



**واقع المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة  
بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين  
في ضوء بعض المتغيرات**

**إعداد**

**د/ عايض رجا عايض العازمي**

**الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة القاهرة  
وزارة التربية، رئيس قسم تربية إسلامية في المرحلة المتوسطة،  
دولة الكويت**

## واقع المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

### من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات

عايض رجا عايض العازمي

الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة القاهرة

وزارة التربية، رئيس قسم تربية إسلامية في المرحلة المتوسطة، دولة الكويت

البريد الإلكتروني: ayed.raja965@gmail.com

#### مستخلص:

هدفت الدراسة الكشف عن واقع المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (183) من معلمي المرحلة المتوسطة موزعين وفق متغيرات (النوع/ التخصص/ المؤهل)، وأشارت النتائج إلى أن واقع المناخ التنظيمي في بعد المشاركة واتخاذ القرار جاء متوسطاً، وأن واقع المناخ التنظيمي في بعد الاتصال جاء متوسطاً، وأن واقع المناخ التنظيمي في بعد الحوافز جاء مرتفعاً، وأن واقع المناخ التنظيمي في بعد التكنولوجيا جاء منخفضاً، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع أو التخصص، بينما وجدت فروق في استجاباتهم تعزى لمتغير المؤهل لصالح ذوي المؤهل التربوي. وأبرز توصيات الدراسة: أهمية عقد العديد من اللقاءات والبرامج التدريبية لرفع الوعي بالمناخ التنظيمي وآليات تحقيقه بمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت. تدريب عناصر المنظومة التعليمية على اكتساب مهارات توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية. الانفتاح على خبرات بعض الدول المتطورة للاستفادة من خبراتها في مجال المناخ التنظيمي بالمدارس. تشكيل لجان من الخبراء لدراسة المشكلات والمعوقات التي تواجه تطبيق المناخ التنظيمي داخل مدارس المرحلة المتوسطة ووضع الأطروحات الملائمة للتعامل معها.

**الكلمات المفتاحية:** المنظومة التعليمية، المناخ التنظيمي، المناخ المدرسي، البيئة المدرسية.



---

## The Organizational Climate in Kuwaiti Middle Schools from Teachers' Perspectives: A Study of Selected Variables

Ayed Raja Ayed Al-Azemi

Ph.D. in Educational Administration and Planning, Cairo University

Ministry of Education, Head of Islamic Education Department in Middle School Level, Kuwait

Email: ayed.raja965@gmail.com

### ABSTRACT:

This study aimed to investigate the organizational climate in Kuwaiti middle schools from the teachers' perspectives, considering certain variables. The descriptive method was employed, and data was collected through a questionnaire. The study was conducted on a sample of 183 middle school teachers, selected based on gender, specialization, and qualification variables. The results indicated that the organizational climate in terms of participation and decision-making was moderate. Furthermore, the organizational climate related to communication was moderate, while the climate concerning incentives was high. However, the climate related to technology was perceived as low. The study found no statistically significant differences in responses based on gender or specialization, but differences were noted in relation to qualification in favor of educators with a pedagogical qualification. The study's recommendations emphasized the importance of conducting meetings and training programs to raise awareness about organizational climate and its implementation in Kuwaiti middle schools. It also suggested training educational personnel in utilizing technology in the teaching process, seeking insights from developed countries' experiences in organizational climate practices, and forming expert committees to address challenges hindering the implementation of a positive organizational climate in middle schools.

*Keywords:* Educational System, Organizational Climate, School Climate, School Environment.

## المقدمة:

يسهم المناخ التنظيمي الفعال في نجاح المؤسسة التعليمية؛ حيث يعد متغيراً فاعلاً في مستوى أدائها، وفي تنمية الشعور بالانتماء والإخلاص لدى الأفراد بداخلها؛ فيمددهم بالراحة والطمأنينة والثقة، ويحضرهم على بذل أقصى ما في الوسع لإنجاز أهداف المؤسسة التعليمية، ويسهم في زيادة رغبتهم للتطوير والتحسين، وفق معايير ترتضها المؤسسة التعليمية، لتصل من خلالها إلى الجودة المنشودة.

ويؤدي المناخ التنظيمي الفعال إلى تعظيم طبيعة الأدوار التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسات التعليمية، والشخصية والفاعلية؛ لذا يعد مؤشراً مهماً لترجمة الأداء في هذه المؤسسات، وفي ضوء ذلك، فتمت أهمية لفهم خصائص عناصر المناخ التنظيمي؛ لإيجاد الطرائق التي تؤدي إلى تدعيمه بما يسهم في تحقق أهداف المؤسسات التعليمية بشكل وظيفي. (Srivastava, 2008)

ويعد المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة في المؤسسات التربوية لما له من أهمية في تطوير العملية التربوية والمناخ التنظيمي من المفاهيم المجازية؛ لأن منطوق هذا المفهوم يرتبط بالجغرافيا وإذا استخدم إدارياً فيقصد الجو العام الذي تعيشه المؤسسة والتفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً وتأثيراً (غراغروي، 2015، 4).

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث يؤدي دوراً كبيراً في ترسيخ السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكل القيم والعادات، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المدرسة بكل أبعادها، وأن نجاحها في توفير المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق شخصية المدرسة، ويشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترسخ سبل الثبات والاستقرار والعمل والإنتاج (اللحيان، 2017، 9).

ويتألف المناخ التنظيمي لأي مؤسسة من مزيج متعدد الأوجه من التفاعلات والمعايير والأخلاقيات، ويتأثر عمل المجموعات والأفراد بمناخ مكان العمل؛ لذلك عندما يتم تحسين مناخ مكان العمل، فإنه سيؤثر على أداء العاملين وسيؤدي في الواقع إلى تحسين أداء الطلاب. (Dalanon et al., 2018, 249)

ويساعد المناخ التنظيمي الجيد على تحقيق الاستقرار وإحداث التطوير في جميع نشاطات المدرسة وعلى الجانب الآخر، فالمناخ التنظيمي الذي لا تتوافر فيه السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة؛ يعاني من أبعاد سلبية وأثار سلوكية تنسم بزيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء، وتدني الإنتاجية، وانخفاض الجودة، وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني، كما أن كثيراً من مشكلات المدارس يرجع إلى كون المناخ التنظيمي غير ملائم، الأمر الذي يؤدي إلى نوع من الضغوط على العاملين في تلك المدارس، ومن ثم يؤثر سلباً على أدائهم، ويؤدي في النهاية إلى كثير من المشكلات (معمار، 2018، 49-50).

وفي نفس السياق أشارت دراسة إرتورك وزيبليم (Erturk & Ziblim, 2020, 16) إلى تأثير المناخ التنظيمي على الانحراف التنظيمي بالمدارس، ووجد علاقة سلبية بين المتغيرين، حيث إن تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة سيؤدي إلى انخفاض في سلوكيات الانحراف

التنظيمي، خاصة أن زيادة التعاون بين المعلمين سيؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي للمدرسة وتقليل السلوكيات المنحرفة.

كما أشار القرني (2017، 601) إلى أن المؤسسة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء، وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع وبكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية مما يجعلها نظامًا متطورًا ومتجددًا.

وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم. ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل.

وتعد المرحلة المتوسطة من أهم المراحل التعليمية في دولة الكويت، حيث توفر المدرسة المتوسطة الأساس لإعداد النشء في وحدة منهجية تضمن تحقيق أهداف الدولة ومبادئها بتنوع في الأساليب يوفر تعدد الفرص أمام الأفراد والمجتمع لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق ذواتهم، وخدمة المجتمع كله، فالرسالة الإستراتيجية لنظام التعليم العام في دولة الكويت هو تهيئة الفرص المناسبة لمساعدة المتعلمين على النمو الشامل المتكامل روحياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً وجسماً إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم وإمكاناتهم بما يكفل التوازن بين تحقيقهم لذواتهم، وخدمتهم للمجتمع، بالأسلوب الذي يلبي متطلبات العصر، وعملية التنشئة الاجتماعية والاقتصادية، ويحفظ في الوقت ذاته الخصوصية الثقافية للمجتمع. (وزارة التربية، 2003، 24)

ونجاح التعليم المتوسط بدولة الكويت لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، ولا على تطوير مناهجه وأساليبه، ولا على توفير أفضل الإمكانيات المادية له من مبانٍ وتجهيزات وإنما يتوقف بجانب ما سبق على انتقاء أفضل الكوادر البشرية ممثلة في معلم تم إعداده وتدريبه ليتماشى مع تحديات العصر، وعلى توفير قيادات تربوية واعية لإدارته، قادرة على التخطيط السليم، والتنفيذ الدقيق للخطة التربوية، بل يمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير.

### مشكلة الدراسة:

يواجه العالم في العصر الحديث العديد من التحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة، والتغير التكنولوجي السريع، فكل هذه التحديات تفرض على المؤسسات إذا ما أرادت البقاء مزيداً من الانفتاح والتجديد والتطوير، وكل هذه التحديات تتطلب مناخاً تنظيمياً إيجابياً، ولذا يعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته والعمل على تحسينه أمراً في غاية الضرورة، ويساعد المدرسة على تحقيق أهدافها بفاعلية، إضافة إلى أهداف العاملين (آل حارس، 2018، 166).

وتوجد العديد من المعوقات التي تعوق مديري المدارس المتوسطة عن أداء مهامهم الوظيفية ومنها: البيروقراطية والروتين الإداري، كثرة الأعباء والمسئوليات، قصور البرامج

التدريبية وقلّة الإمكانات المادية والفنية بالإضافة إلى غياب المشاركة الفعالة في عملية التطوير والتجسين. (قطييط، 2006).

وتتعدد البحوث والدراسات السابقة التي أشارت نتائجها إلى العلاقة الارتباطية بين صورة المناخ التنظيمي والأداء التدريسي وجودة نواتج التعلم المنشودة، ومنها دراسة كل من (العمرى، 2021؛ عويبي، 2021؛ كامل، 2019، الفضلي، 2012) التي أكدت أهمية وجود مناخ تنظيمي فعال داخل المؤسسات التعليمية.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة للكشف عن واقع المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة الكويتية من وجهة نظر المعلمين، وهذا ما تستهدفه الدراسة من خلال محاولتها الإجابة عن الأسئلة الآتية.

#### أسئلة الدراسة: سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية

1. ما واقع المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين كأحد محاور المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
2. ما واقع الاتصال من وجهة نظر المعلمين كأحد محاور المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
3. ما واقع الحوافز من وجهة نظر المعلمين كأحد محاور المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
4. ما واقع التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمين كأحد محاور المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
5. ما مدى تأثير متغيرات النوع (ذكور- إناث) والتخصص (أدبي - علمي) والمؤهل (تربوي - غير تربوي) في رؤية عينة الدراسة لواقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

#### أهداف الدراسة: هدفت الدراسة تحقيق ما يلي:

1. الكشف عن واقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في بعد المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين؟
2. بيان واقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في بعد الاتصال من وجهة نظر المعلمين؟
3. التعرف على واقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في بعد الحوافز من وجهة نظر المعلمين؟
4. الوقوف على واقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في بعد التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمين؟
5. تحديد مدى تأثير متغيرات النوع (ذكور- إناث) والتخصص (أدبي - علمي) والمؤهل (تربوي - غير تربوي) في رؤية عينة الدراسة لواقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

## أهمية الدراسة: تنطلق أهمية الدراسة من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية أبرزها ما يلي:

1. أهمية المناخ التنظيمي باعتباره عامل مهم ومؤثر في العملية التعليمية.
2. استجابة لتوصية العديد من الدراسات التي أكدت أهمية المناخ التنظيمي وضرورة إجراء المزيد من الدراسات حوله مثل دراسات (العمرى، 2021؛ عويسى، 2021؛ كامل، 2019، الفضلي، 2012).
3. توجيه اهتمام قادة المدارس والمشرفين والعاملين في المؤسسات التربوية إلى أهمية المناخ التنظيمي الإيجابي.
4. تعدد التحديات والمتغيرات التي تواجه المؤسسات التعليمية وتتطلب وجود مناخ تنظيمي إيجابي بها.
5. يمكن للدراسة أن تفيد قادة المدارس المتوسطة بما تسفر عنه من نتائج تكشف عن واقع ممارسة المناخ التنظيمي بها ومن ثم العمل على تعزيزه.
6. يمكن للدراسة أن تساعد أصحاب القرار في رفع مستوى التعليم وتطوير أساليبه؛ من خلال اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تعزيز واقع المناخ التنظيمي داخل المدرسة.

## حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: واقع المناخ التنظيمي في أبعاد (الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرار - الحوافز - التكنولوجيا) باعتبارها أكثر الأبعاد تأثيراً في البيئة المدرسية.
2. الحدود البشرية: معلمو المرحلة المتوسطة من تخصص أدبي وعلوي.
3. الحدود المكانية: مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقتي مبارك الكبير والأحمدي بالكويت.
4. الحدود الزمانية: العام الدراسي 2022/2023م.

## مصطلحات الدراسة:

### مفهوم المناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن المعتقدات غير المكتوبة، والقيم، وأساليب التفاعل داخل المدرسة، ومن ثم يتشكل التصور من قبل التلاميذ لبيئة التعلم المدرسية، ويصبح لها تأثير واضح على سلوكهم داخلها (petrie, 2014, 26).

ويعرف المناخ التنظيمي الفعال إجرائياً بأنه: ما تتضمنه البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية بالمرحلة المتوسطة، فيما يرتبط بالجوانب الاجتماعية التي تنظم العلاقات بين الأفراد وأليات التواصل، وما يتعلق بخطة السير الإجرائية لموضوع التعلم بداية من التخطيط وانتهاءً بالتقويم؛ حيث يتفاعل المتعلمون مع متغيرات هذه البيئة، بما يساهم في تنمية مسارات التفكير لديهم، ويؤدي إلى تحقق أهداف التعلم المرتقبة.

## الدراسات السابقة:

استهدفت دراسة عبد القادر (2022): صياغة تصور مقترح يصف بدقة صورة المناخ التعليمي الفعال وفق آليات تنفيذية تتسم بالوظيفية، وبلي هذا توصيات الأدبيات السابقة في صورتها المتنوعة، والتي أكدت على أهمية توفير البيئة التدريسية المانحة للخبرات التعليمية المستهدفة لطلاب المرحلة الجامعية، واستثمار ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من مهارات تدريسية تحقق نواتج التعلم النوعية المنشودة. ومن ثم تبني البحث الحالي منهج البحوث المختلطة (Mixed Methods Research) الذي يعتمد على جمع وتحليل ومزج البيانات الكيفية والبيانات الكمية معاً؛ للاستفادة من مميزات كلاهما، وتلافي عيوبهما منفردة، بما يمكن الوصول إلى نتائج أفضل وأعمق. ومجتمع البحث هم أعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعات المصرية، وعينة البحث تحددت في عددٍ من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالجامعات المصرية، والذين شاركوا في الاستجابة على أداة البحث من خلال مواقع التواصل الاجتماعي عبر تطبيق (Google Form Application)، وأبرز ما توصل إليه البحث من نتائج، توافقت عينة البحث على أهم المشكلات التي تحدث خلال متوقعا في توافر المناخ التعليمي الفعال وصنفت المشكلات وفق مصدرها لتشمل (الأستاذ\_ إدارة المؤسسة الجامعية \_ الطالب)، كما حددت عينة البحث أهم المقومات اللازمة للمناخ التعليمي الفعال، والمحددة في (قواعد حفظ النظام بالبيئة التعليمية \_ دور الأستاذ في إدارة الموقف التدريسي \_ إدارة الموقف التعليمي بنجاح)، وتمت الاستفادة من النتائج سالفة الذكر في وضع تصور مقترح يعكس الصورة المأمولة للمناخ التعليمي الفعال عبر آليات تنفيذه استلقت من الفكر الفلسفي للبحث وما ارتبط به من بحوث ودراسات سابقة ورؤية بحثية تمخضت عن الخبرة في المجال، بالإضافة إلى نتائج التطبيق الميداني للبحث.

كما هدفت دراسة الهبيدة (2019، 342) إلى الكشف عن مستوى كل من أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد المناخ التنظيمي كان متوسطاً، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كان متوسطاً، وأنه يوجد أثر لأبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

كما توصلت دراسة العيسى (2019، 264-265) إلى أن تطبيق معلمي مدارس محافظة القنفذة لصنع القرارات المدرسية يساهم في زيادة مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين، وبالتالي يحدث التكيف مع طبيعة المناخ المدرسي، ويعزى ذلك إلى أن صنع القرارات المدرسية يحقق أهداف المؤسسة بشكل يرضي القائمين على المؤسسة والمستفيدين منها، ويظهر ذلك من خلال تحقيقها مجموعة من الفوائد، منها تنمية القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرءوسين، وتسهيل مهمة الإشراف والتوجيه، إلى جانب المساعدة في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية، وتقوية الاتصال بين الإدارة والعاملين ونشر وتبادل المعلومات.

وسعت دراسة جاد الكريم (2018، 283 - 284) إلى تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع المدارس الثانوية العامة محل الدراسة يتسم بقصور في درجة توافر أبعاد المناخ



التنظيمي الفعال، وقصور في توافر أبعاد عمليات إدارة المعرفة ولذا أوصت الدراسة بضرورة بناء مناخ تنظيمي فعال يساعد على تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

واستهدفت دراسة اللحياني (2017) تعرف المناخ السائد في الثانوية الحكومية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمين وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المناخ المدرسي والتي تعزى للمؤهل والخبرة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (305) معلماً بمكة المكرمة. وكانت أبرز نتائج الدراسة أن أغلب جوانب المناخ المدرسي تخدم سلوك المواطنة التنظيمية مثل: (العلاقات الإنسانية، لوائح وأنظمة العمل، والعمل الجماعي) وتبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير معلمي المدارس الثانوية حول واقع المناخ المدرسي يمكن أن تعزى للمؤهل العلمي.

وجاءت دراسة الخطيب (2017) بهدف استقصاء درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة استخدام المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العاصمة الأساسية عمان لعناصر دليل المناخ التنظيمي كان متوسطاً من وجه نظر المعلمين، وجاء في المرتبة الأولى مجال (البعد الإنساني)، يليه مجال (الضبط والمراقبة)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة (البكالوريوس) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة. ومن بين التوصيات التي خرجت بها الدراسة ما يلي: ضرورة تدريب المعلمين من جميع فئات الخبرات التعليمية وأصحاب المؤهلات العلمية من فئة أقل من ماجستير على مفاهيم دليل المناخ التنظيمي وآليات عمله في الميدان التربوي.

كما سعت دراسة إرانيل وأوزبيلين (ERANIL & ÖZBİLEN, 2017, 100) إلى تحديد العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقي لمديري المدارس والممارسات التنظيمية الإيجابية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من العلاقة الإيجابية بين مستويات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والممارسات التنظيمية الإيجابية.

كما سعت دراسة كيتراتبورن وبونكريبوتر (Kitratporn & Puncreobutr, 2016) إلى قياس العلاقة بين جودة الحياة العملية والمناخ التنظيمي للمدارس الواقعة على طول الحدود التايلاندية الكمبودية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين جودة الحياة العملية والمناخ التنظيمي في المدارس.

كما أشارت دراسة منار منصور (2015، 138-139) إلى أن المناخ التنظيمي داخل المدارس على درجة عالية من الجودة وذلك نتيجة لسيادة القيم الأخلاقية داخل المدارس، ومن ثم يشعر العاملون في البيئة المدرسية بالإيجابية ويشاركون في اتخاذ القرار ويسهمون في وضع السياسات والخطط المدرسية، وبالتالي فيوجد علاقة قوية بين سيادة القيم الأخلاقية لدى

مدير المدرسة وفعالية المناخ التنظيمي فأخلاقيات القائد تنعكس على المرءوسين لأنه قدوة لمن  
دونه، فكلما تحلى المدير بالقيم الخلقية انعكس ذلك على البيئة المدرسية ككل.

دراسة الجنابي (2015): هدفت معرفة مجالات المناخ التنظيمي ودورها في التأثير  
الإيجابي في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية وتمثل مجتمع البحث جميع  
تدريسي جامعة القادسية من حملة شهادة الدكتوراه ولقب أستاذ أو أستاذ مساعد ومدرس  
والبالغ عددهم (331) واخذ نسبة 20% من مجتمع البحث لتمثل عينة البحث بلغت (66)  
تدريسي واعدت الباحثة مقياس المناخ التنظيمي تكون بصيغته النهائية (40) فقرة موزعة إلى  
خمس مجالات مقابل مقياس خماسي متدرج بدرجات الموافقة (عالية جداً، عالية متوسطة،  
ضعيفة، معدومة) وبأوزان هي (4، 3، 2، 1، 0) على التوالي وكانت من نتائج البحث تحقق المناخ  
التنظيمي بدرجة متوسط من وجهة نظر عينة البحث حيث كانت المجالات المتحققة بدرجة  
متوسط المجال الأول (الحوافز التي تقدمها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والتي تساهم في  
التأثير الإيجابي في المجتمع والمجال الثاني (سعي الجامعة على تدريب أعضاء هيئة التدريس  
بهدف التأثير الإيجابي في المجتمع) بينما حصل المجالين الثالث والرابع على درجة ضعيف وهم  
(سعي الجامعة إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرار) والمجال الرابع (سعي الجامعة إلى الانتماء  
التنظيمي والالتزام الوظيفي).

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من العرض السابق تنوع الدراسات التي اهتمت بموضوع المناخ التنظيمي سواء  
بدراسة واقعه أو علاقته ببعض المتغيرات، إضافة لما سبق يلاحظ تنوع المراحل التعليمية التي  
ركزت عليها الدراسات السابقة، وتأتي هذه الدراسة متفقة مع الدراسات السابقة من حيث  
الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي ومن حيث استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة  
في جمع البيانات، ولكنها تختلف في توجيهها العام من حيث تركيزها على أبعاد (المشاركة في  
اتخاذ القرار – الاتصال – الحوافز – التكنولوجيا) والسعي لبيان مدى ممارستها، بجانب  
اختلافها في مجتمعها وعينتها، وبصفة عامة استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة  
في تدعيم الإحساس بمشاكلها وفي تناول بعض المفاهيم النظرية، بجانب الاستفادة منها في بناء  
وتصميم الأداة وفي تفسير ومناقشة النتائج.

### الإطار النظري:

#### 1. مفهوم المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي: عرفه القاضي (2015، 167) بأنه عبارة عن روح الفلسفة السائدة  
عن التنظيم المسئول عن العلاقات القائمة بين الأفراد والتي يشكل مجموعها الهيكل التنظيمي.  
وعرفه (laghari goraya 2015) بأنه عبارة عن خصائص مميزة لبيئة العمل تعمل  
على إثارة سلوك الأفراد وتعد محدداً مهماً للدافعية والسلوك.

والمناخ التنظيمي يمكن تعريفه بأنه مجموعة الخصائص التي تعكس التفاعل بين  
الميزات الشخصية والتنظيمية التي يدركها العاملون، وتؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم  
وأدائهم، ويتمثل في الأبعاد الآتية: الهيكل التنظيمي، والسلوك القيادي، والعلاقات والاتصالات،

واتخاذ القرارات، والروح المعنوية، والحوافز والمكافآت، والتنمية المهنية (العبادي وبطاح، 2017، 181).

