

العلاقة بين المناخ التنظيمي، وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل  
الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت .

إعداد

محمد هزاع جاسم الحسيان

إشراف

الأستاذ الدكتور خالد العمري

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على دكتوراه فلسفة في  
التربية تخصص إدارة تربوية

كلية العلوم التربوية والنفسية

جامعة عمان العربية

كانون أول / ٢٠١٠

## التفويض

أنا محمد هزاع جاسم الحسيان أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم : محمد هزاع جاسم الحسيان

التوقيع : محمد هزاع

التاريخ : 2011-4-10

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت أطروحة الدكتوراه للطالب: محمد هزاع جاسم الحسيان بتاريخ : 25 / 1 / 2011  
وعنوانها " العلاقة بين المناخ التنظيمي، وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في  
المدارس الثانوية في دولة الكويت ".  
وقد أجازت بتاريخ: 10 / 4 / 2011

### أعضاء لجنة المناقشة

<u>التوقيع</u>		
	رئيساً	الدكتور عاطف يوسف مقابلة
	عضواً ومشرفاً	الأستاذ الدكتور خالد يوسف العمري
	عضواً	الدكتور محمد حسن العميرة
	عضواً	الدكتور نواف موسى الشطناوي

## الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى معالي أ.د. خالد العمري على تكرمه بالإشراف على رسالتي ، كما أشكره أيضا على وقته الثمين وعلمه المبارك الذي أفاض علي به ، ومتابعته الدقيقة لمسار هذه الأطروحة ، وتوجيهاته الهامة والمباركة . وإني لأثمن هذه الفرصة التي قد لا تتاح لكثير من الطلبة بأن يشرف عليهم عالم جليل كمعالي أ.د. خالد العمري . فشكرا لك ، وامتعك الله بالصحة والعافية .

كما أشكر أيضا د. عاطف مقابلة رئيس قسم الأصول والإدارة التربوية على متابعته الكريمة واهتمامه بالطلبة وتعامله الإنساني الراقي معي شخصيا ومع باقي الطلبة.

كما أشكر في الوقت نفسه أعضاء لجنة المناقشة الذين اقتطعوا من وقتهم الثمين جزءاً مهماً يثري الأطروحة ويعزز متانتها، كما يتعلم منه الباحث أيضا ويستفيد. فشكرا لكم وجزاكم الله خيراً .

ولا أنسى- في النهاية شكر جامعة عمان العربية على رعايتها العلمية وتعاملها الإنساني الراقي الذي ينبع من منهل هذا البلد الطيب الكريم ، المملكة الأردنية الهاشمية.



## الإهداء

إلى الذي تعلمت منه الكثير ولا أزال ، ، إلى الذي علمني الكرامة والإخلاص . يا من كنت دائماً قدوتي  
وسندي عند الملمات إلى والدي .

إلى التي شدت من أزمي ، يا من أنرت لي الطريق عندما تاه من قدمي الطريق ، إلى التي أراها في كل  
مكان حتى ولو لم تكن معي . إلى أمي

إلى التي وقفت معي ودفعتني نحو المقدمة ، إلى التي شاركتني لحظات القوة واللحظات الصعبة ، يا  
من حملت همي قبل أن تسألني عن همك ، إلى زوجتي

وإلى جميع إخواني الأعزاء وجميع أصدقائي

إلى كل من ساعدني.. تقديراً واحتراماً

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع ،،،

## قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	و
ملخص	ي
Abstract	ل
الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها	١
مقدمة:	٢
مشكلة الدراسة	٩
أهمية الدراسة :	١٠
هدف الدراسة وأسئلتها	١١
فرضيات الدراسة :	١١
تعريف المصطلحات :	١٢
حدود الدراسة:	١٢
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	١٣
القسم الأول : الأدب النظرى	١٤
القسم الثاني : الدراسات ذات الصلة	٤٢
ملخص الدراسات السابقة :	٥١
الفصل الثالث الطريقة و الإجراءات	٥٣
منهج الدراسة :	٥٤
مجتمع الدراسة :	٥٤
عينة الدراسة	٥٤
أدوات الدراسة :	٥٤
إجراءات جمع البيانات :	٥٩
المعالجة الإحصائية :	٦٠
الفصل الرابع نتائج الدراسة	٦٢
أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	٦٣
ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	٦٥
ثالثا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	٦٩
رابعا : النتائج المتعلقة بالسؤالين الرابع والخامس	٧١
الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	٧٤

