



واقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت

إعداد

أ/ شوق عبدالله عوض مسفر الرشيدى
باحثة ماجستير بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة طنطا

المجلد (٧٨) العدد (الثاني) الجزء (الأول) أبريل ٢٠٢٠م

مقدمة

يعد العنصر البشري أحد أهم العناصر المهمة في منظومة العمل المدرسي، حيث يعتمد نجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق أهدافها علي درجة كفاءة العنصر البشري، وفرض هذا العصر بسماته السريعة وأحداثه الفجائية وتغيراته وتحدياته غير المسبوقة علي المدارس أن تكون كيانات دينامية قادرة علي التكيف مع هذا التغيير والتطور، وقادرة علي مجابهة هذا العصر بالإجراءات التنظيمية الفعالة والاستراتيجيات الإدارية المرنة، كي تتمكن من أداء مهامها وتحقيق أهدافها المنشودة، ويتطلب نجاح المدارس في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي .

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها ، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترسيخ السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، كما يمثل المناخ التنظيمي شخصية المؤسسة بكل أبعادها، وأن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترسخ سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والاسهام في رسم السياسات والخطط ، ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد (سلطان اللحياتي وآخرون ، ٢٠١٧ ، ٩١) .

لذلك اهتمت الدراسات الحديثة والاتجاهات الفكرية المعاصرة بدراسة المناخ التنظيمي، لكونه يتضمن العديد من المتغيرات السائدة مشتملة على العديد من القيم الفكرية والعادات والأبعاد المادية المؤثرة بشكل خاص في السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية، إذ تم التأكيد في هذا المجال على أهمية المناخ التنظيمي، وعلى أنه يستحق الدراسة كفكرة قائمة بذاتها، لما له من تأثير في استقرار التنظيم واستمراره؛ من خلال تأثيره الفعال في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية، وتأثيره على سلوك الأفراد من جهة أخرى (أحمد ماهر ، ٢٠١٩ ، ٣) .

مشكلة الدراسة :

علي الرغم من التغييرات التي حدثت داخل مدارس التعليم العام في دولة الكويت في الفترة الأخيرة، والتي استلزمت تطوير أداء أفراد المجتمع المدرسي علي كافة المستويات، حتي يمكنها مواكبة تلك التغييرات، إلا أن الواقع يشير إلي أوجه قصور وضعف، حيث كشفت نتائج دراسة علي فهد حراس الديحاني أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة (علي الديحاني ، ٢٠١٣ ، ٢) . وكذلك أوصت دراسة ناصر مفرج الهاجري بدعم الثقافة والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية وتعزيزها، والعمل علي رفع مستوى الضبط الداخلي للمعلمين في المدارس الثانوية من خلال عمل خطط استراتيجية وميزانيات مسبقة والإهتمام بالعنصر البشري بتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين والتطوير الدائم لهم (ناصر مفرج زيد الهاجري ، ٢٠١٣ ، ٢). وأكدت تلك النتيجة دراسة سلمان ماجد العتيبي حيث أظهرت نتائجها أن مستوى الثقافة والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين متوسطة (سلمان ماجد العتيبي، ٢٠١٤ ، ٢). وكذلك اظهرت نفس النتيجة دراسة عبدالعزيز سعود المحيلبي في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت (عبدالعزیز سعود المحيلبي، ٢٠١٤ ، ١٥) . وبناء علي ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما الإطار للمناخ التنظيمي ؟
- ما درجة تحقيق أبعاد المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت ؟
- ما الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم العام في دولة الكويت.

هدف الدراسة :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع تحقيق أبعاد المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، وذلك من خلال لقاء الضوء علي الإطار الفكري للمناخ التنظيمي، واجراء دراسة ميدانية للتعرف علي درجة تحقيق أبعاد المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، للوصول إلي بعض الآليات

المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم العام في دولة الكويت.

أهمية الدراسة : تنبع أهمية الدراسة من كل مما يلي : أهمية الموضوع : الذي تتناوله بالدراسة وهو المناخ التنظيمي لما له من دور كبير في ترسيخ السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل القيم والعادات والاتجاهات والسلوك وتغييرها؛ فالمناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في تكوين المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع علي تكوين أجواء عمل هادفة ترسخ سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم علي حد سواء، إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم علي المشاركة في اتخاذ القرار، والاسهام في السياسات والخطط، ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد، وأهمية الهدف : الذي سعت لتحقيقه، وأهمية المؤسسات التي تتناولها الدراسة وهي مدارس التعليم العام بالكويت والتي تقوم بإعداد المواطن الكويتي، وتهيئته للالتحاق بالتعليم الجامعي، وأهمية الفئة التي تتناولها الدراسة وهي المعلمين كونهم محور العملية التعليمية، والمدرين كونهم رأس الهرم الوظيفي في المدارس، وقد تفيد الدراسة القائمين علي أمور تسيير شئون التعليم العام بدولة الكويت، كما سيتفيد منها المجتمع المحلي الكويتي بأكمله.

منهج الدراسة وأدواتها :

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي، وهو يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتشخيصها وإلقاء الضوء على مختلف جوانبها وجمع البيانات اللازمة عنها. حيث يهدف المنهج الوصفي إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة، ومن ثم يعمل على وصفها؛ فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة، ويعرف بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (على معمر عبد المؤمن، ٢٠٠٨، ١٤). و تستخدم الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات

التي قد تفيد في تحقيق أهداف الدراسة، وتستخدم الدراسة بعض الأساليب الإحصائية المناسبة عند لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية .

حدود الدراسة : تقتصر حدود الدراسة في الحدود الآتية :

- **الحد الموضوعي :** تقتصر الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط الإتصالات، الحوافز، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، طبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة) في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، بهدف التوصل إلي مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت .
- **الحد المكاني :** تتخذ الدراسة من دولة الكويت ومحافظاتها الست (محافظة العاصمة، محافظة الجهراء، محافظة الفروانية، محافظة حولي، محافظة مبارك الكبير، محافظة الأحمدية) مجالاً للتطبيق الميداني، واقتصرت الدراسة علي عينة ممثلة من مدارس التعليم العام في دولة الكويت .
- **الحد البشري :** تشتمل الدراسة الميدانية علي عينة ممثلة من المديرين والمديرين المساعدين ومعلمي مدارس التعليم العام بدولة الكويت .
- **الحد الزمني :** وهو زمن إجراء الدراسة الميدانية ، وطبقت أداة الدراسة الميدانية في العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م .

مصطلحات الدراسة : وفيما يلي توضيح لأهم المصطلحات المستخدمة

- ١- **المناخ التنظيمي Organizational climate:** يقصد به المشاعر والآراء المتعلقة بمختلف مظاهر المدرسة وطريقة عملها كما يقصد به تصورات أو مدركات المعلمين بخصائص ومميزات تعاملهم معاً ومع المدير والتي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم (فاروق عبده فليبه وأحمد عبدالفتاح الزكي، ٢٠٠٤، ٢٣٥-٢٣٦). وتعرف أيضاً بمجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع التي يعمل الفرد ضمنها، وتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي(رضا محاد ، ٢٠١٥ ، ١٧٠) .

٢- مدارس التعليم العام : نقصد بها مدارس التعليم المنظم الذي تشرف عليها دولة الكويت، من خلال وزارة التربية، وتشمل جميع مراحل التعليم دون الجامعي (ابتدائي - متوسط - ثانوي) .

إجراءات الدراسة : للإجابة على أسئلة الدراسة، تسير الدراسة وفق محاور تتضمن كل مما يلي:

المحور الأول : الإطار الفكري للمناخ التنظيمي .

المحور الثاني : الإطار الميداني للدراسة .

المحور الثالث : الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم العام في دولة الكويت.

المحور الأول : الإطار الفكري للمناخ التنظيمي : وفيما يلي نعرض لمفهوم المناخ التنظيمي، وأهميته، وأنواعه وأبعاده، وذلك كما يلي :

١- مفهوم المناخ التنظيمي :

تعددت تعريفات المناخ التنظيمي؛ نظراً لتعدد عوامل البيئة الداخلية ومؤثراتها التي يعمل الفرد في محيطها، واختلف علماء الإدارة في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي، والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم الفكرية، وعلى الرغم من هذا التباين، فإن هذه المفاهيم تميل إلى الاتفاق في مضمونها، وفيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي:

▪ مجموعة من الخصائص التي يمكن إدراكها عن مؤسسة معينة، والتي يمكن ملاحظتها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع أعضائها وبيئتها (Phillips, S.D.& Little, B.R. & Goodine, L.A. ، ١٩٩٦).

