدة أشكال منها: الرضا عن جماعة العمل -الرضا عن ظروف وطبيعة العمل -الرضا عن المسؤول

- الإرضاء : يتضح من خلال إنتاجيته ومن الطريقة التي ينظر له بها المشرف وزملاءه في المؤسسة ويمكن إيجازها في مايلي : إرضاء المسؤول والزملاء - الانضباط - إتباع نظام سير العمل بالمؤسسة .
- وهناك مظاهر عدة لسوء التوافق المهني نذكر من بينها :
- قلة الإنتاجية كما وكيفا .
- كثرة الحوادث المهنية والأخطاء الفنية في العمل.
- التغيب عن العمل بكثرة بعذر أو بغير عذر والتنقل من عمل إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى.
- اللامبالاة والتكاسل في العمل .
- كثرة الشكوى أو التمرد والمشغبة .
- عدم الالتزام بتعليمات المسؤول أو المؤسسة .
- تحريض زملاء العمل على الشكوى من اللوائح ونظام العمل والقيام بحركات التمرد والتذمر .<sup>15</sup>

### 3- المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني في المؤسسات التربوية:

تطوير المؤسسات التربوية يعد مدخلا أساسيا للتنمية الشاملة، كونها الأداة الفاعلة والحيوية في المجتمعات الإنسانية. وإن كانت تلك المؤسسات كذلك فإن الإدارة التربوية هي المفتاح لعملية إصلاح التعليم وتطويره لمواجهة حاجات المجتمع وتطلعاته. فالتربية في مفهومها المعاصر عملية للتغيير والتطوير ولها من النتائج ما يجعلها تحتل مكانة أساسية بين وسائل الإصلاح والتقدم في كل دول العالم. وكل ما سبق يعتمد اعتمادا أساسيا على الإدارة فهي المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها الوجهة السليمة لتحقيق الأهداف المرجوة<sup>16</sup>.

فالإدارة التعليمية تعد العمود الفقري في العملية التعليمية وأي تطوير وتحسين في المؤسسات التعليمية يعود لها وذلك من خلال سعيها لتوفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية و تحسين رضا جميع العاملين بالعملية التعليمية، وخاصة الأساتذة الذين يعدون المرتكز الأساسي في عملية التعليم والتعلم .

وعلى هذا الأساس فإن تلبية احتياجات الأساتذة الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية، من شأنه تعزيز أواصر الألفة والانتماء وجعل اتجاه المعلمين نحو مؤسستهم التعليمية اتجاه ايجابي، وهذا يتماشى ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي جعلت الإدارة التربوية من أجله ألا وهو تطوير وتحسين جودة العملية التعليمية، وتوفير خدمات لجميع العاملين بالمؤسسة بما فيهم المعلمين، والاستجابة لاحتياجاتهم المادية والمعنوية، وتحسين المناخ التنظيمي المدرسي ليساعدهم على تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية، وعليه لم تعد الإدارة عملية روتينية تقليدية تعتمد على تنفيذ أوامرها فقط بل اتسمت بخصائص إنسانية دينامية هدفا إلى تلبية احتياجات العاملين من خدمات ضرورية ملائمة لعملية التعليم.

من هنا تبرز أهمية الاهتمام بالعامل الذي يعتبر اللبنة الأساسية في جميع المؤسسات، مهما تعددت نشاطاتها وبشكل خاص التربوية منها. وهذا الأخير يعمل ضمن مناخ تنظيمي تؤثر خصائصه على سلوكه الوظيفي وبالتالي تظهر على إنتاجيته وأدائه كما ينعكس على نجاح المؤسسة وقدرتها على التطور والنمو وتحقيق أهدافها التي تسعى إليها .

المدرسة كمؤسسة تربوية تسهم في تربية وتعليم الإنسان وتحرص على تطويره ونموه نموا متوازنا وشاملا لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالمناخ الذي يعمل فيه الأستاذ والحرص على توفير بيئة عمل ملائمة ومساعدة على تحقيق الأهداف التي تم وضعها، لما من دور في استقرار المعلم وإنتاجيته .

ويعد مدير المؤسسة هو القائد وله الدور الكبير في فاعلية المناخ المدرسي والتحكم في جوها العام وتوجيهه الوجهة الفعالة. وهنا يبرز عامل مهم في المناخ التنظيمي التربوي وهو المدير وعليه تأتي أهمية اختيار مديري ومديرات المدارس وفق معايير وأسس ومقومات شخصية فهو القائد وتتوقف توجيه جهود العاملين معه من خلال توفير بيئة عمل مساعدة ومريحة في المدرسة .

المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يعد عاملا هاما في تشكيل سلوكيات المعلمين، باعتبار أن أي سلوك يصدر من أي عامل هو دليل تفاعله مع بيئته التنظيمية. لذا يعد هذا الأخير من المتغيرات التي تستهدف سلوكيات وانطباق العامل وتؤثر فيها بالسلب أو الإيجاب كما أنه عامل هام في رضا العامل وتوافقه المهني. وهذا ما أكدته عديد الدراسات التي أظهرت علاقة المناخ التنظيمي بسلوك العاملين التنظيمي. حيث أكدت على وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والرضا يعتبر مظهر من مظاهر التوافق المهني وعدم وجوده مؤشر على سوء التوافق المهني .

يعد التوافق المهني عامل ذا تأثير إيجابي نحو بذل الأساتذة مزيد من الجهود باتجاه مؤسساتهم التعليمية وكذا تحسين وتطوير أداءهم وبالتالي تطوير العملية التعليمية.