ويعرف المناخ التنظيمي المدرسي بأنه مجموعة من القواعد والسلوكيات التي تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد من معلمين، وإداريين، وعمال وتلاميذ داخل المؤسسة التعليمية، والمسهمة بشكل كبير في نجاح أو فشل العملية التعليمية وأداء المدرسة بشكل عام (بوفارس، 2018، 293).

كما عُرف المناخ التنظيمي بأنه الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المدرسة، والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين للعاملين معهم، وفلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل، ونوعية الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها (رائد الرقيبات، 2018، ص146). ويشير المناخ التنظيمي إلى الأوضاع الداخلية والخارجية التي تحيط بالعامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المدرسة نفسها، كما يحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه (معمار، 2018، 49).

ويعرف أيضًا بأنه: "مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمدرسة والتي يدرکها العاملون من خلال تفاعلاتهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم" (آل حارس، 2018، 166).

كما يشير مصطلح المناخ التنظيمي في المدرسة إلى إدراك المعلمين لبيئة العمل العامة للمدرسة ويتأثر بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وشخصيات الأعضاء والقيادة المدرسية، والمناخ بالنسبة للمدرسة يتضمن جو العلاقات الاجتماعية والنفسية والإنسانية للمدارس (الطويان، 2019، 549).

كما أن المناخ التنظيمي الصحي *Healthy Organizational Climate* هو البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي يستطيع الفرد من خلالها إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية، بحيث تمكنه من العمل والإنجاز بكفاءة وفاعلية عالية، وذلك ضمن أبعاد ومقاييس تنظيمية وهي: نمط القيادة، والاتصالات، والقرارات، والتكنولوجيا، والحوافز، والاهتمام بالعاملين (البحر والسعود، 2019، 220).

والمناخ التنظيمي للمدرسة يعني مجموعة الخصائص الداخلية التي تميز مدرسة عن أخرى، وتؤثر على سلوك أعضائها، كما يعني نوعية البيئة المدرسية الثابتة نسبيًا التي يعيشها العاملون وتؤثر على سلوكهم وتستند إلى تصوراتهم الجماعية للسلوك في المدارس (Smith;Escobedo& Kearney , 2020, 3).

ومن خلال استقراء جميع التعريفات السابقة يعرف الباحث المناخ التنظيمي بأنه: الجو العام الذي يسود المدرسة وتعكسه التفاعلات الاجتماعية والمهنية والعملية للأفراد.

## 2. أهمية المناخ التنظيمي:

يحتل موضوع المناخ التنظيمي أهمية خاصة تطرأ لتأثرات المحسوسة سواء كانت مباشرة ام غير مباشرة كما له أهمية مؤثرة وحاسمة في تحقيق اهداف المنظمة وعلاقتها بالبيئة المحيطة(السعيد، 2005، 27)

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال ما يأتي (حمدي، 2009، 26):

- التأثير في المنظمات لتحقيق أهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل
- يوفر الأجواء النفسية والإنسانية ويعزز من رضا العاملين في المنظمة ويحفز إمكاناتهم الإبداعية ويساعد في موائمة فاعلة بين العناصر التنظيمية الرئيسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الإدارة)
- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال مساهمته في تحقيق الفاعلية المنظمة بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن أن تؤثر عن تطوير مناخ المنظمة وبالتالي قبل هذا المناخ يمكن أن يؤثر على الفاعلية طويلة الأجل للمنظمة في ضوء مرونتها وقدرتها الكافية وتوجيهها الإداري.
- تتجسد أهمية المناخ التنظيمي ضمن الدخل بتأثيراته الحيوية في تنفيذ الإستراتيجية وما يتفرع عنها من استراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد وإجراءات عمل متعددة.
- تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فعال في عملية التطور الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتصدى في وصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة.

وتتمثل أهمية المناخ التنظيمي بالمدرسة فيما يلي(الطويان، 2019، 549):

- يعد من أهم عناصر التنظيم داخل المدرسة لأنه يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على جميع الأعمال داخل المدرسة.
- يؤثر على كفاءة المعلمين في المدرسة.
- يمكن من فهم الجو العام للمدرسة والذي يتم بواسطته تنفيذ الأعمال.
- يساعد المعلمين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- تطوير وتحسين العمليات الإدارية في المدرسة.
- يحفز المناخ التنظيمي الجيد على الابتكار وتحمل المخاطر والمرونة في العمل، على العكس في المناخ التنظيمي الذي يعتمد على الإجراءات والحرفية في العمل فإن دافعية المعلمين وولاءهم ينخفض.
- يعد مؤشرًا مهمًا لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

تتضح مما سبق أهمية المناخ التنظيمي في المدارس من خلال تأثيره المباشر وغير المباشر على أداء العاملين ودافعيتهم وإنتاجيتهم وروحهم المعنوية، ومن ثم في أداء المدرسة ونجاحها في تحقيق أهدافها، كما أن المناخ التنظيمي له دور مهم في توفير بيئة عمل صحية تمكن المعلمين من التعامل مع مشكلات المدرسة بإيجابية وتشجعهم على التنافس الإيجابي، مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وولائهم للمدرسة ورضاهم الوظيفي.

### 3. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي المدرسي بالعديد من العوامل، منها: تصورات المعلمين حول بيئة العمل العامة، والعلاقات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، وشخصية أعضاء المؤسسة، وتأثيرات القيادة عليهم (Erturk& Ziblim, 2020, 3). ويؤثر المناخ التنظيمي على الأداء، ومستويات رضا العاملين، ودوافع العمل، كما أن المناخ المدرسي يمكن أن يعزز أو يعيق مساعي معلمي المدارس لتلبية احتياجاتهم في مكان العمل باستمرار، ويمكن أن يعزز المرونة أو يصبح عامل خطر في حياة الطلاب والعاملين (Alqarni, 2020, 15). ولتحقيق مناخ تنظيمي جيد في المدارس لابد من مراعاة ما يلي (آل حارس، 2018، 166-167):

- حسن تعامل الإدارة المدرسية مع المعلمين والطلاب.
- مساندة المعلمين وتشجيعهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- الاهتمام بتطوير مهارات وقدرات المعلمين.
- العدالة في التعامل مع المعلمين.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- التقليل من الرقابة التقليدية وتنمية الرقابة الذاتية.
- التركيز على الإنجاز ومكافأة المتميزين.
- تنمية العمل بروح الفريق الواحد.

ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاث فئات: عوامل داخلية تنظيمية، وعوامل خارجية، وعوامل شخصية، ويمكن توضيحها على النحو التالي (العبادي وبطاح، 2017، 182-183؛ الطويان، 2019، 550؛ الكيلاني والسعود، 2016، 241-243):

#### أولاً: عوامل داخلية تنظيمية، وتشمل:

- الثقافة التنظيمية، وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يعتنقها جميع العاملين في المدرسة.
- ظروف العمل، ويقصد بها كل الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالمعلم وتساعد في أداء عمله في المدرسة.
- قائد المدرسة، فالقائد يؤثر على سلوك المعلمين لزيادة حماسهم لتحقيق أهداف المدرسة.
- درجة تماسك المعلمين وتعاونهم ومستوى ولائهم.
- الهيكل التنظيمي، درجة المركزية في الإدارة ومرونة الهيكل التنظيمي في المدرسة ونطاق الإشراف ونمط العلاقات السائدة بين القائد والمعلمين ودرجة الثقة المتبادلة بينهم.

**ثانياً: عوامل خارجية، وهي مجموعة العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي، ويكون مصدرها خارج المدرسة، وتشمل الظروف والأحوال الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة بالمدرسة والتي خارج سيطرتها ولكنها تؤثر عليها.**

**ثالثاً عوامل شخصية، وهي مجموعة العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين، وتشمل:**

- قدرات المعلم: إن ضعف استطاعة المعلم على أداء واجباته في المدرسة قد يسبب له إحباط وينخفض مستوى إنتاجيته.
- تناقض القيم: فإذا ما تعارضت قيم وأخلاقيات المعلمين مع قيم وأخلاقيات المدرسة فسيولد لديهم شعور بالذنب والقلق وتأنيب الضمير الذي ينعكس سلبيًا على الأداء.
- درجة المخاطرة: سماح النظام بمخاطرة معقولة سيسهم ذلك في زيادة الإنتاجية، وعلى العكس الالتزام بحرفية النظام يقلل الإنتاجية.

**4. خصائص المناخ التنظيمي:**

توجد العديد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي، وتتمثل هذه السمات فيما يلي (العبادي وبطاح، 2017، 181-182):

- إن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المؤسسة (مادية – غير مادية) كما يدركها العاملون بها وفق تصوراتهم الخاصة، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكهم لتلك الخصائص.
- إن المناخ التنظيمي يتميز بنوعية ثابتة وبدرجة من الاستقرار النسبي، لكنه خاضع للتغيير عبر الزمن.
- إن المناخ التنظيمي في مؤسسة ما يؤثر بصورة مباشرة في سلوكيات العاملين وأن هناك علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يكون له تأثير كبير على سلوك العاملين بتلك المؤسسات.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية.
- إن الإدارة لها دور رئيس في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.
- إن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتاً طويلاً، وأن عملية هدمه قد تحدث بصورة سريعة.

**ومن أهم سمات المناخ التنظيمي الإيجابي ما يلي (الشمري، 2015، 148):**

- التكامل بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية.
- إدراك الإدارة للفروق الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم خلال العمل.
- وجود قواعد عمل عادلة، وأنظمة مناسبة للمكافآت والعقوبات.
- دعم التطوير الفردي والتقدم المهني.
- العدل في المعاملة والنزاهة الشخصية.
- المشاركة الحقيقية الفعلية للعاملين ذوي العلاقة في اتخاذ القرارات.
- مرونة البناء المؤسسي، وتفويض السلطة لنوي الكفاءة.
- كما يضيف العزمي (2016، 63) مجموعة من خصائص المناخ التنظيمي من أهمها: -
- يتصف بالثبات النسبي.

- يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.
  - يشير إلى انطباعات العاملين حول المنظمة وبيئتها الداخلية.
  - يعبر عن البيئة الاجتماعية للمدرسة من حيث: الثقافة، والقيم، والعادات، والأعراف، والأنماط السلوكية، والمعتقدات الاجتماعية.
- ويرى الباحث أنه يمكن استخلاص بعض الخصائص المشتركة للمناخ التنظيمي من أهمها:**

- أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الصفات والخصائص التي تعكس السمات المميزة للبيئة الداخلية في المنظمة.
- هذه الخصائص تنتج نتيجة تفاعل القوانين والأهداف والسياسات المطبقة في المنظمة.
- تتكامل هذه الخصائص عندما يعمل الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على سلوك الأفراد إيجابياً.
- المناخ التنظيمي يوفر عنصراً مهماً في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد مما يؤدي لتحسين وتطوير الخدمات

#### 5. أنماط المناخ التنظيمي:

توجد عدة أنماط مختلفة للمناخ التنظيمي للمدرسة متدرجة من المناخ التنظيمي المفتوح (المرونة التنظيمية) إلى المناخ التنظيمي المغلق (الجمود التنظيمي)، ويمكن توضيحها فيما يلي (حجي، 2005، 437-438؛ بوفارس، 2018، 296 – 297؛ عقدي، 2018، 167؛ العبادي وبطاح، 2017، 184-186؛ الطويان، 2019، 552؛ الكيلاني والسعود، 2016، 237؛ Özgenel, 2020, 40):

- المناخ المفتوح Open Climate، يسود المناخ المفتوح المدارس التي يتمتع أعضاؤها بروح معنوية عالية حيث يعمل المعلمون معاً دون شكوى ويسود الاحترام داخل المدرسة، ويسعى مدير المدرسة إلى تسهيل إنجازهم للأعمال الموكلة إليهم بلا تعقيدات ويحفزهم على تحسين أداءهم، وتتسم إدارة المدرسة بالمرونة في المعاملة مع الطلاب وتقل الرقابة الصفية وتسعى إدارة المدرسة إلى إشباع حاجات العاملين، ويزداد التزام كل فرد بإنجاز واجباته ووظيفته. ويتسم سلوك القائد والعاملين في هذا المناخ بالحرية، وتأدية المهام بنشاط وحيوية وروح الفريق لتحقيق أهداف المدرسة، ويسعى المدير إلى توفير ظروف مناسبة للعمل مادياً وفكرياً وإيجاد جو من العلاقات الإنسانية التي تساعد على العمل، وتوفير الحوافز المناسبة للعاملين ومشاركة العاملين في كل مجالات تنظيم العمل، وتسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة والاهتمام بالنمو المهني المستمر للعاملين.
- المناخ المستقل Independent Climate، ويسود هذا المناخ الحرية شبه الكاملة التي يتمتع بها العاملون لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتميز الأعمال بسهولة ويسر للتعاون الموجود بين الأعضاء ولقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية مرتفعة وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح، ويسمح القائد للمعلمين بقيادة أعمالهم

ويحقق الاستقلالية لهم ويعملون بروح الفريق، ويتميز هذا النوع بانبثاق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل ضمنها القائد ويمارس سلطته بسهولة ومرونة خارج نطاق السلطة والسيطرة الرسمية.

- المناخ الموجه Controlled Climate، يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد ويؤكد على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، ولكنه لا يهتم كثيراً بمشاعر العاملين معه، لأن الاهتمام الأول منصب على إنجاز العمل (الاهتمام بالمهمة)، كما يعاني العاملون من زيادة في الرتبة وكثرة الأعمال الورقية.
- المناخ العائلي Familiar Climate، يسود المدرسة التي تتسم بهذا المناخ الروح الأسرية أو العائلية حيث تميزها العلاقات الاجتماعية والاهتمام بالحاجات الاجتماعية، دون النظر إلى تحقيق أهداف المدرسة وإنجاز العمل، ويقبل في هذه الظروف الدور التوجيهي لمدير المدرسة وهو لا يعقد الأمور بل يسيرها إلى حد كبير ويشعر الجميع بجو الأسرة وتكون النتيجة بروز قيادات جديدة وانخفاض الرضا عن الأداء وتحقيق الأهداف، ولما كان الاهتمام منصباً على إشباع الحاجات الاجتماعية وحدها فإن مستوى الروح المعنوية يكون متوسطاً.
- المناخ الأبوي Parental Climate، وهنا يركز المدير على أن تكون السلطة في يده كما لو أنه يؤدي دور الأب، مما يقلص من فرص ظهور المهارات القيادية لدى العاملين، كما يركز المدير على أداء العمل وإنجازه بالدرجة الأولى ولو على حساب إشباع حاجات العاملين، ذلك أن الاهتمام بالعمل وإنجاز الواجبات لا يتيح فرصة للاهتمام بالعلاقات بين العاملين، والمدير في هذا النوع من المناخ هو الذي يحدد المهمات ويلزم الجماعة بتنفيذها، وعادة ما يحاول أن يكون المصدر الأول للفعاليات التي يراها ضرورية ولا يفسح المجال للعاملين بالمشاركة؛ ويؤكد على بعد الإنجاز ولذا تكون درجة الرضا في هذا المناخ قليلة من حيث الإنجاز أو من حيث إشباع الحاجات الاجتماعية.
- المناخ المغلق Closed Climate، وهو نقيض المناخ المفتوح حيث يتسم العمل بالروتينية والجمود ويظهر الأفراد العاملين التزاماً بسيطاً بالمهام والواجبات الوظيفية، وتقل فرص إقامة علاقات اجتماعية داخل المدرسة، وينخفض مستوى أداء المدرسة ويقبل مستوى رضا العاملين، والمدير يكون غير قادر على الإدارة والتوجيه أو القيادة والتخطيط، ويزداد الاهتمام بالرسميات والأمور الروتينية، كما يتناسى المدير دوره الريادي كنموذج وقوة، وينتج عن ذلك انخفاض شديد في الروح المعنوية بالمدرسة، ويتولد نوع من الإحباط لدى العاملين وتزداد الشكوى من قبل كل من المعلمين والإدارة تجاه بعضها البعض.

وتشير دراسة خان (Khan, 2019, 328-329) إلى أن المناخ التنظيمي المغلق غير صحي ويؤدي إلى تقليل مستوى التزام المعلمين، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي وانخفاض الفعالية. ويتميز المناخ المغلق بالسلوك الأساسي الذي يكون توجيهاً ومقيداً وغير داعم مما ينتج عنه علاقات مع المعلمين غير فعالة وغير مهنية، وبالمقارنة، فإن المناخ المدرسي الإيجابي والمفتوح يكون صحياً، ويعزز مستوى التزام المعلمين، مما يؤدي إلى زيادة فعالية المعلمين. وبالتالي يكون الأداء الوظيفي للمعلمين منخفضاً، إذا أظهر المديرين أسلوباً حازماً في سلوك القيادة، بينما إذا أظهر المديرين قيادة مشتركة، فسيظهر المعلمون على مستوى عالٍ من الالتزام والأداء الوظيفي،



ومن ثم فالمناخ التنظيمي عنصر مهم يسهم في تعزيز التزام المعلمين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي والفعالية الشاملة للمدرسة.

يتضح من العرض السابق لأنماط المناخ التنظيمي المدرسي أن المناخ التنظيمي عنصرًا مهمًا لتحقيق التقارب بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين فيها؛ إذ إنه يسهم في تطوير العمل بالمدرسة علاوة على ذلك، فإن نمط المناخ التنظيمي يؤثر في العاملين وكيفية حل مشكلاتهم بأنفسهم وعلى نحو فعال، ويتميز المناخ المفتوح عن المناخات الأخرى بتمتع العاملين بحرية السلوك والتقليل من السلوك الإداري الروتيني مع التأكيد على الإنتاج، وتوفير الفرص الملائمة للإبداع والابتكار، ووجود نوع من العلاقات التي تربط بين العاملين، والتزام العاملين فعليًا بأداء مهامهم بالشكل المطلوب منهم، كما يتضح أن المناخ المفتوح يتميز بكونه أكثر ملاءمة وفعالية للمدرسة ويتحرك باتجاه الأهداف المنشودة، وفيه يشعر العاملون بالتجانس والألفة وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، مما ينتج عنه الشعور بالرضا المهني، ومن ثم يبذل العاملون بالمدرسة قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية وكفاءة.

## 6. أبعاد المناخ التنظيمي:

يمكن تحديد الأبعاد الرئيسة للمناخ التنظيمي فيما يلي:

- أ- **الهيكل التنظيمي:** ويقصد به البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويشمل الهيكل التنظيمي حجم المؤسسة ونمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرار في المؤسسة، كما أنه يؤثر بصورة كبيرة على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث أنه يحدد الأدوار والمسئوليات بوضوح للعاملين، ويضمن عدم الازدواجية في مسئولياتهم، ويحدد قنوات الاتصال بين العاملين بعضهم البعض ومع الإدارة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي كفاءة الأداء لا بد أن يتسم بالخصائص التالية (الكسر، 2019، 53):
  - التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة مع وضوح خطوط الاتصال لممارسة القيادة.
  - المرونة، من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة.
- ب- **السياسات الإدارية:** وتعرف بأنها مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفًا بمعرفة الإدارة بحيث يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات وفي تصرفاتهم داخل المؤسسة، وتشمل الأسس والأنظمة والإجراءات الإدارية التالية (العصيمي، 2016، 16):
  - نمط القيادة، ويتضمن سياسة الإدارة في عملية صناعة واتخاذ القرار وفي التشاور والمشاركة، ومستوى هذه المشاركة، وعمليات التفويض والاستقلالية في العمل.

- العدالة في العلاوات والمكافآت والرواتب وكافة الأمور المالية، وتحديد العمل والتأكيد على الإنجاز، وتحديد معايير ذلك سواء أكانت الجدارة أم الأقدمية أو غير ذلك.
- التدريب والتطوير، ويتضمن عمليات تحسين أداء العاملين وبما يحقق الإبداع والكفاءة في الإشراف.

ومن ثم فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسئوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

ج- **تكنولوجيا العمل:** لقد أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من المؤسسات المختلفة، وأحد عناصر المناخ التنظيمي لها، فالتكنولوجيا تعمل على إحداث تغيير في حياة العاملين وكذلك في حياة المؤسسات من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة معاً وهي ضرورة من ضرورات العمل في القرن الحادي والعشرين (القحطاني، 2020، 579). كما يؤثر استخدام التكنولوجيا على أداء العاملين ويظهر ذلك من خلال ما يلي (القرني، 2017، 603-604):

- تكامل المعرفة وتوفير المعلومات التي تساعد على تحسين عملية صنع القرار واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- تحسين عملية الاتصال سواء داخل المؤسسة أو بين المؤسسة والبيئة المحيطة.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين وزيادة الأجور التي يحصلون عليها والتخلص من الأعمال الروتينية المتكررة، وهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لهم.
- زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.

د- **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تعد عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال، واللامبالاة نحو التطوير والتحديث بسبب عدم تشجيع الإبداع، وشعور الفرد بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيراً للتحدي ومتجدداً أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على توليد أفكار جديدة والإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم الكامنة في إنجاح العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة مما يترتب على ذلك تحسين الأداء؛ لأن العامل يشعر بقيمته وبأنه ينجز مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل لها دور مهم في تحفيز العاملين أو إحباطهم (علي، ومحمد ومحمد، 2019، 310).

هـ- **نمط الاتصال:** يعد الاتصال عنصراً مهماً في المؤسسة لأنه يمد المؤسسة بالمعلومات حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المؤسسة المختلفة، كما أن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في توفير المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد (الأندونسي، 2019، 8).

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد (فليه، وعبد المجيد، ٢٠٠٥).

#### و- المشاركة في اتخاذ القرارات:

يقصد باتخاذ القرار عملية اختيار بديل من بدائل مختلفة، والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من مشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أُتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يبني على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. (فليه، وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ٢٩٩).

حيث تعد إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.

ز- **الحوافز والمكافآت:** إن توفر الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها داخل المؤسسة أمراً ضرورياً يوفر التنافس بين العاملين؛ لتعزيز الأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة، وإعطاء العامل المكافآت التي يستحقها لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفاً، وإن تطبيق مفهوم الحوافز والمكافآت يسهم في زيادة فعالية وإنتاجية المؤسسة، وينبغي توفر الصدق والعدل والشفافية في إعطاء المكافآت والحوافز مما يوفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً (الثبتي، 2018، 9-8).

والحوافز منها ما هو إيجابي وما هو سلبي، فالإيجابي يتمثل في الترقية وزيادة الأجور والمشاركة في اتخاذ القرارات وغير ذلك، أما الحوافز السلبية فهي تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفادياً للعقوبة مثل الإنذار أو الخصم من الراتب الشهري وحجب الترقية.

والحوافز سواء المادية أو المعنوية تفرض نفسها عند تناول الجهد الإنساني المبذول في العمل، وذلك لمحاولة الوصول إلى أعلى درجات الأداء وأتقنها، لتحقيق أفضل مستوى ممكن من الإنتاج أو تقديم الخدمات، وقد بدأ التأكيد على مسألة الحوافز وتقديمها عندما اتضح دورها المؤثر في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتعديل اتجاهاتهم بالرضا نحو العمل الذي يزاولونه، وأثر هذه العوامل على جو العمل الإنساني والإنتاجي.