▪ مجموعة من الخصائص تميز المؤسسة عن غيرها والتي تنعكس على سلوك العاملين فيها.(Kaya , C. & Baskaya , R. ، ٢٧، ٢٠١٦) .

▪ عملية ترتبط بشكل مباشر بالسلوكيات الإنسانية التي تساعد في تحقيق أهداف القيادة الإدارية المتغيرة بشكل مستمر، وذلك من خلال توجه الأفراد نحو فاعلية العمل وإدارته، ويوجه نحو تكوين علاقات إنسانية جديدة داخل المؤسسة

(- Hummer, D.A. ، ٢٠١٦ ، ٢٩٧-٣٠١) .

▪ ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمتها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها، وقد فرق بين ثلاث مرتكزات رئيسية يقوم عليها المناخ التنظيمي : الإحساس بالانتماء ويظهر ذلك في التعبير والافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها ،المشاركة من قبل الأفراد والتي تنبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها، الاخلاص الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من جهته سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة (الشيء أحمد، ٢٠١٢، ١٤) .

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من تعدد هذه المفاهيم إلا أنها جميعاً تدور حول محور واحد، حيث يتفق أغلب الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباق أفراد التنظيم لحقائقه ويبرز هذا الإدراك من التفاعل بين القوى البشرية والبيئية الداخلية للتنظيم، لذا يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه : يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها، يتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المؤسسة، يؤثر على سلوك العاملين فيها، وعبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المؤسسة .

٢- أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية :

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في كونه أحد أهم المتغيرات التنظيمية المهمة داخل المؤسسة المؤسسة التعليمية، كونه يعبر عما يلي (عبدالفتاح عبدالحميد المغربي، ٢٠٠٧، ١٧) :

- جو العمل العام داخل المؤسسة التعليمية والذي له تأثير كبير على الأفراد .
- تدعيم ومساندة الأفراد العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- مساعدة الأفراد العاملين على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة التعليمية.
- حلقة الوصل بين المؤسسة التعليمية والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد العاملين والعوامل الخارجية.

- وسيلة يمكن للمؤسسة التعليمية من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغييرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.
- قدرة الإدارة على التأثير على العنصر البشري داخل المؤسسة التعليمية .
- ٣- أنواع المناخ التنظيمي :

تعددت المحاولات في تقديم نمط موحد للمناخات التنظيمية التي تسود المؤسسات، وعلى الرغم من ذلك فإن الاعتقاد السائد هو عدم إمكانية التوصل إلى مناخ تنظيمي مثالي يلائم جميع المؤسسات والبيئات المختلفة، وقد قدم الباحثون أنواعاً متباينة من المناخات التنظيمية التي عبرت بشكل أو بآخر عن اختلاف صريح في طبيعة تلك الأنواع شكلاً ومضموناً، وفيما يلي فكرة موجزة عن بعض التصنيفات (عباس الحميري، نجم العزاوي، أرزوقي القرشي، ٣٠٩، ٢٠١٥) :

- تصنيف/ يقسم المناخ التنظيمي إلى أربعة أنواع وهي : المناخ التنظيمي التسلسلي الاستغلالي - المناخ التنظيمي التسلسلي العادل - المناخ التنظيمي الاستشاري - المناخ التنظيمي الديمقراطي الجماعي، وهذا التقسيم يعتمد على أربعة أنواع تتغير مع التغيير في طبيعة الأنظمة الإدارية في المؤسسة .

- تصنيف/ يقسم المناخ التنظيمي إلى ستة أنواع وهي : المناخ المفتوح - مناخ الإدارة الذاتية - المناخ المسيطر عليه - المناخ العائلي - المناخ الأبوي - المناخ المغلق، ويعد المناخ أكثر ايجابية كلما كان مفتوحاً، في حين يكون أكثر سلبية عندما يكون مغلق .

- تصنيف/ يقسم المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أنواع وهي : المناخ التنظيمي السلطوي الهيكلي - مناخ الصداقة الديمقراطي - المناخ الانجازي .

- تصنيف/ يقسم المناخ التنظيمي إلى نوعين وهما : المناخ الإيجابي، والمناخ السلبي، حيث يركز المناخ الإيجابي على التفاهم والثقة والود، بينما يقوم المناخ السلبي على عدم الثقة والخوف، وما إلى ذلك من خصائص وسلوكيات .

٤/ أبعاد المناخ التنظيمي :

نتيجة لضعف وجود إجماع بين الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، ونتيجة لإختلاف آرائهم، اعتمدت الباحثة على الأبعاد التي توافق عليها

أغلب الباحثين، والأبعاد التي تم تكرارها في معظم نماذج المناخ التنظيمي، وبالتالي تعتمد الدراسة على الأبعاد التالية :

▪ **الهيكل التنظيمي Organizational Structure** : يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم أبعاد المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلامة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من الإدارات الوسطى والدنيا إلى الإدارة العليا، ويتشكل هذا الهيكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المؤسسة، ويؤدي إلى الحفاظ على الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المؤسسة (دعاء عبد الحميد عبدالسميع محمد، ٢٠١٤، ١١٥٩).

▪ **نمط الإتصالات Communications Style** : وتسهم نمط الاتصالات في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعنى أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وضعف فعاليتها تعنى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالإتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي تؤثر تأثيراً كبيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً مهماً على وجود مناخ تنظيمي جيد (فاروق عبده فليه، السيد محمد عبدالمجيد، ٢٩٧، ٢٠٠٥).

▪ **الحوافز Motivations** : تعرف الحوافز في الأدبيات الإدارية والسلوكية على أنها مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف الدوافع الداخلية للفرد، والتي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني إلى إشباع الحاجات والرغبات، فالحوافز هي التي تعمل على إثارة القوى الحركية للعاملين، وتقوم بحثهم وتحريك سلوكهم لأداء عملهم بجد وإخلاص، وكلما كانت الحوافز ملائمة لحاجات ورغبات العاملين كلما ساعدت على توفير مناخ تنظيمي ملائم؛ فإدراك المؤسسة لأهمية الحوافز والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى تكوين مناخ إيجابي يساهم في زيادة فعالية

وانتاجية المؤسسة، أما إذا لم تكن هذه الحوافز تطبق بصورة عادلة، أو كانت تتدخل فيها الرغبات الشخصية، أو يتم تطبيقها بدون معايير وشروط تكفل الاسهام فى تحقيق أهداف المؤسسة، فإن ذلك قد يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمى ردى (Ivancevich, J. M. & et al ، ٢٠٠٣ ، ٢٠٠٠)

▪ **نمط القيادة Leadership Style** : يؤثر نمط القيادة السائدة فى كل مؤسسة تأثيراً كبيراً على تحديد نوع المناخ التنظيمى الذى يعمل الأفراد فى ظله، فحينما تكون ممارسة الإدارة وسياساتها مبنية وقائمة على التشاور والمشاركة فى عملية صنع القرارات، وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيها، فإن شعوراً بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية فى انجاز العمل يكون عالياً بين الأفراد، مما يسهم فى تطوير اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة ونحو العاملين فيها وهذا من دلائل إيجابية مناخها التنظيمى (هانى عبدالرحمن صالح الطويل ، ٢٠٠١ ، ١٤٢).

▪ **المشاركة فى اتخاذ القرار Decision making** : تعد المشاركة فى اتخاذ القرارات من الأبعاد الأساسية التى تسهم فى تكوين المناخ التنظيمى السليم ، على اعتبار أنها تشعر جميع أفراد المجتمع المدرسى بالمسئولية المشتركة عن نجاح تلك البيئة ، وحيث إن الإدارة الناجحة تدرك تماماً أن أجمل الأفكار الإبداعية تأتى عبر طرح الأفكار وعرضها على الآخرين، وتشجيعهم على دراستها وتقديم احتياجات واقتراحات وبدائل تكون أساساً للمشاركة فى القرارات داخل المؤسسة التعليمية، وتتم المشاركة من خلال لجان صنع القرارات المشتركة، وهى لجان يشترك فيها أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلى، ومن إيجابيات المشاركة فى اتخاذ القرارات ما يلى : تفهم أعضاء المجتمع المدرسى للقرار، وقبولهم له، وإزالة مخاوفهم منه، التزامهم بالقرار وحماسهم لتنفيذه، إشباع حاجاتهم المتمثلة فى الشعور بالاستقلال والذاتية والانجاز، زيادة فرص التعاون لحل المشكلات، تدعيم عامل الثقة والدافعية إلى العمل ، تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة التعليمية ، زيادة رضا العاملين ، سهولة التوجيه (نادية محمد عبدالمنعم، عزة جلال مصطفى، ٢٠١٢ ، ٦٩).