يتأثر التوافق المهني لدي الأساتذة بجملة من العوامل والمؤثرات التي تهتم بحالة المعلمين المعنوية والمادية. كما أن أسلوب الإدارة المدرسية القيادي يؤثر بما ينتهجه من ممارسات ديمقراطية أو تسلطية على ممارسات وسلوك المعلمين التنظيمي نحو بيئة فالددير من خلال نمط قيادته وعلاقاته الإنسانية مع المعلمين بما فيها من عدل ومساواة ومراعاة شؤونهم في كافة المجالات يسهم في زيادة وتحسين توافقه المهني وبالتالي المساهمة في النمو المهني لهم. إضافة إلى أسلوب المدرسة القيادي هناك عوامل أخرى تسهم في زيادة وتحسين التوافق المهني كتهيئة بيئة العمل الفيزيائية من إنارة ومساحات خضراء وخلفيات جدارية معيرة تبعث في العامل الراحة والطمأنينة في محيط عمله دون إغفال دور الحوافز المادية منها والمعنوية في دفع العامل على الاستمرار وبذل جهد إضافي. بالإضافة إلى علاقات زملاء العمل وما يسودها من ود ومحبة لها الأثر البارز في جعل العامل محب لبيئة عمله متوافق معها مهنيا .

### خاتمة

إن نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها وغاياتها يستوجب الوقوف على عدد من المتغيرات ويعد المناخ التنظيمي أحد أهم هذه المتغيرات. فالمناخ التنظيمي بما فيه من خصائص تميز بيئة العمل لها تأثير مباشر يجعل العاملين من خلاله يتبنون أنماط سلوكية مختلفة تؤثر إيجابا أو سلبا على المنظمة وتؤثر في توافقه المهني أو سوء توافقه . نظرا لكون الأستاذ يمثل الشريحة الكبرى من فئة العمال في المؤسسة التعليمية وكثيرا من نتائج هذه المؤسسة يتوقف عليه وبما أن توافقه المهني يرتبط بنمط المناخ التنظيمي الذي يعمل هناك جملة من العوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق التوافق المهني للمعلمين وتوجيه سلوكهم بشكل إيجابي وتحسين أدائهم المدرسي والصفوي بما ينعكس بالإيجاب على تحسين وتطوير العملية التعليمية من خلال توفير مايلي:

- تهيئة وتحسين بيئة العمل الداخلية فنجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها يقترن بالجو السائد داخل العمل لما له من أثر مباشر على سلوك المعلمين وبالتالي إنتاجيتهم وتحقيق أهدافهم .
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمعلمين لما لها من أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء .
- تقديم دورات تدريبية للمعلمين بناء على حاجاتهم التكوينية من أجل إكسابهم العديد من المهارات التي تساعدهم في التعامل مع مكونات بيئة المدرسة المادية والمعنوية بسهولة ، وتسهم في تحقيق الأهداف المدرسية.

- أن يتسم النمط القيادي بالديمقراطية بعيد عن التسلط حيث يركز المدير علي رفع الروح المعنوية وقيم الانتماء للمؤسسة في المعلمين حتى تزداد دافعهم نحو التعليم وحب مهنتهم وهذا يكون بعدة أساليب من بينها زيادة التفويض وحسن التعامل ومراعاة شؤونهم الشخصية والمهنية بالمدرسة ، وإقامة علاقات متوازنة معهم تحببهم في العمل المدرسي.

### الهوامش :

- 1 أحمد محمد عوض نبي أحمد .الاحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس(2007) .دار الحامد للنشر .عمان ط.1.ص 126
- 2 د خالد قرواني .مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية.دس .دط .ص 20
- 3 أحمد محمد عوض نبي أحمد .مرجع سابق ص.44
- المغربي .كمال محمد .السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم .ط.01.دار الفكر والتوزيع عمان 4
- 5 القريوتي .محمد المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .مجلة البحوث والدراسات جامعة مؤتة ،م.9.ع.5.ص 78
- أكرم أحمد رضا الطويل .إسراء وعدا لله قاسم حميدي ،المناخ التنظيمي وحلقات الجودة (2015)،دار الحامد ،الأردن،،ط01،ص26 6-
- أكرم أحمد رضا الطويل .إسراء وعدا لله قاسم حميدي .مرجع سابق .ص 29<sup>7</sup>
- 8 - ذياب جرار . المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية دراسة تحليلية من وجه نظر العاملين فيها(2006) .مجلة جامعة القدس للدراسات المفتوحة .العدد السابع .نيسان.ص 21<sup>1</sup>
- ذياب جرار.مرجع سابق .ص.921
- احمد محمد عوض بني احمد .مرجع سابق .ص 45. 10
- 11 أ. حديبي سمير .التوافق المهني لدى العمال المستهدفين وغير المستهدفين للحوادث المهنية في ضوء بعض المؤشرات النفسية والمهنية والاجتماعية (2017).مجلة أبحاث نفسية وتربوية .ع 10.جوان.جامعة قسنطينة .ص.96
- د.عطاف أبو غالية ود.نادرة بسيسو .التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع (2009).مجلة الجامعة الإسلامية. م7ع02..ص 427 12
- أ. حديبي سمير .مرجع سابق .ص 1396
- 14.د.عطاف أبو غالية ود.نادرة بسيسو.مرجع السابق .ص.427
- أ. حديبي سمير.مرجع سابق .ص.100 15<sup>1</sup>
- أحمد محمد عوض بني أحمد .مرجع سابق .ص 1633