يتضح من العرض السابق يتضح المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات التعليمية حيث يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعد من محددات السلوك التنظيمي حيث يؤثر على رضا العاملين، وبالتالي ينعكس على مستوى أداء العاملين لمهامهم، كما أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها مرهون إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة المدرسية وفعاليتها في توفير مناخ مدرسي إيجابي وفعال.

#### 7. قياس المناخ التنظيمي:

يساعد قياس المناخ التنظيمي في معرفة النمط السائد ومدى ملاءمته للمدرسة التربوية وكذا العاملين في المدارس، وعليه فهناك طرق لقياس المناخ التنظيمي كما ذكرها الزطمة، (2015، 17)

- مدخل لقياس الصفات التنظيمية المتعددة: حيث ينحصر المناخ التنظيمي في صفات تنظيمية يمكن قياسها: بالهيكل التنظيمي، ومستويات السلطة، وحجم التنظيم.
- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: لإدراك لدى العاملين في المدرسة يعتبر صفة وميزة، حيث يتم قياس المناخ التنظيمي عن طريقها من خلال متوسط إدراك الأفراد عن المنظمة.
- القياس الإدراكي للصفات الشخصية: يعتبر المناخ التنظيمي هو الخلاصات الموجزة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات عن طريق إدراك العاملين في المدرسة، وفي هذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما تكون في التنظيم.
- وبعد أسلوب الاستقصاء كما أشار ابن طريف (2007، 21) من الأساليب الشائعة لتحديد نوعية المناخ السائد لأي منظمة، ونموذج لتون وسترنجر من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت لقياس كل من:
- شعور الأفراد اتجاه هيكل المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة.
- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.
- إحساس الأفراد بوجود جو مناسب يساعد على التحدي والإبداع.
- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.
- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الجماعة والفرد.
- مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استثمارها.
- إحساس الفرد بجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصرامة.
- الإحساس بوجود الدعم والمساندة من الرؤساء وأصدقاء العمل.
- مدى شعور الفرد بأهميته وبانتمائه لفريق العمل وللمدرسة.

وقد قدم "بيترسون وبيس" مقياساً آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي وتطرقاً لستة مجالات رئيسية للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية وتمثل في الثقة، والمشاركة، والمساندة، وفعالية الاتصالات، والتشجيع، والاهتمام بمستوى الأداء (الخطيب، 2017، 22).

والجدير بالذكر أن مقاييس ومؤشرات المناخ التنظيمي لم يتم الاتفاق عليها، فهناك من يولي أهمية لمستويات الإنجاز والعطاء والإبداع الذي تم تحقيقه في ظل الأجواء المناخية المختلفة، والبعض الآخر يؤكد أهمية الحماس والرضا الوظيفي والدفء والحنان التي يحسها العاملون والتي تعكس انتمائهم وولائهم، ولا عبء إلا بالأداء الفعلي الذي يتأثر بعوامل أخرى. (الجبالي، 2014، 25)

ويرى الباحث أن هناك تفصيلات كثيرة ومؤشرات فرعية لها علاقة مباشرة بقياس المناخ التنظيمي منها اللقاءات، والزيارات المتبادلة بين العاملين، واتخاذ القرارات، والشكوى، وإشراك العاملين في وضع السياسات والبرامج، وغيرها لها دوراً بارزاً في قياس وتمييز المناخ التنظيمي الذي يعيشه العاملون بالمدرسة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لأنه من أنسب المناهج التي يمكن من خلالها وصف وتشخيص الواقع الفعلي لممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة الكويتية.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة المتوسطة الكويتية بمنطقتي مبارك الكبير والأحمدي.

**عينة الدراسة ومواصفاتها:** طبقت الدراسة على عينة بلغت (183) من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقتي مبارك الكبير والأحمدي التعليمية بالكويت، ويوضح الجدول التالي مواصفات عينة الدراسة.

جدول (1)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب (النوع- التخصص- المؤهل)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكور	52.5
	إناث	47.5
التخصص	أدي	51.4
	علمي	48.6
المؤهل	تربوي	68.3
	غير تربوي	31.7
المجموع	183	100

يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر من نسبة أفراد العينة من الإناث، حيث بلغت النسب على الترتيب، (52.5%)، (47.5%).

ويتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من ذوي التخصص الأدبي أكبر من نسبة أفراد العينة من ذوي التخصص العلمي، حيث بلغت النسب على الترتيب، (51.4%)، (48.6%).

كما يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة الحاصلين على مؤهل تربوي أكبر من نسبة غير تربوي حيث بلغت النسب على الترتيب، (68.3%)، (31.7%).

**أداة الدراسة:** صمم الباحث استبانة بهدف التعرف على واقع المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة الكويتية من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات، وتم بتصميم الاستبانة بعد الرجوع للإطار النظري والأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وجاءت الاستبانة مكونة من جزأين، يشمل الجزء الأول البيانات الأولية، بينما يتكون الجزء الثاني من أربعة محاور، يتعلق المحور الأول بالعبارات التي تحدد واقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة الكويتية في بعد المشاركة في اتخاذ القرار، وشمل المحور الثاني العبارات الخاصة بواقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة الكويتية في بعد الاتصال، وشمل المحور الثالث العبارات التي تحدد واقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة الكويتية في بعد الحوافز، وشمل المحور الرابع العبارات التي تحدد واقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة الكويتية في بعد التكنولوجيا، وتكون كل محور من (10) عبارة بإجمالي (40) عبارة للاستبانة مجملة، وأمام كل عبارة تدرج خماسي يعبر عن درجة الموافقة على أهمية العبارة بحيث تتراوح ما بين مرتفعة جداً وتعطى (5) درجات، ومرتفعة وتعطى (4) درجات، ومتوسطة تعطى (3) درجات، ومنخفضة وتعطى (2) درجات، ومنخفضة جداً وتعطى (1) درجة واحدة فقط، وتتراوح الدرجات على كل محور ما بين (10) إلى (50) درجة بينما تتراوح على الاستبانة مجملة ما بين (40) إلى (200) درجة، وتدل الدرجة المرتفعة على وجود موافقة مرتفعة على عبارات المحور بينما تدل الدرجة المنخفضة على العكس.

### صدق أداة الدراسة:

□ **الصدق الظاهري:** تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة؛ وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وإضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

□ **الاتساق الداخلي:** بعد تحكيم الاستبانة والالتزام بتعديلات المحكمين تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغة (50) معلماً، وبعد تفريغ الاستبانات وتبويبها، تم حساب معامل (ارتباط بيرسون) الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة وكانت قيم معاملات الارتباط كما بالجدول التالي:

## جدول (2)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

معامل الارتباط	محاور الاستبيان
**0.902	المحور الأول
**0.834	المحور الثاني
**0.913	المحور الثالث
**0.887	المحور الرابع

\*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة وقوية وتراوح ما بين (0.834) إلى (0.913)، وكلها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). مما يدل على قوة ارتباط محاور الاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

**ثبات أداة الدراسة:** تم حساب ثبات الاستبانة، باستخدام طريقي معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

## جدول (3)

معامل الثبات لمحاور الاستبانة الكلية.

التجزئة النصفية		معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
معامل الثبات بعد التصحيح Guttman	الارتباط بين نصفي للمقياس			
0.818	0.806	0.922	10	المحور الأول
0.820	0.804	0.845	10	المحور الثاني
0.808	0.786	0.941	10	المحور الثالث
0.894	0.869	0.899	10	المحور الرابع

يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محاور الاستبانة قد تراوحت ما بين (0.856-0.928) وهي قيم مرتفعة، كما تراوحت معامل الثبات بعد التصحيح لـ Guttman على المحاور الأربعة (0.845-0.941)، مما يشير إلى الثبات المرتفع للاستبانة، ويمكن أن يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

**نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:**

**نتائج الإجابة عن السؤال الأول الذي نص على ما يلي:** ما واقع المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين كأحد محاور المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الأول من محاور الاستبانة الخاص ببعيد المشاركة في اتخاذ القرار حسب متوسطاتها الحسابية، والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول (4)**

**المتوسط الحسابي والرتبة ودرجة الموافقة على عبارات المحور الأول الخاص بالمشاركة في اتخاذ القرار.**

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	تتاح الفرصة للمشرفين للمشاركة في اتخاذ القرار	3.0546	1.390	متوسطة
8	يبادر جميع منسوبي المدرسة نحو نقل خبراتهم السابقة داخل المدرسية في عمليات اتخاذ القرار	2.9945	1.385	متوسطة
9	يتم التخطيط جيداً لاتخاذ القرارات داخل المدرسة	2.9071	1.261	متوسطة
6	يحدث نوع من التشاور بين جميع ممثلي المدرسة في اتخاذ القرار	2.8361	1.247	متوسطة
1	تتاح الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار	2.8142	1.248	متوسطة
5	يخصص جزء لأولياء الأمور للمشاركة في اتخاذ القرار داخل المدرسة	2.7650	1.242	متوسطة
3	يسهم الإداريون بالمدرسة في عملية اتخاذ القرار	2.7268	1.223	متوسطة
10	تنطلق القرارات داخل المدرسة من دراسة فعلية لواقعها	2.5464	1.485	منخفضة
2	يشارك الطلاب في عملية اتخاذ القرار	2.3060	1.332	منخفضة
7	تُفعل مشاركات جميع منسوبي المدرسة في عمليات اتخاذ القرار	2.3005	1.480	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام للمحور	2.725	1.117	متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على بعد المشاركة في اتخاذ القرار جاء متوسطاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الكلي (2.725) وبانحراف معياري (1.117).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء السعي لتطوير واقع المشاركة في اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم بالكويت بصفة عامة وفي المرحلة المتوسطة بصفة خاصة، ولكن نظراً لكثرة



التحديات التي تواجه ذلك، وضعف تفويض السلطة من قبل مديري مدارس المرحلة المتوسطة، بجانب ضعف رغبة البعض في المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل ما يترتب على ذلك من مسئولية جاء الواقع في هذا البعد متوسطاً.

ويدعم النتيجة السابقة ما أشارت إليه بعض الأدبيات التربوية من أنه توجد العديد من المعوقات التي تعوق مديري المدارس المتوسطة عن أداء مهامهم الوظيفية ومنها: البيروقراطية والروتين الإداري، كثرة الأعباء والمسئوليات، قصور البرامج التدريبية وقلّة الإمكانيات المادية والفنية بالإضافة إلى غياب المشاركة الفعالة في عملية التطوير والتحسين. (قطيبي، 2006).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهبيدة (2019، 342) التي كشفت نتائجها عن أن مستوى أبعاد المناخ التنظيمي كان متوسطاً، ولكنها تختلف معها في توجيهها العام حيث إن دراسة الهبيدة (2019) ركزت على تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين والعلاقة بينهما بينما ركزت الدراسة الحالية على قياس واقع المناخ التنظيمي من خلال أبعاده الممثلة له، كما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة الهبيدة (2019) في العينة والمرحلة التعليمية، حيث تمثلت عينة دراسة الهبيدة (2019) في مديري ومديرات المرحلة المتوسطة بينما كانت عينة الدراسة الحالية معلمي المرحلة المتوسطة.

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارات (4)، (8)، (9)، (6)، (1)، (5) حصلت على درجة موافقة متوسطة، بينما حصلت باقي العبارات الخاصة بالبعد على درجة موافقة منخفضة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (2.3005-3.0546). كما أن قيم الانحراف المعياري تنحصر بين (1.223-1.485).