▪ **طبيعة العمل Work Nature** : يقصد بطبيعة العمل مدى كونه روتينياً أو غير روتينى، وفيه مجال للإبداع والابتكار، ذلك أن العمل الذى لا يحس العامل

بقيته في نهاية يومه، يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء، بينما الأعمال التي تتسم بالتحسين والتطوير، فإنها تشجع العاملين على الاسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في انجاح العمل وتحقيق الأهداف، وتمتاز طبيعة العمل بدوافع الأفراد وطموحاتهم وخصائصهم الشخصية؛ فالفرد الذي ترتفع عنده حاجة إثبات الذات يرغب في الأعمال التي بها نوعاً من التحدي ودرجة معينة من الصعوبة، بينما الفرد الذي يتميز بضعف الطموح أو قلة الرغبة في التعلم والتطوير فإنه يفضل العمل الروتيني البعيد عن التجديد (خضير كاظم حمود ، ٢٠٠٢ ، ١٧١) .

▪ **التكنولوجيا المستخدمة Technology used** : تعتبر التطورات التكنولوجية الحديثة من أكثر الأبعاد توفيراً لمناخ تنظيمي يتلائم مع الأفراد والمؤسسة على حد سواء، ومن شأنها أن تحقق الأجواء التنظيمية القادرة على قتل الرتابة والروتينية في الأداء، وتطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في مجال العمل، وهي إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تعمل على تحقيق ما يلي: تساهم في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل صحيح ومناسب بين الأفراد، تسهم في ايجاد وتحديد شبكات الاتصال بما يحقق تلاحم وانسجام مكونات التنظيم بأقصى كفاءة وفعالية، تحدد المستويات الإدارية والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل ، تساهم في تحسين ظروف العمل الطبيعية من حيث الضوء والحرارة والصوت بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء، تسهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاج من خلال السرعة وتقليل الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية (خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ١٧١) .

المحور الثاني : الإطار الميداني للدراسة : وذلك علي النحو التالي :

(١) أهداف الدراسة الميدانية :

تهدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء عينة الدراسة حول واقع تحقيق أبعاد المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، كما تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف علي الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب كل مما يلي :

- الوظيفة : (مدير، مدير مساعد، معلم).
- النوع : (ذكر ، أنثى) .
- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية : (أقل من ٥ سنوات، خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر) .
- المرحلة التعليمية : (الإبتدائية، المتوسطة، الثانوية) .
- المنطقة التعليمية : (الأحدي، الجهراء، مبارك الكبير، الفروانية، العاصمة، حولي)

(٢) مجتمع الدراسة وعينتها :

حددت الدراسة العينة من عدد المديرين والمديرين المساعدين والمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت والبالغ عددهم بالترتيب، (٦٢٤)، (١٨٦٠)، (٤٣٥٨٣)^(١)، وتم اختيار عينة الدراسة من المجتمع السالف ذكره حسب النوع (ذكور- إناث) لمعرفة أثر الجنس، والخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات- من ١٠ سنوات فأكثر) لمعرفة اثر المعرفة المكتسبة، والوظيفة (مدير- مدير مساعد- معلم) لمعرفة اثر التدرج الوظيفي، المرحلة التعليمية (الابتدائية- المتوسطة- الثانوية)، لمعرفة أثر المرحلة الدراسية ، والمنطقة (الأحمدي- الجهراء- مبارك الكبير- الفروانية- العاصمة- حولي)، لمعرفة أثر العامل الثقافي . ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد اختارت الباحثة عينة الدراسة وفقاً لمعادلة استيفن ثامبسون .

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦) .

q: نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥) .

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠.٥٠) .

وتشير المعادلة السابقة أنه إذا بلغ مجتمع الدراسة (٤٦٠٦٧) فإن الحد الأدنى المقبول لعينة الدراسة هو (٣٨١) فرداً، ونظراً لتعدد متغيرات الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (٦١٨)، ويمكن توضيح نسبة العينة من المجتمع الأصلي من خلال الجدول الآتي:

جدول (١) يوضح نسبة العينة من المجتمع الأصلي

الوظيفة	مجتمع الدراسة	العينة	النسبة
مدير	1860	118	6.34
مساعد مدير	624	120	19.23
معلم	43853	380	0.87
الإجمالي	46067	618	1.34

يتضح من الجدول السابق أن نسبة أفراد العينة من المعلمين في مدارس التعليم العام بالكويت أكبر من نسبة أفراد العينة من المديرين والمديرين المساعدين، حيث بلغت نسبهم على الترتيب (19.23)، (6.34)، (0.87)، كما بلغت النسبة الإجمالية للعينة (1.34) وهي نسبة ممثلة لمجتمع الدراسة وفقاً لمعادلة استيفن ثامبسون.

(٣) أداة الدراسة الميدانية :

من خلال الرجوع إلى أدبيات البحث التربوي، بالإضافة إلى الإطار الفكري للدراسة، تم إعداد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية وفق نموذج "ليكرت" ثلاثي المحاور، وتم عرض الاستبانة على مجموعة محكمين من خبراء التربية في بعض الجامعات المصرية وجامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي، وتضمن أبعاد المناخ التنظيمي ما يلي: الهيكل التنظيمي وتضمن (١١ عبارة)، نمط الاتصالات وتضمن (٨ عبارات)، الحوافز وتضمن (٧ عبارات)، نمط القيادة وتضمن (٨ عبارات)، المشاركة في صنع القرار وتضمن (٧ عبارات)، طبيعة العمل وتضمن (٩ عبارات)، التكنولوجيا المستخدمة وتضمن (٨ عبارات). وتتطلب الاستبانة من أفراد العينة التوافر للعبارات عند أحد مستويات ثلاثة، يعبر كل منها عن درجة التوافر، ويتوزع التوافر ما بين (كبيرة-متوسطة-قليلة)، والجدول التالي يوضح معيار التحليل الإحصائي :

جدول (٢) معيار التحليل الإحصائي في مقياس ليكرت الثلاثي .

المدى	مستوى التوافر
من ١ وحتى (١ + ٠.٦٦) أي ١.٦٦	قليل
من ١.٦٧ وحتى (١.٦٧ + ٠.٦٦) أي ٢.٣٣	متوسط
من ٢.٣٤ وحتى (٢.٣٤ + ٠.٦٦) أي ٣ تقريباً	كبير

(٤) / صدق وثبات الاستبانة :

للحكم على مدى صلاحية الأداة للتطبيق يتم التحقق من صدق الأداة في استقصاء موضوعها وثبات نتائج الموافقة عن بنودها، وفيما يلي التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.

٤/١ / صدق الأداة (الاستبانة): يتعلق موضوع صدق الاستبانة بأن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه، ويعد صدق الأداة هو مؤشر على البدء في تطبيقها والتأكد من ثبات نتائجها لذا فيأتي حسابه في المرتبة الأولى، ثم يليه الثبات. وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة اتبعت الباحثة الطرق التالية:

٤/١/١ / الصدق الظاهري وقد تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الظاهري

Face Validity من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيماها، وذلك بعد أن يطلع هؤلاء المحكمون على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة وفقراتها من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور التي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها؛ وذلك بتعديل الفقرات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يرويه مناسباً من فقرات، بالإضافة إلى النظر في تدرج الاستبانة، وغير ذلك مما يراه الخبراء مناسباً.

٤/١/٢ / الصدق الذاتي : يمكن حساب الصدق الذاتي باستخدام حساب الجذر التربيعي لمعامل (ارتباط بيرسون)، وكانت درجة الصدق الذاتي كما بالجدول التالي:

جدول (٣) يوضح الجذر التربيعي لمعامل ارتباط بيرسون بين إجمالي الاستبانة

(ن=٦١٨)

درجة الصدق	الجذر التربيعي لمعامل الارتباط (الصدق)	معامل ارتباط بيرسون	عدد العبارات	الأبعاد	
مرتفعة	.834	.695**	11	أولاً: الهيكل التنظيمي	المحاور
مرتفعة	.748	.559**	8	ثانياً: نمط الاتصالات	
مرتفعة	.760	.578**	7	ثالثاً: الحوافز	
مرتفعة	.749	.562**	8	رابعاً: نمط القيادة	
مرتفعة	.869	.756**	7	خامساً: المشاركة في صنع القرار	
مرتفعة	.847	.718**	9	سادساً: طبيعة العمل	
مرتفعة	.879	.773**	8	سابعاً: التكنولوجيا المستخدمة	

ويلاحظ من الجدول السابق أن معامل الصدق الذاتي للاستبانة يقترب من الواحد الصحيح وهي درجة مقبولة إحصائياً وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق، ويمكن الاعتماد على نتائجها في الدراسة الحالية.