٧٥	أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
٧٨	ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
٨١	ثالثا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
٨١	رابعا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤالين الرابع والخامس.....
٨٤	التوصيات .....
٨٦	المراجع .....
٨٦	المراجع العربية : .....
٩٢	المراجع الأجنبية : .....
٩٦	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
١	مجالات مقياس وصف المناخ التنظيمي وعدد الفقرات في كل مجال	٧٦
٢	معامل (كرونباخ ألفا) لمجالات مقياس المناخ التنظيمي	٧٧
٣	مقياس (مؤشر الوصف الوظيفي) ومجالاته	٧٨
٤	معامل (كرونباخ ألفا) لمجالات مقياس مستوى الرضا الوظيفي وللأداة ككل	٧٩
٥	مدى مستويات الرضا في المجالات السبعة	٨٣
٦	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمقياس المناخ التنظيمي	٨٥
٧	متوسط درجات أبعاد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للأداة في كل مدرسة من مدارس الكويت	٨٩
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في الكويت في كل مجال وبشكل عام مرتبة تنازليا	٩١
٩	التحصيل الأكاديمي بدلالة معدلات درجات النجاح في مدارس الكويت الثانوية للبنين في دولة الكويت	٩٤
١٠	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعدل درجات النجاح لمدارس الكويت الثانوية للبنين	٩٥
١١	معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والتحصيل الأكاديمي للطلبة	٩٧

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
١	المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء	٢١
٢	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	٤٤
٣	رسم بياني يوضح نتيجة السؤال الأول	٨٦

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
١	الاستبانة بشكلها الأولي	١٢٦
٢	الاستبانة بشكلها النهائي	١٣٧
٣	قائمة بأسماء المحكمين	١٤٣
٤	الكتب الرسمية	١٤٤

العلاقة بين المناخ التنظيمي، وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت .

إعداد

محمد هزاع جاسم الحسيان

المشرف

الأستاذ الدكتور خالد العمري

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء الأوضاع التربوية السائدة للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الرئيسة التالية:

- ١- ما أمطاط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟
- ٣- ما مستوى التحصيل الأكاديمي لطلبة المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في امتحان الثانوية العامة للعام الدراسي ٢٠٠٨\٢٠٠٩؟
- ٤- هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة و الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت؟
- ٥- هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة و تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت؟

تكون مجتمع الدراسة من فئتين الأولى تشمل جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين في دولة الكويت في العام الدراسي ٢٠٠٨\٢٠٠٩ و البالغ عددهم (٤٧٦٧) معلما ، و الثانية تشمل جميع المدارس الثانوية الحكومية للبنين في دولة و البالغ عددها (٦٦) مدرسة . تكونت العينة من فئتين أيضا هما (٣٣٠)

معلما تم اختيارهم عشوائيا بواقع خمسة معلمين من مجتمع المدارس ، وتكونت عينة المدارس من مجتمع المدارس الكلي أي ( ٦٦ ) مدرسة .

لجمع البيانات استخدم الباحث استبانة وصف المناخ التنظيمي المنقحة ( OCDQ-R ) التي طورها واستخدمها ( HOY,١٩٩١ ) ، ومقياس مؤشر الوصف الوظيفي طوره واستخدمه العمري ( ١٩٩٢ ) ، ونتائج المرحلة الثانوية المعتمدة في التربية والتعليم الكويتية ، كما استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرار ومعامل ارتباط بيرسون للإجابة عن أسئلة الدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١- تميز المناخ التنظيمي في مدارس الكويت الثانوية بسلوك إداري مساعد بدرجة عالية وبسلوك إداري معيق بدرجة متوسطة . كذلك تميز هذا المناخ بسلوك متوسط من الزمالة والحميمية بين المدرسين . وسلوك منخفض من الانفكاك وعدم الاهتمام لديهم.
  - ٢- كان مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت بشكل عام متوسطا .
  - ٣- كان مستوى التحصيل الدراسي لطلبة المرحلة الثانوية في دولة الكويت جيدا بشكل عام حسب سلم التقادير المعمول بها في وزارة التربية والتعليم الكويتية .
  - ٤- كانت هناك علاقة سلبية دالة إحصائيا عند مستوى ( ٠,٠١ ) بين بعد السلوك الإداري المعيق للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بشكل عام وعلى أبعاد الرضا عن وظيفة التعليم والطلبة الدارسين وطبيعة العمل والراتب بشكل خاص ، كذلك كانت هناك علاقة إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى ( ٠,٠١ ) بين بعد السلوك المساند في المناخ التنظيمي والرضا عن المسؤولين .
  - ٥- لم يكن لأي من أبعاد المناخ التنظيمي علاقة مع التحصيل الأكاديمي للطلبة .
- في ضوء ذلك يوصي الباحث بعمل ورش عمل لمديري المدارس وإطلاعهم على نتائج هذه الدراسة وتحليل الأسباب في تدني مستوى الرضا الوظيفي وعدم تأثير المناخ التنظيمي على التحصيل الدراسي للطلبة .

**The Relationship Between Organizational Climate, and  
Teachers Job Satisfaction, and The Students' Academic  
Achievement in The Secondary Schools of Kuwait**

**By**

**Mohammed Hazza Jassim Al-Husayan**

**Supervisor**

**Prof. Khalid Omari**

Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between organizational climate, teachers' job satisfaction and students' academic achievement in the secondary schools in the State of Kuwait for the academic year ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩, by answering the following key questions:

١ - What are the prevailing patterns of organizational climates in the secondary schools in the State of Kuwait from the teachers' point of view?