**نتائج الإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على ما يلي:** ما واقع الاتصال من وجهة نظر المعلمين كأحد محاور المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الثاني من محاور الاستبانة الخاص ببعد الاتصال حسب متوسطاتها الحسابية، والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول (5)

المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة على المحور الثاني الخاص بالاتصال.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يوجد تواصل مستمر بين الطلاب والمعلمين	3.1093	1.338	متوسطة
6	توجد قنوات تواصل مفتوحة بشكل مستمر بين المشرفين والإدارة المدرسية	3.1038	1.340	متوسطة
3	تواصل المدرسة بشكل مستمر مع أولياء الأمور	3.0765	1.420	متوسطة
7	تتبنى إدارة المدرسة لغة تواصل مناسبة مع جميع منسوبيها	3.0328	1.402	متوسطة
8	يعكس التواصل داخل المدرسة روح العمل الجماعي بها	3.0219	1.326	متوسطة
5	يحدث التواصل بشكل إيجابي بين المعلمين والمشرفين داخل المدرسة	2.9727	1.298	متوسطة
10	توظف المدرسة المستحدثات التكنولوجية في التواصل مع جميع منسوبيها	2.9180	1.305	متوسطة
2	يحدث التواصل بشكل إيجابي بين الطلاب والإدارة المدرسية	2.4590	1.429	منخفضة
9	تخصص المدرسة فرقاً مدربة للتواصل مع جميع منسوبيها أثناء الأزمات	2.4262	1.546	منخفضة
4	تواصل إدارة المدرسة مع جميع المعلمين بها بشكل مستمر	2.3770	1.532	منخفضة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	2.850	1.201	متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على بعد الاتصال جاء متوسطاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الكلي (2.85) وانحراف معياري (1.201).

تشير النتيجة السابقة لوجود بعض المؤشرات الدالة على تفعيل المناخ التنظيمي في بعد الاتصال لكنها ما زالت بحاجة لتطوير حيث إن مستواها جاء متوسطاً، وهو ما يمكن عزوه لغياب العناية بتنمية مهارات الاتصال الفعال لدى بعض عناصر المنظومة المدرسية، يضاف لما سبق ضعف إتاحة الفرصة الكافية لتحقيق الاتصال الفعال بينهم، بجانب ضغوط العمل المدرسي وما يناط بهم من مهام قد تمثل عائقاً في حدوث الاتصال بشكل فعال وكاف.

ويدعم النتيجة السابقة ما توصلت إليه دراسة جاد الكريم (2018، 283 - 284) التي أشارت إلى أن واقع تفعيل المناخ التنظيمي داخل المدارس لم يصل للمستوى المأمول.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهبيدة (2019، 342) التي كشفت نتائجها عن أن مستوى أبعاد المناخ التنظيمي كان متوسطاً، ولكنها تختلف معها في توجيهها العام حيث إن دراسة الهبيدة (2019) ركزت على تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين والعلاقة بينهما بينما ركزت الدراسة الحالية على قياس واقع المناخ التنظيمي من خلال أبعاده الممثلة له، كما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة الهبيدة (2019) في العينة والمرحلة التعليمية، حيث تمثلت عينة دراسة الهبيدة (2019) في مديري ومديرات المرحلة المتوسطة بينما كانت عينة الدراسة الحالية معلمي المرحلة المتوسطة.

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارات (1)، (6)، (3)، (7)، (8)، (5)، (10) حصلت على درجة موافقة متوسطة، بينما حصلت باقي العبارات الخاصة بالبعد على درجة موافقة منخفضة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (2.377-3.1093). كما أن قيم الانحراف المعياري تنحصر بين (1.298-1.546).

**نتائج الإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على ما يلي:** ما واقع الحوافز من وجهة نظر المعلمين كأحد محاور المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الثالث من محاور الاستبانة الخاص ببعد الحوافز حسب متوسطاتها الحسابية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6)

المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة على المحور الثالث الخاص بالحوافز

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	تكرم المدرسة أولياء الأمور الذين يشاركون بإيجابية في التواصل مع المدرسة	4.6448	0.791	مرتفعة جداً
7	تعقد المدرسة حفلات تكريم لمن يبلغون سن المعاش من العاملين بها	4.4754	0.965	مرتفعة جداً
2	تخصص المدرسة مكافآت مناسبة للمعلمين المتميزين	3.8962	0.992	مرتفعة
5	تنظم المدرسة مسابقات تشجيعية للمعلمين	3.8525	1.061	مرتفعة
10	تتيح المدرسة فرص الترقى للمتميزين من العاملين بها	3.7322	1.162	مرتفعة
8	تُرَكِّزُ المدرسة المتميزين من العاملين بها لدى الإدارات التعليمية العليا	3.6940	1.116	مرتفعة
1	تقدم المدرسة حوافز تشجيعية للطلاب المتفوقين	3.6120	1.133	مرتفعة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	تعقد المدرسة مسابقات تشجيعية للمشرفين	3.3115	1.198	متوسطة
9	تخصص المدرسة جزءاً من ميزانيتها لتكريم الإداريين المتميزين بها	3.0874	1.396	متوسطة
3	تمنح المدرسة حوافز تشجيعية للمشرفين المتميزين	2.9781	1.410	متوسطة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	3.728	0.799	مرتفعة

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على بعد الحوافز جاء مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الكلي (3.728) وانحراف معياري (0.799).

ويمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء غزارة الحوافز والمكافآت المخصصة لمنسوبي النظام التعليمي بدولة الكويت بما أسهم في مجيء واقع المناخ التنظيمي بدرجة مرتفعة في بعد الحوافز، بجانب إدراك القائمين على التعليم لأهمية الحوافز في تحقيق مردود إيجابي وزيادة دافعية الإنجاز لدى عناصر المنظومة التعليمية.

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارتين (4)، (7) حصلتتا على موافقة مرتفعة جداً، بينما حصلت العبارتين (2)، (5)، (10)، (8)، (1) على درجة موافقة مرتفعة، بينما حصلت باقي العبارات الخاصة بالبعد على درجة موافقة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (2.9781-4.6448). كما أن قيم الانحراف المعياري تنحصر بين (0.791-1.41).

**نتائج الإجابة عن السؤال الرابع الذي نص على ما يلي:** ما واقع التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمين كأحد محاور المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الرابع من محاور الاستبانة الخاص ببعدها التكنولوجيا حسب متوسطاتها الحسابية، والجدول التالي يوضح ذلك:



جدول (7)

المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة على المحور الرابع الخاص بالتكنولوجيا.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	تطبق المدرسة نظام الفصول الافتراضية كعامل مساعد للفصول التقليدية	3.0383	1.352	متوسطة
3	توفر المدرسة موقعا إلكترونيا خاصا بها لنشر وتبادل كل ما يتعلق بها مع جميع منسوبيها	2.9836	1.344	متوسطة
1	تعقد المدرسة العديد من الدورات التدريبية في مجال التكنولوجيا للعاملين بها	2.8962	1.278	متوسطة
7	توظف المدرسة الإدارة الإلكترونية في بعض مهامها الإدارية	2.7705	1.372	متوسطة
6	يملك العاملون بالمدرسة المهارات الرقمية المتطلبة للقرن الحادي والعشرين	2.5082	1.068	منخفضة
9	توفر المدرسة شبكة إنترنت ذات سرعة فائقة تغطي الاحتياجات التعليمية لجميع منسوبيها	2.4973	1.240	منخفضة
2	توفر المدرسة بنية تحتية ملائمة لتوظيف المستحدثات التكنولوجية بها	2.4372	1.151	منخفضة
10	تبنى المدرسة نظام إلكتروني يحمي خصوصية منسوبيها ويقيهم من المخاطر السيبرانية	2.2896	1.287	منخفضة
5	تستعين المدرسة بالتعليم عن بعد كعامل مكمل لنظام التعليم التقليدي	2.2404	1.265	منخفضة
8	يتوافر بالمدرسة فنيين مدربين لحل المشكلات الطارئة التي تواجه الأجهزة التكنولوجية المستخدمة بها	2.2022	1.063	منخفضة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	2.586	1.002	منخفضة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على واقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في بعد التكنولوجيا جاء منخفضاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الكلي (2.586) وانحراف معياري (1.002).

ويمكن عزو هذه النتيجة لضعف امتلاك المهارات التكنولوجية لدى بعض منسوبي المدارس المتوسطة من جهة، ومقاومة التغيير والرغبة في البقاء على النظام التقليدي وما به من

ممارسات بعيدة عن التكنولوجيا من جهة أخرى، يضاف لما سبق غياب التحديث المستمر والتهيئة المطلوبة للبنية التحتية المناسبة لتوظيف التكنولوجيا.

كما يمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء تعدد العقبات والمشكلات التي تواجه تفعيل المناخ التنظيمي الإيجابي داخل المدرسة، وهو ما أكدته بعض الأدبيات التربوية التي أكدت وجود العديد من المشكلات التي تحدث خلا متوقعا في توافر المناخ التنظيمي الفعال داخل المدرسة (عبد القادر، 2022).

كما يتضح من الجدول السابق أن العبارات (4)، (3)، (1)، (7)، حصلت على درجة موافقة متوسطة، بينما حصلت باقي العبارات الخاصة بالبعد على درجة موافقة منخفضة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (2.022-3.0383). كما أن قيم الانحراف المعياري تنحصر بين (1.063-1.372).

واستكمالاً لما سبق يوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة إجمالاً:

جدول (8)

يوضح النسبة المئوية ومستوى الموافقة على أبعاد الاستبانة.

م	البعـد	مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات المحور	المتوسط الموزون لعبارات المحور	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	الرتبة	درجة الموافقة
1	الأول	27.25	2.725	1.117	54.5	3	متوسطة
2	الثاني	28.50	2.850	1.201	57.0	2	متوسطة
3	الثالث	37.28	3.728	0.799	74.6	1	مرتفعة
4	الرابع	25.86	2.586	1.002	51.7	4	منخفضة

يتضح من الجدول (8) تراوحت نسب الاستجابة على أبعاد الاستبانة بين (51.7%) (74.6%)، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهي على الترتيب البعد الثالث الخاص بواقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في بعد الحوافز في المرتبة الأولى، ثم البعد الثاني الخاص بالاتصال في المرتبة الثانية، ثم البعد الأول الخاص بالمشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الثالثة، ثم البعد الرابع الخاص بالتكنولوجيا في المرتبة الرابعة والأخيرة.

**نتائج الإجابة عن السؤال الخامس الذي نص على ما يلي: ما مدى تأثير متغيرات النوع (ذكور- إناث) والتخصص (أدبي - علمي) والمؤهل (تربوي - غير تربوي) في رؤية عينة الدراسة لواقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟**

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب اختبارات لعينتين مستقلتين والجدول (9)، (10)، (11) التالية توضح ذلك:



جدول (9)

الفروق على محاور الاستبانة حسب متغير النوع (ن=183).