٢/٤ الثبات: ويقصد به أنه يعطي المقياس نفس النتائج تقريباً إذا أُعيد تطبيقه على نفس الأشخاص في فترتين مختلفتين وفي نفس الظروف، حيث تم حساب ثبات الاستبانة Reliability بطريقة إحصائية من خلال معاملات ارتباط الاتساق الداخلي Internal Consistency، كما استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، من خلال المعادلة الآتية:

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

حيث تشير α إلى معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وتشير N إلى عدد مفردات الاستبانة أو المحور، وتشير r إلى متوسط قيم معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور Inter-Item Correlation ويحسب من خارج قسمة (مجموع معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور / عدد مفردات الاستبانة أو المحور)، والجدول التالي يوضح معامل الثبات للاستبانة:

جدول (٤) يبين ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ. (ن = ٦١٨)

درجة الثبات	معامل الثبات	عدد العبارات	محاوِر الاستبانة
مرتفعة	.977	58	

يتضح من الجدول السابق أن درجة ثبات مجموع الاستبانة ككل (.977) مرتفعة، حيث إنها مقتربة من الواحد الصحيح وهي درجة ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، ولذلك جاءت درجة صدق الاستبانة عالية.

ثانياً / عرض وتحليل نتائج المحور الأول : واقع تحقيق أبعاد المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت : وذلك بتناول كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي علي حده .

▪ النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي حسب أوزانها النسبية:

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (١-١١) الخاصة ببعد الهيكل التنظيمي، وقعت في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (2.0113)، (2.3900)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على البعد ككل (2.258).

جدول (٥) يوضح ترتيب العبارات الخاصة بالهيكل التنظيمي حسب
أوزانها النسبية (ن=٦١٨)

م	العبارة	درجة التحقيق			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي
		كبيرة	متوسطة	قليلة			
1	تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية .	ك	239	50	2.3058	4	
		%	38.7%	8.1%			
2	تنفيذ الخطط المدرسية بنجاح .	ك	227	40	2.3026	5	
		%	36.7%	6.5%			
3	تحديد أدوار العاملين في المدرسة .	ك	227	45	2.2945	8	
		%	36.7%	7.3%			
4	تحقيق التوازن بين السلطات والمسئوليات الممنوحة لكل فرد .	ك	236	45	2.3091	3	
		%	38.2%	7.3%			
5	استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة (تبعاً للتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية) .	ك	227	46	2.2929	9	
		%	36.7%	7.4%			
6	مراعاة مبدأ التخصص (على مستوى الأفراد أو الوحدات الإدارية).	ك	238	43	2.3155	2	
		%	38.5%	7.0%			
7	تحديد نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية .	ك	285	44	2.3900	1	
		%	46.1%	7.1%			
8	التمييز بين الأنشطة المهمة الرئيسة والأنشطة الثانوية .	ك	227	43	2.2977	7	
		%	36.7%	7.0%			
9	التركيز على العمل الجماعي التعاوني .	ك	227	42	2.2994	6	
		%	36.7%	6.8%			
10	تطبيق مبدأ تفويض السلطة .	ك	57	50	2.0113	11	
		%	9.2%	8.1%			
11	تحديد خطوط الاتصال الوظيفية لإيجاد شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المؤسسة ببعضها ببعض .	ك	54	45	2.0146	10	
		%	8.7%	7.3%			
	متوسط الأوزان النسبية للعبارات				2.258		

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- أكثر العبارات تحقيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة العبارات (٧)، (٦)، (٤)، حيث وقعت هذه العبارات في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأعلى من عبارات البعد، وتشير هذه العبارات على الترتيب إلى:

- تحديد نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية، بتقدير رقمي (2.3900) متوسط .
- مراعاة مبدأ التخصص (على مستوى الأفراد أو الوحدات الإدارية)، بتقدير رقمي (2.3155) متوسط .
- تحقيق التوازن بين السلطات والمسئوليات الممنوحة لكل فرد، بتقدير رقمي (2.3091) متوسط .
- أقل العبارات تحقيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة العبارات (١٠)، (١١)، (٥)، حيث وقعت هذه العبارات في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات البعد، وتشير هذه العبارات على الترتيب إلى:
- تطبيق مبدأ تفويض السلطة، بتقدير رقمي (2.0113) متوسط .
- تحديد خطوط الاتصال الوظيفية لإيجاد شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المؤسسة بعضها ببعض ، بتقدير رقمي (2.0146) متوسط .
- استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة (تبعاً للتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية) ، بتقدير رقمي (2.2929) متوسط .
- توجد موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن مدارس التعليم العام بالكويت يتحقق بها البعد الأول من أبعاد المناخ التنظيمي " الهيكل التنظيمي " ، وأن مدارس التعليم العام بالكويت يسهم الهيكل التنظيمي السائد بها في (تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية - تنفيذ الخطط المدرسية بنجاح - تحديد أدوار العاملين في المدرسة - تحقيق التوازن بين السلطات والمسئوليات الممنوحة لكل فرد - استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة " تبعاً للتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية " - مراعاة مبدأ التخصص " على مستوى الأفراد أو الوحدات الإدارية " - تحديد نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية - التمييز بين الأنشطة المهمة الرئيسة والأنشطة الثانوية - التركيز على العمل الجماعي التعاوني - تطبيق مبدأ تفويض السلطة - وتحديد خطوط الاتصال الوظيفية لإيجاد شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المؤسسة بعضها ببعض) بدرجة متوسطة تكاد تكون قريبة من التحقيق بدرجة كبيرة .

- يمكن تفسير أن العبارة " تحديد نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية " أخذت أعلى تقدير بين استجابات عينة الدراسة من حيث درجة التحقيق، بأن تحديد نطاق الإشراف يحدد مواقع وتنفيذ القرارات الإدارية بالمدرسة، كما يمكن تفسير أن العبارة " تطبيق مبدأ تفويض السلطة " أخذت أدنى تقدير بين استجابات عينة الدراسة من حيث درجة التحقيق، بسبب تضخم حجم بعض المدارس ويصاحب ذلك هيكلية تتسم بالمركزية وترافقها ضعف عملية التفويض .
- النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بنمط الاتصالات حسب أوزانها النسبية:

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (١٢-١٩) الخاصة بنمط الاتصالات وقعت في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (2.0162)، (2.1036)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على البعد ككل (2.057).

جدول (٦) يوضح ترتيب العبارات الخاصة بنمط الاتصالات

حسب أوزانها النسبية (ن=٦١٨)

م	العبارات	درجة التحقيق			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي	
		كبيرة	متوسطة	قليلة				
12	تحقيق التعاون بين الوحدات التنظيمية داخل المدرسة .	ك	54	521	43	2.0178	7	
		%	8.7%	84.3%	7.0%			
13	تيسير التعاون بين المدير والعاملين بالمدرسة .	ك	53	522	43	2.0162	8	
		%	8.6%	84.5%	7.0%			
14	زيادة مستوى الثقة بين المدير والمستفيدين بالمجتمع المحلي.	ك	55	523	40	2.0243	6	
		%	8.9%	84.6%	6.5%			
15	دراسة المشكلات التي تنشأ في المدرسة واقتراح الحلول المناسبة لها.	ك	55	539	24	2.0502	5	
		%	8.9%	87.2%	3.9%			
16	المساعدة في صنع قرارات مدرسية رشيدة .	ك	108	466	44	2.1036	1	
		%	17.5%	75.4%	7.1%			
17	تحديد أهداف المدرسة بمشاركة جميع الأطراف.	ك	90	487	41	2.0793	3	
		%	14.6%	78.8%	6.6%			
18	تكوين علاقات إنسانية سليمة بين جميع أفراد المدرسة .	ك	98	475	45	2.0858	2	
		%	15.9%	76.9%	7.3%			
19	توجيه العاملين داخل المدرسة وتحفيزهم للعمل .	ك	91	483	44	2.0761	4	
		%	14.7%	78.2%	7.1%			
			متوسط الأوزان النسبية للعبارات			2.057		

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

▪ أكثر العبارات تحقيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة العبارتين (١٦)، (١٨)، حيث وقعت هاتين العبارتين في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأعلى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:

- المساعدة في صنع قرارات مدرسية رشيدة ، بتقدير رقمي (2.1036) متوسط.
- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين جميع أفراد المدرسة، بتقدير رقمي (2.0858) متوسط.

▪ أقل العبارات تحقيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة العبارتين (١٣)، (١٢)، حيث وقعت هاتين العبارتين في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:

النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:

- تيسير التعاون بين المدير والعاملين بالمدرسة، بتقدير رقمي (2.0162) متوسط.
- تحقيق التعاون بين الوحدات التنظيمية داخل المدرسة، بتقدير رقمي (2.0178) متوسط .

■ توجد موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن مدارس التعليم العام بالكويت يتحقق بها البعد الثاني من أبعاد المناخ التنظيمي " نمط الاتصالات "، وأن مدارس التعليم العام بالكويت يسهم نمط الاتصال السائد فيها (بتحقيق التعاون بين الوحدات التنظيمية داخل المدرسة - تيسير التعاون بين المدير والعاملين بالمدرسة - زيادة مستوى الثقة بين المدير والمستفيدين بالمجتمع المحلي - دراسة المشكلات التي تنشأ في المدرسة واقتراح الحلول المناسبة لها - المساعدة في صنع قرارات مدرسية رشيدة - تحديد أهداف المدرسة بمشاركة جميع الأطراف تكوين علاقات انسانية سليمة بين جميع أفراد المدرسة - وتوجيه العاملين داخل المدرسة وتحفيزهم للعمل) بدرجة متوسطة .

■ يمكن تفسير أن العبارة " المساعدة في صنع قرارات مدرسية رشيدة " أخذت أعلى تقدير بين استجابات عينة الدراسة من حيث درجة التحقيق بسبب توافر أنظمة اتصال واضحة بين المدراء والمرؤوسين، كما يمكن تفسير أن العبارة " تيسير التعاون بين المدير والعاملين بالمدرسة " أخذت أدنى تقدير بين استجابات عينة الدراسة من حيث درجة التحقيق بسبب ضعف عملية تفويض السلطة بين المديرين والعاملين بالمدرسة .

■ النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالحوافز حسب أوزانها النسبية:

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (٢٠-٢٦) الخاصة بالحوافز وقعت في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (2.0243)، (2.0922)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على البعد ككل (2.099).

جدول (٧) يوضح ترتيب العبارات الخاصة بالحوافز حسب أوزانها النسبية (ن=٦١٨)

م	العبارة	درجة التحقيق			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي
		كبيرة	متوسطة	قليلة			
20	وضوح الهدف والغاية منه لدى جميع العاملين .	89	486	43	2.0744	2	
		14.4%	78.6%	7.0%			
21	الملائمة مع حاجات ورغبات العاملين .	55	526	37	2.0291	5	
		8.9%	85.1%	6.0%			
22	التطبيق بصورة عادلة بين العاملين.	78	504	36	2.0680	3	
		12.6%	81.6%	5.8%			
23	اعتبار تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز .	57	525	36	2.0340	4	
		9.2%	85.0%	5.8%			
24	مراعاة منح الحوافز على النتائج والمجهود المبذول .	53	527	38	2.0243	7	
		8.6%	85.3%	6.1%			
25	تخصيص حوافز للذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكاريه لمشكلات العمل.	55	525	38	2.0275	6	
		8.9%	85.0%	6.1%			
26	تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة .	101	473	44	2.0922	1	
		16.3%	76.5%	7.1%			
متوسط الأوزان النسبية للعبارات					2.099		

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- أكثر العبارات توافراً من وجهة نظر عينة الدراسة العبارتين (٢٦)، (٢٠)، حيث وقعت هاتين العبارتين في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأعلى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:
- تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة، بتقدير رقمي (2.0922) متوسط.
- وضوح الهدف والغاية منه لدى جميع العاملين، بتقدير رقمي (2.0744) متوسط.
- أقل العبارات تحقيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة العبارتين (٢٤)، (٢٥)، حيث وقعت هاتين العبارتين في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:

النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:

- مراعاة منح الحوافز على النتائج والمجهود المبذول، بتقدير رقمي (2.0243) متوسط.

- تخصيص حوافز للذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكاريه لمشكلات العمل، بتقدير رقمي (2.0275) متوسط .

■ توجد موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن مدارس التعليم العام بالكويت يتحقق بها البعد الثالث من أبعاد المناخ التنظيمي " الحوافز"، وأن مدارس التعليم العام بالكويت يتسم نظام الحوافز المتبع فيها (بوضوح الهدف والغاية منه لدى جميع العاملين -الملاءمة مع حاجات ورغبات العاملين- التطبيق بصورة عادلة بين العاملين - اعتبار تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز - مراعاة منح الحوافز على النتائج والمجهود المبذول - تخصيص حوافز للذين يقدمون أفكاراً وحلولاً إبتكارية لمشكلات العمل - وتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة) بدرجة متوسطة .

■ يمكن تفسير أن العبارة " تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة " أخذت أعلى تقدير بين استجابات عينة الدراسة من حيث درجة التحقيق بسبب إدراك عينة الدراسة أن الحوافز من أكثر طرق جذب العاملين للولاء والالتزام التنظيمي، كما يمكن تفسير أن العبارة " مراعاة منح الحوافز على النتائج والمجهود المبذول " أخذت أدنى تقدير بين استجابات عينة الدراسة من حيث درجة التحقيق بسبب قلة وضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك المدى البعيد في تلك المدارس .

■ النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بنمط القيادة حسب أوزانها النسبية: أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (٢٧-٣٤) الخاصة بنمط القيادة وقعت في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (2.0097)، (2.0906)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على البعد ككل (2.053).

جدول (٨) يوضح ترتيب العبارات الخاصة بنمط القيادة حسب أوزانها النسبية

(ن=٦١٨)

م	العبارة	درجة التحقيق			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي
		كبيرة	متوسطة	قليلة			
27	المشاركة في عملية صنع القرارات.	ك	101	45	2.0906	.47792	1
		%	16.3%	7.3%			
28	الثقة بقدرات العاملين بالمدرسة	ك	97	45	2.0841	.47229	3
		%	15.7%	7.3%			
29	تحمل المسؤولية في إنجاز العمل .	ك	99	46	2.0858	.47712	2
		%	16.0%	7.4%			
30	تكوين اتجاهات إيجابية نحو المدرسة .	ك	81	70	2.0178	.49438	7
		%	13.1%	11.3%			
31	تحفيز العاملين على الإنجاز الفعال .	ك	89	42	2.0761	.45445	4
		%	14.4%	6.8%			
32	تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى.	ك	62	42	2.0324	.40928	5
		%	10.0%	6.8%			
33	تحقيق الاتصال ذي الاتجاهات المتعددة	ك	62	56	2.0097	.43721	8
		%	10.0%	9.1%			
34	مراعاة العلاقات الإنسانية في العمل دون الإخلال بنظام العمل المتبع .	ك	61	42	2.0307	.40742	6
		%	9.9%	6.8%			
		متوسط الأوزان النسبية للعبارات			2.053		

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

▪ أكثر العبارات تحقيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة العبارتين (٢٧)، (٢٩)، حيث وقعت هاتين العبارتين في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأعلى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:

- المشاركة في عملية صنع القرارات، بتقدير رقمي (2.0906) متوسط.
- تحمل المسؤولية في إنجاز العمل، بتقدير رقمي (2.0858) متوسط .

▪ أقل العبارات تحقيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة العبارتين (٣٣)، (٣٠)، حيث وقعت هاتين العبارتين في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:

النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:

- تحقيق الاتصال ذي الاتجاهات المتعددة، بتقدير رقمي (2.0097) متوسط.
- تكوين اتجاهات إيجابية نحو المدرسة، بتقدير رقمي (2.0178) متوسط .
- توجد موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن مدارس التعليم العام بالكويت يتحقق بها البعد الرابع من أبعاد المناخ التنظيمي " نمط القيادة "، وأن مدارس التعليم العام بالكويت يسهم نمط القيادة السائد بها في (المشاركة في عملية صنع القرارات - الثقة بقدرات العاملين بالمدرسة - تحمل المسؤولية في إنجاز العمل - تكوين اتجاهات إيجابية نحو المدرسة - تحفيز العاملين على الإنجاز الفعال - تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى- تحقيق الاتصال ذي الاتجاهات المتعددة- ومراعاة العلاقات الإنسانية في العمل دون الإخلال بنظام العمل المتبع) بدرجة متوسطة .