البعد	النوع	ن	متوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة																																
الأول	ذكور	96	26.56	10.95	876.-	382.	غير دالة																																
	إناث	87	28.01	11.42				الثاني	ذكور	96	27.90	11.83	711.-	478.	غير دالة	إناث	87	29.16	12.23	الثالث	ذكور	96	36.88	7.40	726.-	469.	غير دالة	إناث	87	37.74	8.63	الرابع	ذكور	96	25.98	10.02	164.	870.	غير دالة
الثاني	ذكور	96	27.90	11.83	711.-	478.	غير دالة																																
	إناث	87	29.16	12.23				الثالث	ذكور	96	36.88	7.40	726.-	469.	غير دالة	إناث	87	37.74	8.63	الرابع	ذكور	96	25.98	10.02	164.	870.	غير دالة	إناث	87	25.74	10.08								
الثالث	ذكور	96	36.88	7.40	726.-	469.	غير دالة																																
	إناث	87	37.74	8.63				الرابع	ذكور	96	25.98	10.02	164.	870.	غير دالة	إناث	87	25.74	10.08																				
الرابع	ذكور	96	25.98	10.02	164.	870.	غير دالة																																
	إناث	87	25.74	10.08																																			

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي مجموعتي البحث من الذكور والإناث في الاستجابة على واقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين الأبعاد الأربعة (المشاركة في اتخاذ القرار- الاتصال- الحوافز- التكنولوجيا).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في وحدة اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في المدارس المتوسطة سواء للذكور أو الإناث، بجانب تشابه الإمكانيات المتاحة والظروف البيئية بالمدارس المتوسطة دون اختلاف بين ذكور أو إناث من المعلمين، يضاف لما سبق تشابه القدرات والمؤهلات التي يمتلكها كل من الذكور والإناث من عينة الدراسة مما جعل استجاباتهم تأتي متشابهة حول رؤية واقع المناخ التنظيمي دون وجود فروق دالة إحصائية في ذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخطيب (2017) التي أشارت لعدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينتها تعزى لمتغير الجنس حول درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

جدول (10)

الفروق على محاور الاستبانة حسب متغير التخصص (ن=183).

البعد	التخصص	ن	متوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول	أدبي	94	27.59	11.53	415.	679.	غير دالة
	علمي	89	26.90	10.83	415.	678.	دالة
الثاني	أدبي	94	28.93	12.43	495.	621.	غير دالة
	علمي	89	28.04	11.60	496.	621.	دالة
الثالث	أدبي	94	37.86	8.39	1.004	317.	غير دالة
	علمي	89	36.67	7.55	1.007	315.	دالة
الرابع	أدبي	94	26.52	10.79	912.	363.	غير دالة
	علمي	89	25.17	9.14			دالة

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي مجموعتي البحث من ذوي التخصص الأدبي وذوي التخصص العلمي في الاستجابة على واقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين الأبعاد الأربعة (المشاركة في اتخاذ القرار- الاتصال- الحوافز- التكنولوجيا).

ويمكن عزو النتيجة السابقة لكون البيئة التعليمية والظروف والإمكانات المتاحة متشابهة ولا ترتبط بتخصص المعلمين، إضافة لتشابه اللوائح والقوانين المنظمة لعمل كل منهم، وكذلك تشابه المتغيرات والمستجدات المحيطة بهم، وبالتالي جاءت استجاباتهم متشابهة دون وجود فروق دالة إحصائية في ذلك.

جدول (11)

الفروق على محاور الاستبانة حسب متغير المؤهل (ن=183).

البعد	المؤهل	ن	متوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول	تربوي	125	30.02	11.21	5.284	0.0001	دالة
	غير تربوي	58	21.28	8.45	5.850		
الثاني	تربوي	125	32.09	11.43	6.597	0.0001	دالة
	غير تربوي	58	20.76	9.32	7.106		
الثالث	تربوي	125	39.10	7.65	4.785	0.0001	دالة
	غير تربوي	58	33.36	7.33	4.863		
الرابع	تربوي	125	28.69	10.03	6.137	0.0001	دالة
	غير تربوي	58	19.78	6.80			





يتضح من الجدول (11) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي مجموعتي البحث من ذوي التخصص التربوي وذوي التخصص غير تربوي في الاستجابة على واقع ممارسة المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين الأبعاد الأربعة (المشاركة في اتخاذ القرار- الاتصال- الحوافز- التكنولوجيا)، وجاءت الفروق لصالح المعلمين على الحاصلين على مؤهلات تربوية.

وتبدو هذه النتيجة منطقية ويمكن عزوها لعامل الخبرة الذي يمتلكه ذوي التأهيل التربوي مقارنة بغيرها، باعتبار أن إعدادهم وتأهيلهم التربوي كان له دور مؤثر في عمق رؤيتهم لواقع المناخ التنظيمي ولذا جاءت الفروق في صالحهم مقارنة بغير التربويين.

### توصيات الدراسة:

1. عقد العديد من اللقاءات والبرامج التدريبية لرفع الوعي بالمناخ التنظيمي وآليات تحقيقه بمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت.
2. تدريب عناصر المنظومة التعليمية على مهارات الاتصال الفعال.
3. تدريب عناصر المنظومة التعليمية على اكتساب مهارات توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية.
4. العمل على زيادة المشاركة بين عناصر المنظومة التعليمية في عملية صنع واتخاذ القرار داخل مدارس المرحلة المتوسطة.
5. الانفتاح على خبرات بعض الدول المتطورة للاستفادة من خبراتها في مجال المناخ التنظيمي بالمدارس.
6. تشكيل لجان من الخبراء لدراسة المشكلات والمعوقات التي تواجه تطبيق المناخ التنظيمي داخل مدارس المرحلة المتوسطة ووضع الأطروحات الملائمة للتعامل معها.

### مقترحات الدراسة:

1. تصور مقترح لتطوير واقع المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول.
2. متطلبات تعزيز واقع المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وآليات تحقيقها من وجهة نظر الخبراء.
3. معوقات تفعيل المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات.
4. واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بجودة الأداء المهني لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
5. واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

## قائمة المراجع:

- ابن طريف، حسام علي. (2007). قياس العلاقة بين المناخ التنظيمي والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات الإدارية والمالية. جامعة عمان العربية الأردن.
- آل حارس، علي سعيد محمد. (2018). " واقع ممارسة المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام (دراسة ميدانية)"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 19، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 143-198.
- الأندونوسي، فريدة محمد غزالي سالم. (2019). " المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى- دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 20، ج 14، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس، 1-33.
- بوفارس، عبد الرحمان. (2018). "المناخ التنظيمي المدرسي: ماهيته، أنماطه ومحدداته في المؤسسة التعليمية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 35، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 291-302.
- الثبتي، خالد عواض عبد الله. (2018). " واقع المناخ التنظيمي في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، مجلة جامعة شقراء، ع 9، جامعة شقراء، 1-28.
- جاد الكريم، أسامة عبد الفتاح محمد. (2018). " تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية"، مجلة الإدارة التربوية، ع 20، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 243-304.
- الجبالي، زكريا أحمد (2014). المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في الثانوية العامة في محافظة عجلون. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم التربية. الأردن.
- الجنابي، أحلام حميد نعمه. (2015). مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 22، ص 426 – 437.
- حجي، أحمد إسماعيل. (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- حمدي، إسراء عبد الله قاسم. (2009). المناخ التنظيمي وأثره في إمكانية التطبيق، جامعة الموصل، العراق.
- الخطيب، عمار صلاح. (2017). درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

- الزطمة، زياد محمد. (2015). واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأزهر. غزة - فلسطين.
- السعيد، عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الشمري، عادل بن عايد. (2015). "واقع المناخ التنظيمي بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها- دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 16، ع 1، جامعة البحرين، 143-175.
- الطويان، فتون محمد عبد الله. (2019). "واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع 20، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 541-570.
- العبادي، عائدة مناور، ويطاح، أحمد محمد. (2017). "المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، مؤتمة للبحوث والدراسات- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 32، ع 5، جامعة مؤتمة، 177-220.
- عبد القادر، عصام محمد. (2022). المناخ التعليمي الفعال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطلابهم (تصور مقترح)، مجلة التربية، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد 194، أبريل، الجزء الأول، ص 11 – 64.
- العزمي، فيصل غلاب. (2016). المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار. مجلة دراسات تربوية ونفسية، (92) 55، 104.
- العصبي، خالد محمد حمدان. (2016). "واقع المناخ التنظيمي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة الثقافة والتنمية، ع 101، ج 2، جمعية الثقافة من أجل التنمية، 1-72.
- عقدي، حسن بن ظافر أحمد. (2018). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان"، المجلة العلمية لكلية التربية، مج 34، ع 5، جامعة أسيوط، 139-249.
- علي، نادية أمين محمد، ومحمد، سناء مصطفى، ومحمد، شيرين محمد عبد الظاهر. (2019). "علاقة المناخ التنظيمي بأداء المنظمة – دراسة تطبيقية على جامعة أسيوط"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج 33، ع 1، كلية التجارة، جامعة سوهاج، 305-331.
- العمرى، حياة بنت رشيد حمزة. (2021). مشكلات البيئة الصفية التي تواجه طالبات جامعة طيبة وعلاقتها بمستوى الرضا العام عن المناخ الدراسي الجامعي. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: مركز رقاد للدراسات والأبحاث، مج 9، ع 2، (487 \_ 514).

- عويسي، كمال. (2021). خصائص وأدوار الأستاذ الجامعي في ظل معايير الجودة. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية: جامعة زيان عاشور الجلفة، مج6، ع1، (521 \_ 529).
- العيسى، عوضه بن عوض محمد. (2019). "درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد من وجهة نظرهم"، إشراف عبد الواحد سعود الزهراني، المجلة العلمية لكلية التربية، مج35، ع6، ج2، جامعة أسيوط، 242-271.
- غراغروي، غدير عطا. (2015). علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الإنسانية ومديري المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الفضلي، منى عبد المحسن عبد الرحمن. (2012). مستوى إدارة المناخ الصفّي وفق متطلبات التعلم النشط لدى الطالبات المعلمات في الأقسام العلمية والأدبية بكلية التربية - جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة الخليج العربي: مكتب التربية العربي لدول الخليج، س33، ع125، (291\_341).
- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (2005): السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية"، عمان، الأردن، المسيرة للنشر والتوزيع.
- القاضي، محمد يوسف (2015) السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان - الأردن.
- القحطاني، عبد الله بن حسن بن حلاص. (2020). " المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، مج36، ع2، جامعة أسيوط، 557-600.
- القرني، علي سعيد عبد الله. (2017). " تطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة بيشة في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، س17، مج1، ع4، جامعة كفر الشيخ، 589-645.
- قطيط، عدنان محمد أحمد. (2006). تطوير المهام الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بعض مفاهيم الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2006.
- كامل، علياء الحسين محمد. (2019). تقييم الطالب لأداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة: دراسة ميدانية في الأنثروبولوجيا الاجتماعية. حوليات آداب عين شمس: جامعة عين شمس - كلية الآداب، مج47، (487 \_ 513).
- الكَسْر، شريفة عوض. (2019). " دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض)"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج8، ع5، دار سمات للدراسات والأبحاث، 51-62.

- الكيلاي، لبنى تيسير زيد، والسعود، وراتب سلامة. (2016). "مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات"، المجلة التربوية الأردنية، مج 1، ع1، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 229-289.
- اللحياني، سلطان محمد. (2017). علاقة المناخ المدرسي بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. القراءة والمعرفة، 185، 87-108.
- معمار، صلاح صالح. (2018). "واقع المناخ التنظيمي بجامعة طيبة كما يراه أعضاء هيئة التدريس بها"، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع4، جامعة تبوك، 45-84.
- منصور، منار منصور أحمد. (2015). "درجة ممارسة مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف"، مجلة بحوث التربية النوعية، ع39، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، 108-145.
- الهيبيدة، عمود فلاح. (2019). "أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج 27، ع5، الجامعة الإسلامية بغزة، 342-363.
- وزارة التربية. (2003). إستراتيجية التعليم العام في دولة الكويت 2005-2025، الكويت، يونيو.