▪ يمكن تفسير أن العبارة " المشاركة في عملية صنع القرارات " أخذت أعلى تقدير بين استجابات عينة الدراسة من حيث درجة التحقيق بسبب إدراك عينة الدراسة أهمية أن تكون ممارسة الإدارة وسياساتها مبنية وقائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات ، كما يمكن تفسير أن العبارة " تحقيق الاتصال ذي الاتجاهات المتعددة " أخذت أدنى تقدير بين استجابات عينة الدراسة من حيث درجة التحقيق بسبب قلة وجود عملية التفويض والتي تم التأكيد عليها سابقاً .

▪ النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالمشاركة في صنع القرار حسب أوزانها النسبية:

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (٣٥-٤١) الخاصة بالمشاركة في صنع القرار وقعت في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (2.0599)، (2.2977)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على البعد ككل (2.169).

جدول (٩) يوضح ترتيب العبارات الخاصة بالمشاركة في صنع القرار حسب أوزانها

النسبية (ن=٦١٨)

م	العبارات	درجة التحقيق	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي		
					كبيرة	متوسطة	قليلة
35	قبول القرار من قبل أعضاء المجتمع المدرسي المشاركين في صناعته .	ك	.46703	2.0744	92	480	46
					14.9%	77.7%	7.4%
36	الحماسة في تنفيذ القرارات .	ك	.46391	2.0599	86	483	49
					13.9%	78.2%	7.9%
37	إحساس العاملين بالمسؤولية المشتركة تجاه تنفيذ القرارات المتخذة .	ك	.47927	2.0728	95	473	50
					15.4%	76.5%	8.1%
38	زيادة فرص التعاون لحل المشكلات المدرسية .	ك	.84755	2.2977	341	120	157
					55.2%	19.4%	25.4%
39	تعزيز الدافعية تجاه العمل من قبل أعضاء المجتمع المدرسي .	ك	.82830	2.1958	284	171	163
					46.0%	27.7%	26.4%
40	زيادة درجة الولاء والانتماء للمدرسة .	ك	.82260	2.2184	291	171	156
					47.1%	27.7%	25.2%
41	تحسين كفاءة العمل ومعدلات جودته .	ك	.85155	2.2686	329	126	163
					53.2%	20.4%	26.4%
متوسط الأوزان النسبية للعبارات					2.169		

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

■ أكثر العبارات تحقيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة العبارتين (٣٨)، (٤١)، حيث وقعت هاتين العبارتين في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعي الأعلى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:

- زيادة فرص التعاون لحل المشكلات المدرسية، بتقدير رقمي (2.2977) متوسط.
- تحسين كفاءة العمل ومعدلات جودته بتقدير، رقمي (2.2686) متوسط .

■ أقل العبارات تحقيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة العبارتين (٣٦)، (٣٧)، حيث وقعت هاتين العبارتين في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعي الأدنى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:

النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:

- الحماسة في تنفيذ القرارات، بتقدير رقمي (2.0599) متوسط .
- إحساس العاملين بالمسؤولية المشتركة تجاه تنفيذ القرارات المتخذة ، بتقدير رقمي (2.0728) متوسط .

■ توجد موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن مدارس التعليم العام بالكويت يتحقق بها البعد الخامس من أبعاد المناخ التنظيمي " المشاركة في صنع القرار"، وأن مدارس التعليم العام بالكويت تسهم المشاركة في صنع القرار بها في (قبول القرار من قبل أعضاء المجتمع المدرسي المشاركين في صناعته - الحماسة في تنفيذ القرارات - إحساس العاملين بالمسؤولية المشتركة تجاه تنفيذ القرارات المتخذة - زيادة فرص التعاون لحل المشكلات المدرسية - تعزيز الدافعية تجاه العمل من قبل أعضاء المجتمع المدرسي - زيادة درجة الولاء والانتماء للمدرسة، وتحسين كفاءة العمل ومعدلات جودته) بدرجة متوسطة .

■ يمكن تفسير أن العبارة " زيادة فرص التعاون لحل المشكلات المدرسية " أخذت أعلى تقدير بين استجابات عينة الدراسة من حيث درجة التحقيق بسبب توفر الاستعداد النفسي لدى العاملون بالمدرسة على تحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرارات، كما يمكن تفسير أن العبارة " الحماسة في تنفيذ القرارات " أخذت أدنى تقدير بين استجابات عينة الدراسة من حيث درجة التحقيق بسبب قلة تفهم أعضاء المجتمع المدرسي للقرار، وقبولهم له نتيجة لضعف مشاركتهم في صنعه .

■ النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بطبيعة العمل حسب أوزانها النسبية: أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (٤٢-٥٠) الخاصة بطبيعة العمل وقعت في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (2.1019)، (2.2994)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على البعد ككل (2.212).

جدول (١٠) يوضح ترتيب العبارات الخاصة بطبيعة العمل حسب أوزانها النسبية

(ن=٦١٨)

م	العبارة	درجة التحقيق			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي
		كبيرة	متوسطة	قليلة			
42	غير روتينية (فيها مجال للإبداع والابتكار) .	ك	285	180	153	2.2136	4
		%	46.1%	29.1%	24.8%		
43	تُشعر العاملین بقيمتهم .	ك	333	124	161	2.2783	3
		%	53.9%	20.1%	26.1%		
44	تخضع للتحسين المستمر .	ك	293	162	163	2.2104	5
		%	47.4%	26.2%	26.4%		
45	توفر للعاملين قدرًا من التحدي لتوافر درجة من الصعوبة به .	ك	292	161	165	2.2055	6
		%	47.2%	26.1%	26.7%		
46	تشجع العاملین على استخدام قدراتهم الإبداعية في تحقيق الأهداف .	ك	285	165	168	2.1893	7
		%	46.1%	26.7%	27.2%		
47	تتيح للعاملين اختيار طرق أداء العمل بأنفسهم .	ك	342	119	157	2.2994	1
		%	55.3%	19.3%	25.4%		
48	تتيح للعاملين اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل .	ك	333	132	153	2.2913	2
		%	53.9%	21.4%	24.8%		
49	تنوع مهام العمل مما يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين .	ك	282	125	211	2.1149	8
		%	45.6%	20.2%	34.1%		
50	تسند للعاملين الأعمال التي تناسبهم	ك	271	139	208	2.1019	9
		%	43.9%	22.5%	33.7%		
		متوسط الأوزان النسبية للعبارات			2.212		

يتضح من الجدول السابق كل مما يلي :

▪ أكثر العبارات تحقيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة العبارتين (٤٧)، (٤٨)، حيث وقعت هاتين العبارتين في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعاء الأعلى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:

- تتيح للعاملين اختيار طرق أداء العمل بأنفسهم، بتقدير رقمي (2.2994) متوسط.

- تتيح للعاملين اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل، بتقدير رقمي (2.2913) متوسط .

▪ أقل العبارات تحقيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة العبارتين (٥٠)، (٤٩)، حيث وقعت هاتين العبارتين في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:

- تسند للعاملين الأعمال التي تناسبهم ، بتقدير رقمي (2.1019) متوسط .
- تنوع مهام العمل مما يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، بتقدير رقمي (2.1149) متوسط.

▪ توجد موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن مدارس التعليم العام بالكويت يتحقق بها البعد السادس من أبعاد المناخ التنظيمي " طبيعة العمل"، وأن مدارس التعليم العام بالكويت يتسم طبيعة العمل السائد فيها بأنه (غير روتينية (فيها مجال للإبداع والابتكار) - تشعر العاملین بقیمتهم - تخضع للتحسين المستمر - توفر للعاملين قدراً من التحدي لتوافر درجة من الصعوبة به - تشجع العاملین على استخدام قدراتهم الإبداعية في تحقيق الأهداف - تتيح للعاملین اختيار طرق أداء العمل بأنفسهم - تتيح للعاملین اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل - تنوع مهام العمل مما يزيد من الرضا الوظيفي للعاملین - وتسند للعاملین الأعمال التي تناسبهم) بدرجة متوسطة تكاد تقترب من التحقيق بدرجة كبيرة.

▪ يمكن تفسير أن العبارة " تتيح للعاملین اختيار طرق أداء العمل بأنفسهم " أخذت أعلى تقدير بين استجابات عينة الدراسة من حيث درجة التحقيق بسبب تنوع مهام العمل داخل مدارس التعليم العام بالكويت، كما يمكن تفسير أن العبارة " تسند للعاملین الأعمال التي تناسبهم " أخذت أدنى تقدير بين استجابات عينة الدراسة من حيث درجة التحقيق بسبب قلة تشجيع المديرین للعاملین على الاسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في انجاح العمل وتحقيق الأهداف .

▪ النتائج الخاصة بترتيب العبارات المتعلقة بالتكنولوجيا المستخدمة حسب أوزانها النسبية:

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار على أن العبارات من (٥١-٥٨) الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة وقعت في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة حيث تتراوح أوزانها النسبية بين (2.1036)، (2.1262)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على البعد ككل (2.115).

جدول (١١) يوضح ترتيب العبارات الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة حسب أوزانها

النسبية (ن=٦١٨)

م	العبارة	درجة التوافر			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي
		كبيرة	متوسطة	قليلة			
51	تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية	ك	289	118	211	2.1262	1
		%	46.8%	19.1%	34.1%		
52	تحقيق الأجواء التنظيمية التي تقضي على الرتابة في الأداء .	ك	289	114	215	2.1197	4
		%	46.8%	18.4%	34.8%		
53	توزيع المهام بشكل مناسب بين أفراد المجتمع المدرسي .	ك	284	127	207	2.1246	2
		%	46.0%	20.6%	33.5%		
54	إطلاق الإبداعات الذاتية للأفراد في مجال العمل .	ك	277	132	209	2.1100	6
		%	44.8%	21.4%	33.8%		
55	تحقيق الانسجام بين مكونات التنظيم من خلال شبكات اتصال فعالة .	ك	272	139	207	2.1052	7
		%	44.0%	22.5%	33.5%		
56	تيسير الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة .	ك	281	126	211	2.1133	5
		%	45.5%	20.4%	34.1%		
57	توفير ذاكرة تنظيمية للمدرسة، تتيح تخزين المعارف والخبرات المتركمة واستدعائها وقت الحاجة	ك	272	138	208	2.1036	8
		%	44.0%	22.3%	33.7%		
58	رفع كفاءة الأداء من خلال السرعة في إنجاز الأعمال	ك	290	113	215	2.1214	3
		%	46.9%	18.3%	34.8%		
		متوسط الأوزان النسبية للعبارات			2.115		

يتضح من الجدول السابق كل مما يلي :

- أكثر العبارات تحقيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة العبارتين (٥١)، (٥٣)، حيث وقعت هاتين العبارتين في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعاء الأعلى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:
- تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، بتقدير رقمي (2.1262) متوسط.
- توزيع المهام بشكل مناسب بين أفراد المجتمع المدرسي ، بتقدير رقمي (2.1246) متوسط.

■ أقل العبارات تحقيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة العبارتين (٥٧)، (٥٥)، حيث وقعت هاتين العبارتين في نطاق التحقيق بدرجة متوسطة، وذلك حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات البعد، وتشير هاتين العبارتين على الترتيب إلى:

- توفير ذاكرة تنظيمية للمدرسة، تتيح تخزين المعارف والخبرات المتراكمة واستدعائها وقت الحاجة ، بتقدير رقمي (2.1036) متوسط .

- تحقيق الانسجام بين مكونات التنظيم من خلال شبكات اتصال فعالة، بتقدير رقمي (2.1052) متوسط .

■ توجد موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن مدارس التعليم العام بالكويت يتحقق بها البعد السابع من أبعاد المناخ التنظيمي " التكنولوجيا المستخدمة "، وأن مدارس التعليم العام بالكويت تسهم التكنولوجيا المستخدمة بها في (تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية - تحقيق الأجواء التنظيمية التي تقضي على الرتابة في الأداء - توزيع المهام بشكل مناسب بين أفراد المجتمع المدرسي - إطلاق الإبداعات الذاتية للأفراد في مجال العمل - تحقيق الانسجام بين مكونات التنظيم من خلال شبكات اتصال فعالة - تيسير الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة - توفير ذاكرة تنظيمية للمدرسة، تتيح تخزين المعارف والخبرات المتراكمة واستدعائها وقت الحاجة - ورفع كفاءة الأداء من خلال السرعة في إنجاز الأعمال) بدرجة متوسطة .

■ يمكن تفسير أن العبارة " تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية " أخذت أعلى تقدير بين استجابات عينة الدراسة من حيث درجة التحقيق بسبب إدراك عينة الدراسة أهمية التكنولوجيا المستخدمة في تحقيق الأجواء التنظيمية القادرة على قتل الرتابة والروتينية في الأداء، وإطلاق الإبداعات الذاتية للعاملين في مجال العمل مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، كما يمكن تفسير أن العبارة " توفير ذاكرة تنظيمية للمدرسة، تتيح تخزين المعارف والخبرات المتراكمة واستدعائها وقت الحاجة " أخذت أدنى تقدير بين استجابات عينة الدراسة من حيث درجة التحقيق بسبب النظره التقليدية إلى الوسائل التقنية الحديثة على أنها مجرد وسائل اتصال أو وسائل تعليمية.

كما يتضح من الجداول السابقة أن ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت من حيث درجة التحقق، جاء كالتالي : احتل بعد الهيكل التنظيمي الترتيب الأول بمتوسط عام (٢.٢٥٨)، ثم بعد طبيعة العمل بمتوسط عام (٢.٢١٢)، ثم بعد المشاركة في صنع القرار بمتوسط عام (٢.١٦٩)، ثم بعد التكنولوجيا المستخدمة بمتوسط عام (٢.١١٥)، ثم بعد الحوافز بمتوسط عام (٢.٠٩٩)، ثم بعد نمط الإتصالات بمتوسط عام (٢.٠٥٧)، وفي الترتيب السابع والأخير بعد نمط القيادة بمتوسط عام (٢.٠٥٣)، مما يدل على أن الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم العام بالكويت يتسم بتحقيق التوازن بين السلطات والصلاحيات الممنوحة للعاملين، والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية، واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة، كما يتسم بالمرونة وقدرته على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية، كما يتسم بالاستمرارية والاعتماد على القواعد العلمية الرصينة، في بناء الهياكل التنظيمية، وتوخي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب استشراق التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم. كما يدل هذا الترتيب على أن هناك حاجة لتحسين نمط القيادة الإدارية بمدارس التعليم العام دولة الكويت.

▪ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى التوافر بحسب متغير النوع (ذكر - أنثى).

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٢) يوضح الفروق بين أفراد العينة بحسب متغير النوع باستخدام اختبار التاء

غير المعتمد $t - test$. (ن=٦١٨)

مستوى الدلالة	قيمة التاء	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	النوع	
.076 غير دالة	1.779	26.04362	125.6236	348	ذكر	المناخ التنظيمي
		22.34054	122.0889	270	أنثى	

يتضح من الجدول السابق أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى) بالنسبة لواقع تحقيق أبعاد

المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت حيث جاءت قيمة (ت)، (1.779)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وتعزى الباحثة هذه النتيجة اتقاق التعليمات والتوجيهات الصادرة من مديري المناطق التعليمية، واتفاق معايير الأداء وأسس التقويم التي تقرها وزارة التربية بالكويت لكل من الذكور والإناث، ونشابة الظروف المجتمعية لكل من الذكور والإناث .

▪ **النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى التوافر بحسب متغير المنطقة (الأحمدي - الجهراء - مبارك الكبير - الفروانية - العاصمة - حولي):**

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة (الأحمدي - الجهراء - مبارك الكبير - الفروانية - العاصمة - حولي)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٣) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو التوافر حسب

متغير المنطقة (ن=٦١٨)

إجمالي	المنطقة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	الأحمدي	105	122.0857	26.37383	.310	.907 غير دالة
	الجهراء	105	123.0667	25.60734		
	مبارك الكبير	106	125.3491	22.45802		
	الفروانية	101	125.0099	23.69029		
	العاصمة	102	123.7549	25.81251		
	حولي	99	125.2929	23.40079		

يتضح من الجدول السابق أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة (الأحمدي - الجهراء - مبارك الكبير - الفروانية - العاصمة - حولي)، بالنسبة لواقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، حيث جاءت قيمة (ف)، (0.310)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). وتعزى الباحثة ذلك إلي تشابه اللوائح والقوانين المنظمة لبيئة العمل في كل المناطق التعليمية بدولة الكويت .