#### Translation of Arabic References:

- Ibn Tarif, Hussam Ali. (2007). "Measuring the Relationship between Organizational Climate and Problem-Solving and Decision-Making Capabilities among Managers in the Ministry of Planning and International Cooperation." (Unpublished master's thesis). College of Administrative and Financial Studies. University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al Haras, Ali Saeed Mohammed. (2018). "The Reality of the Educational Supervisor's Practice in Improving the Organizational Climate in Public Education Schools in Dammam City (A Field Study)." Journal of Scientific Research in Education, Issue 19, College of Girls for Arts, Sciences, and Education. Ain Shams University, pp. 143-198.
- Al Andousi, Fareeda Mohammed Ghazali Salem. (2019). "Organizational Climate and its Relationship to the Effectiveness of Job Performance among Administrative Staff at Umm Al-Qura University: A Field Study." Journal of Scientific Research in Education, Issue 20, Volume 14, College of Girls for Arts, Sciences, and Education. Ain Shams University, pp. 1-33.

- Boufaras, Abdelrahman. (2018). "School Organizational Climate: Nature, Patterns, and Determinants in Educational Institutions." *Journal of Research in Humanities and Social Sciences*, Issue 35, Kasdi Merbah University - Ouargla, pp. 291-302.
- Al Thibaiti, Khaled Awaad Abdullah. (2018). "The Reality of Organizational Climate in the College of Social Sciences at Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University." *Journal of Shaqra University*, Issue 9, Shaqra University, pp. 1-28.
- Jad Al Kareem, Osama Abdel Fattah Mohammed. (2018). "Preparing the Organizational Climate for Implementing Knowledge Management Processes: A Case Study on Principals of Public Secondary Schools in Qalyubia Governorate." *Journal of Educational Administration*, Issue 20, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, pp. 243-304.
- Al Jabali, Zakaria Ahmed. (2014). "The Dominant Organizational Climate in High Achievement Schools in General Secondary Education in Ajloun Governorate." (Unpublished master's thesis). College of Education Sciences. Jordan.
- Al Janabi, Ahlam Hameed Na'ama. (2015). "Areas of Organizational Climate in the University and Their Impact on Society from the Perspective of Teaching Staff at Al-Qadisiyah University." *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences*, University of Babylon, Issue 22, pp. 426-437.
- Haji, Ahmed Ismail. (2005). *Educational Administration and School Administration*. Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.
- Hamdi, Israa Abdullah Qasim. (2009). "Organizational Climate and its Impact on Applicability." University of Mosul, Iraq.
- Al-Khatib, Ammar Salah. (2017). "Degree of Practice of Educational Supervisors in Government Primary Schools in Applying the Elements of Organizational Climate from Teachers' Perspective in the Capital Governorate of Amman." (Unpublished master's thesis). College of Education Sciences. Middle East University. Jordan.
- Al-Zatma, Ziad Mohammed. (2015). "The Reality of Organizational Climate and its Relationship to Excellence Management among Secondary School Principals in Gaza Governorate." (Unpublished master's thesis). College of Education. Al-Azhar University. Gaza, Palestine.



- Al-Saeedi, Abdulmajid. (2005). *Organizational Behavior in Educational Institutions Management*. Dar Al-Maseera for Publishing and Distribution. Amman.
- Al-Shammari, Adel bin Ayyad. (2015). "The Reality of Organizational Climate at King Fahd University of Petroleum and Minerals as Perceived by Faculty Members - A Field Study." *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16(1), University of Bahrain, pp. 143-175.
- Al-Twayan, Fatoon Mohammed Abdullah. (2019). "The Dominant Organizational Climate in Secondary Schools in Al-Qassim Region from Teachers' Perspective." *Journal of Scientific Research in Education*, 20, College of Girls for Arts, Sciences, and Education. Ain Shams University, pp. 541-570.
- Al-Abadi, A'ida Manawar, & Batah, Ahmed Mohammed. (2017). "The Dominant Organizational Climate in Jordanian Public and Private Universities in the Central Region as Perceived by Faculty Members." *Mutah for Research and Studies - Series of Humanities and Social Sciences*, 32(5), Mutah University, pp. 177-220.
- Abdel Qader, Essam Mohammed. (2022). "Effective Educational Climate as Perceived by Faculty Members and Their Students (A Proposed Concept)." *Journal of Education*, College of Education for Boys in Cairo. Al-Azhar University, Issue 194, April, Part 1, pp. 11-64.
- Al-Azmi, Faisal Ghulab. (2016). "Organizational Climate in Educational Administrations and its Impact on Decision-Making." *Journal of Educational and Psychological Studies*, (92) 55, pp. 105-104.
- Al-Osaimi, Khaled Mohammed Hamdan. (2016). "The Reality of Organizational Climate at Taif University as Perceived by Faculty Members." *Journal of Culture and Development*, 101(2), Association for Culture for Development, pp. 1-72.
- Akoudi, Hassan bin Dhafir Ahmed. (2018). "Organizational Climate and its Relationship to Burnout among High School Teachers in Jazan Region." *Journal of Educational Research*, 34(5), Asyut University, pp. 139-249.

- Ali, Nadia Amin Mohammed, Mohamed, Sanaa Mustafa, & Mohamed, Sherin Mohamed Abdel Zaher. (2019). "The Relationship between Organizational Climate and Organizational Performance: An Applied Study on Assiut University." *Journal of Contemporary Business Research*, 33(1), Faculty of Commerce, Sohag University, pp. 305-331.
- Al-Omari, Haya Bint Rashid Hamza. (2021). "Classroom Environment Problems Faced by Female Students at Taibah University and their Relation to General Satisfaction with the Academic Climate." *International Journal of Educational and Psychological Studies: Rafad Center for Research and Studies*, 9(2), pp. 487-514.
- Aqdi, Kamal. (2021). "Characteristics and Roles of University Professors in the Light of Quality Standards." *Journal of Legal and Social Sciences: Zian Ashour University*, 6(1), pp. 521-529.
- Al-Eissi, Awwadah Bin Awwad Mohammed. (2019). "The Degree of Participation of Teachers in Al-Qunfudhah Governorate Schools in Decision-Making and its Relationship to the Dominant Organizational Climate from Their Perspective." Supervised by Abdulwahid Saud Al-Zahrani. *Journal of Education*, 35(6), Part 2, pp. 242-271.
- Gharaibeh, Ghadir Ata. (2015). "Relationship between Dominant Organizational Climate in Secondary Schools in Amman and the Level of Human Relations with School Principals." (Unpublished master's thesis). Middle East University, Jordan.
- Alfadhli, Mona Abdulmohsen Abdulrahman. (2012). "Level of Classroom Climate Management according to Active Learning Requirements among Female Student Teachers in Scientific and Literary Sections at the College of Education - King Abdulaziz University, Jeddah." *Gulf Educational Journal: Arab Bureau of Education for the Gulf States*, 33(125), pp. 291-341.
- Faleh, Farouk Abdo, & Abdelmajeed, Al Sayed Mohamed. (2005). *Organizational Behavior: In Educational Institutions Management*. Amman, Jordan: Al-Maseera for Publishing and Distribution.
- Al-Qadi, Mohammad Yousuf. (2015). *Organizational Behavior*. The Academics for Publishing and Distribution, Amman, Jordan





- 
- Al-Qahtani, Abdullah bin Hassan bin Halaas. (2020). "Organizational Climate in the Royal Commission Colleges in Jubail in the Kingdom of Saudi Arabia." *Journal of Education*, 36(2), Asyut University, pp. 557-600.
- Al-Qarni, Ali Saeed Abdullah. (2017). "Developing Organizational Climate in Secondary Education Schools in Bisha Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia." *Journal of Education*, 17(1), Kafrelsheikh University, pp. 589-645.
- Qatte, Adnan Mohammed Ahmed. (2006). "Developing Functional Tasks of General Education School Principals in the State of Kuwait in Light of Contemporary Administrative Concepts." (Unpublished master's thesis). Institute of Arab Research and Studies, Cairo.
- Kamil, Aliaa Al-Hussein Mohammed. (2019). "Student Evaluation of Faculty Performance in Light of Quality Standards: A Field Study in Social Anthropology." *Annals of Arts: Ain Shams University - Faculty of Arts*, 47, pp. 487-513
- Al-Kisr, Shareefa Awad. (2019). "The Role of Organizational Climate in Crisis Management (A Field Study in Riyadh Education Administration)." *The Specialized Educational Journal*, 8(5), Dar Samat for Studies and Research, pp. 51-62.
- Al-Kilani, Lubna Taysir Zaid, & Al-Saud, Wratib Salama. (2016). "Level of Organizational Climate in Public Secondary Schools in Jordan and its Relationship to Some Variables." *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 1(1), Jordanian Association for Educational Sciences, pp. 229-289.
- Al-Lihiani, Sultan Mohammed. (2017). "The Relationship between School Climate and Organizational Citizenship Behavior of Secondary Stage Teachers in Mecca." *Al-Qira'ah wa Al-Ma'rifah*, 185, pp. 87-108.
- Ma'mar, Salah Saleh. (2018). "The Reality of Organizational Climate at Taibah University as Perceived by Faculty Members." *Journal of University of Tabuk for Humanities and Social Sciences*, 4, Tabuk University, pp. 45-84.

- Mansour, Manar Mansour Ahmed. (2015). "The Degree of Practice of School Principals in Ethical Leadership and its Effect on Organizational Climate from the Perspective of Elementary School Teachers in Taif Governorate." *Journal of Qualitative Education Research*, 39, Faculty of Specific Education, Mansoura University, pp. 108-145.
- Al-Hubayda, Ahood Falah. (2019). "Dimensions of Dominant Organizational Climate for Government Primary School Principals in Kuwait and its Impact on Teacher Job Satisfaction." *Journal of Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 27(5), Islamic University of Gaza, pp. 342-363.
- Ministry of Education. (2003). *General Education Strategy in the State of Kuwait 2005-2025*. Kuwait: June.

#### English References:

- Alqarni, Saleh Ali Y. (2020). "How school climate predicts teachers' organizational silence " , *International Journal of Educational Administration and Policy Studies* , Vol.12 , No.1, 12-27.
- Dalanon, Junhel et al. (2018). "A Philippine Rural School's Organizational Climate, Teachers' Performance, And Management Competencies " , *International Journal of Research - Granthaalayah*, Vol.6, No.1,248-265.
- ERANIL, Anil Kadir & ÖZBİLEN, Fatih Mutlu. (2017) : "Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices", *Journal of Education and Learning* , Vol. 6, No. 4, Canadian Center of Science and Education, 100-112 .
- Erturk, Abbas & Ziblim, Lukman (2020): " Is The Perception of Organizational Deviation Affected by The Organizational Climate? Research in Schools", *Eurasian Journal of Educational Research*, Vol.85, 1-22.
- Khan , Nadia. (2019). "The Impact of Organizational Climate on Teachers Commitment " , *Journal of Education and Educational Development* , Vol. 6 No. 2 , December , 327-342.



- 
- Kitratporn, Poonsook & Puncreobutr, Vichian. (2016). " Quality of Work Life and Organizational Climate of Schools Located along the Thai-Cambodian Borders" , Journal of Education and Practice, Vol. 7, No. 11, 134-138.
- Laghari I . r & goraya N.A . (2015). Identifying role of positive organizational climate in Enhancing job satisfaction of teacher : A casestudy of four top private schools of kharipur Sindh Pakistan.
- Özgenel, Mustafa. (2020). "An Organizational Factor Predicting School Effectiveness: School Climate ", International Journal of Psychology and Educational Studies, Vol. 7, No. 1, 38-50 .
- Petrie, k.(2014). The relationship between school climate and student bullying. Teach journal of Christian education, 8(1).
- Smith, A.; Escobedo, Patty & Kearney ,Wowek Sean (2020): " Principal Influence: A Catalyst for Positive School Climate" , International Journal of Education Policy & Leadership, Vol. 16, No. 5, 1-16.
- Srivanstave, a.(2008). Organizational climate as a depended variable, journal of management research, 6(3):125-136.