▪ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى التوافر بحسب متغير المرحلة (الابتدائية- المتوسطة- الثانوية)

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المرحلة (الابتدائية- المتوسطة- الثانوية)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٤) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو التوافر حسب متغير المرحلة (ن=٦١٨)

إجمالي	المرحلة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	الابتدائية	207	123.9903	24.87268	.081	.923 غير دالة
	المتوسطة	207	123.6473	25.03427		
	الثانوية	204	124.6078	23.78833		

يتضح من الجدول السابق أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المرحلة (الابتدائية- المتوسطة- الثانوية)، بالنسبة لواقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، حيث جاءت قيمة (ف)، (.081)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وتعزى الباحثة ذلك إلى تشابه القوانين واللوائح المنظمة لكل مرحلة دراسية، وأن كل مرحلة دراسية تعمل تحت نظام كلي متكامل أهدافه ومتشابه لوائحه التنظيمية

▪ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى التوافر بحسب متغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات- من ١٠ سنوات فأكثر)

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات- من ١٠ سنوات فأكثر)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٥) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو التوافر حسب متغير الخبرة (ن=٦١٨)

إجمالي	الخبرة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	أقل من ٥ سنوات	145	105.6276	32.38719	94.435	.000 دالة
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	189	121.2275	15.18524		
	من ١٠ سنوات فأكثر	284	135.3979	17.81650		

يتضح من الجدول السابق أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات- من ١٠ سنوات فأكثر)، بالنسبة لواقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، حيث جاءت قيمة (ف)، (94.435)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت الفروق لصالح من ١٠ سنوات فأكثر حيث بلغ متوسط استجاباتهم على المحور (135.3979)، بينما بلغ متوسط استجابات أفراد العينة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات وأقل من ٥ سنوات (121.2275)، (105.6276)، على الترتيب، وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلي أن عينة الدراسة أصحاب الخبرة بعشرة سنوات وأكثر لا يقفون علي حرفية الأمور، بل ان خبرتهم الطويلة أعطتهم المرونة في الفهم والحكم علي الأمور، على عكس من هم أدنى من عشرة سنوات الذين يكون نظرتهم إلي المناخ التنظيمي وأبعاده محكومة بالقواعد والمهارات والمعارف التي تعلموها بشكل حرفي

▪ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى التوافر بحسب متغير الوظيفة (مدير- مدير مساعد- معلم).

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الوظيفة (مدير- مدير مساعد- معلم)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٦) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو التوافق حسب متغير الوظيفة (ن=٦١٨)

إجمالي المحور	الوظيفة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	مدير	118	142.5508	29.60960	79.605	.000 دالة
	مدير مساعد	120	132.7083	14.63930		
	معلم	380	115.6184	20.99363		

يتضح من الجدول السابق أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة (مدير- مدير مساعد- معلم)، بالنسبة لواقع المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، حيث جاءت قيمة (ف)، (79.605)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت الفروق لصالح مدير حيث بلغ متوسط استجاباتهم على المحور (142.5508)، بينما بلغ متوسط استجابات أفراد العينة من مدير مساعد ومعلم (132.7083)، (115.6184)، على الترتيب، وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة الموقع الإداري والتنظيمي لمديري المدارس، حيث يقعون على قمة الهرم الوظيفي في المدارس ولديهم من الصلاحيات والخبرة والمسؤوليات ما يجعلهم قادرين على فهم السياسات والإجراءات والنظم داخل المدرسة، أكثر من فئة المديرين المساعدين والمعلمين .

المحور الثالث : الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم العام في دولة الكويت : يمكن للباحثة أن تطرح مجموعة من الآليات المقترحة، وهي كالتالي :

▪ العمل على زيادة إدراك مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت والمديرين المساعدين بالمناخ التنظيمي وأنواعه، وبيان أهمية وجود مناخ ديمقراطي مشارك، وهو المناخ الذي تثق فيه الإدارة المدرسية ثقة تامة بالمعلمين، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضاً، كما أن التفاعل بينهم يجرى في بيئة ودية وفي جو من الثقة والأمان، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عقد وتنفيذ دورات تدريبية وندوات إرشادية وورش عمل لمديري المدارس والمديرين المساعدين وخاصة الجدد منهم، من أجل بناء قاعدة معرفية لديهم حول مبررات وأهمية تواجد وتوفير مناخ ديمقراطي مشارك .

▪ توفير ثقافة تنظيمية إيجابية داخل مدارس التعليم العام بدولة الكويت، لما لها القدرة على توفير الاطار الذى يبين أسلوب العمل فى المدرسة، وتجعله مميّزاً عن غيرها؛ فأداء المعلمين فى المدرسة يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المدرسة، وبالتالي فإن لثقافة المدرسة دوراً مهماً فى التأثير على سلوك معلمها، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية، وإن إدراك المدارس لأهمية الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والصلة التى تربطها بالسلوك التنظيمى الذى ينتهجه معلمها، وقدرتها فى التحفيز على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين له الأثر البالغ فى نجاحها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- تثقيف مديري مدارس التعليم العام بالكويت وتوعيتهم بأهمية تلك المفاهيم (الهيكل التنظيمى، نمط الإتصالات، الحوافز، نمط القيادة، المشاركة فى صنع القرار، طبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة) بوصفها أبعاداً للمناخ التنظيمى للمدارس، ومن ثم يلزم تثقيفهم بشكل فعال حتى تصبح هذه المفاهيم جزء من الثقافة التنظيمية للمدرسة .

- تعزيز التواصل بين المديرين والمعلمين من خلال تنظيم اللقاءات الدورية غير الرسمية فيما بينهم ، ليتم فيها مناقشة والاستماع لمشكلات المعلمين الشخصية وشرح قيمهم ومعاييرهم وأهدافهم الشخصية، ومحاولة جعل تلك العناصر المكونة لثقافتهم التنظيمية من قيم ومعايير وأهداف، متوافقة مع قيم وأهداف ومعايير المدرسة .

- محاولة ابتعاد مديري المدارس عن الروتين الإداري وتقليل المشكلات التى تواجه المعلمين من جراء التعامل الرسمي مع المستويات الإدارية العليا .

- محاولة التسامح من قبل مديري المدارس مع محاولات التطوير الخاطئ والفاشلة من جانب المعلمين، والعمل على الاستفادة من تجارب النجاح والفشل، واعتبار الأخطاء فرصاً للتعلم.

- محاولة ايجاد مديري المدارس رؤية مشتركة واضحة بين المعلمين تدفعهم نحو التحسين المستمر .

المراجع العربية

- أحمد ماهر (٢٠١١) : تصميم المنظمات " مدخل في التحليل التنظيمي " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- خضير كاظم حمود (٢٠٠٢) : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- دعاء عبدالحميد عبدالسميع محمد (٢٠١٤) : المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية من منظور طريقة تنظيم المجتمع ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، الجزء ٤ ، عدد ٣٧ ، مصر .
- رضا محاد (٢٠١٥) : المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين : دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الجلفة ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، عدد ٣٠ ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر .
- سلطان بن محمد بن هلال اللحياتي وآخرون (٢٠١٧) : علاقة المناخ المدرسي بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، مجلة القراءة والمعرفة ، العدد (١٨٥) ، مصر .
- سلمان ماجد العتيبي (٢٠١٤) : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- الشيماء أحمد عبدالله عدوان (٢٠١٢) : المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين .
- عباس الحميري ، نجم العزاوي ، أرزوقي القرشي (٢٠١٥) : إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- عبدالعزيز سعود المحلبي (٢٠١٤) : الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي و الخاص بدولة الكويت و علاقتها بالإبداع الإداري ، المجلة التربوية ، مجلد ٢٨ ، عدد ١١٠ ، الكويت .
- عبدالفتاح عبدالحميد المغربي (٢٠٠٧) : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر .
- على معمر عبد المؤمن (٢٠٠٨) : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية : الأساسيات و التقنيات و الأساليب ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة .
- علي فهد حراس الديحاني (٢٠١٣) : درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .

- فاروق عبده فليه ، السيد محمد عبدالمجيد (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- فاروق عبده فليه وأحمد عبدالفتاح الزكي (٢٠٠٤) : معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية .
- نادية محمد عبدالمنعم ، عزة جلال مصطفى (٢٠١٢) : الإدارة المدرسية المعاصرة فى ظل المتغيرات العالمية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر .
- ناصر مفرج زيد الهاجري (٢٠١٣) : الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- هانى عبدالرحمن صالح الطويل (٢٠٠١) : الإدارة التعليمية " مفاهيم وأفاق " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

المراجع الأجنبية

- Hummer , D.A. (2016) : Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice, human resource development quarterly , Vol . 27, No, 2, Media review.
- Ivancevich, J. M. & et al . (2003): Organizations: Behavior, Structure, Processes, Irwin/McGraw-Hill, New York, USA.
- Kaya , C. & Baskaya , R. (2016) : The Roles of Organizational and Ethical Climate on Individual Performance of Employees, Business Management Dynamics , Vol.5, No.8.
- Phillips, S.D.& Little, B.R. & Goodine, L.A. (1996): Organizational Climate and Personal Projects: Gender Difference in the Public Service , Canadian Centre for Management Development, Canada.