٢ - What is the level of job satisfaction of secondary school teachers in the State of Kuwait from their points of view?

٣ - What is the level of academic achievement of the Secondary Schools of Kuwait as expressed by the Public Secondary School Exam for ٢٠٠٨/٢٠٠٩?

٤ - Is there a significant relationship between school organizational climate and teachers' job satisfaction in secondary schools in the State of Kuwait?



◦ - Is there a significant relationship between school organizational climate and student achievement in secondary schools in the State of Kuwait?

The study population consisted of two categories. The first included the teachers in all public secondary boy schools in Kuwait for the year

٢٠٠٨/٢٠٠٩, ٤٧٦٧ teachers. The second contained all ٦٦ public secondary boy schools in Kuwait.

The sample comprised two categories ; the first included five teachers randomly selected from each school, totaling ٣٣٠ teachers. The second category the schools, included the ٦٦.

To collect data, the researcher used the revised version of OCDQ-RE,

the measure of organizational climate that was used by Hoy in ١٩٩١.

Also used was the Job Descriptive Index, used by Omari in ١٩٩٢. The

secondary school results were obtained from the Kuwait Ministry of Education. Lastly, the researcher used averages, standard deviations,

frequency and Pearson product-moment correlation coefficient to answer the

questions of the study

The study showed the following results:

١ - The prevailing pattern of organizational climate was supportive

The climate also showed medium averages of friend lines between

teachers. The lowest ranking dimension was the disengaged dimension

٢ - Teachers' job satisfaction in Kuwaiti Secondary Schools was moderate in general.

٣ - The average of passing grades in Kuwait schools was equivalent to "good" as stated by the Kuwaiti grading system

٤ - There was a statistically significant negative correlation at the level ( $\leq .01 \alpha$ ) between obstructive administrative behavior and dimensions of job satisfaction (students, nature of job, salary, and job satisfaction in general). Also, there was a statistically significant positive correlation at the level ( $\leq .01 \alpha$ ) between supportive administrative behavior and teachers' job satisfaction

٥ - None of the dimensions of organizational climate had any relationship with the students' academic achievement.

In light of these results, the researcher recommends holding workshops for school administrators to discuss the results of this study and analyze why the organizational climate doesn't have an effect on students' academic achievement.

الفصل الأول  
مشكلة الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### مقدمة:

يعتبر التعليم أداة تطور وتقدم المجتمعات البشرية ، كما أنه من انجح وسائل التربية ومن أرقى مظاهر الحضارة الإنسانية ، وذلك لأن الأفراد يكتسبون قيم وأهداف وتطلعات المجتمع بشكل أساسي من خلال التعليم عن طريق مؤسسات أنشأها المجتمع لهذا الغرض . ولا شك أن المدرسة تعد أحد أبرز تلك المؤسسات الاجتماعية التربوية التي تسهم في تربية النشئ تربية متكاملة ومتوازنة في جميع جوانب الشخصية العقلية والاجتماعية والنفسية والروحية . والاهتمام بتحسين أجواء العمل داخل تلك المدارس ، يمكنها من القيام بدورها الريادي المنوط على أكمل وجه ، لتصبح بيئة تربوية محفزة على العمل والإنتاج، تسودها أجواء الألفة والطمأنينة، من أجل تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية

وعلى ضوء أهمية دور المدارس في تطور وتقدم المجتمع ، فإنه من الأهمية الاهتمام بالمعلمين العاملين فيها، خاصة إذا ما علمنا أن أداء هؤلاء المعلمين لا يتوقف على مقدرتهم الذاتية فحسب، وإنما يتوقف أيضاً وبدرجة كبيرة على عوامل قوى إيجابية تتوافر في المناخ المدرسي مثل قدرة الإدارة على إشباع حاجات المعلمين ورغباتهم ، والاعتراف بالفروق الفردية ، وعدم التفرقة فيما بينهم، والاعتراف بقيمتهم، وتمكينهم من استغلال طاقاتهم وقدراتهم ومواهبهم، والعمل على زيادة الفهم المشترك فيما بينهم بعضهم بعضا وفيما بينهم وبين الإدارة المدرسية، ذلك سعياً لمزيد من المشاركة والتعاون والثقة المتبادلة القائمة على الصدق والصراحة والمودة، مما يؤدي إلى القضاء على الصراع والتنازع بين المعلمين، ورفع روحهم المعنوية نتيجة شعورهم بالأمن والأمان والمساندة والدعم، ومن ثم إيجاد مناخ مدرسي يتسم بالروابط والعلاقات الإنسانية الجيدة والاتصالات النشطة فيما بين المعلمين وبينهم وبين الإدارة ( العتيبي، ٢٠٠٧ ) .

و تعد المؤسسة التربوية من أهم مؤسسات المجتمع ممثلة في المدرسة ، لها مناخها التنظيمي الذي يعبر عن مجموعة من الخصائص الداخلية التي تميز أية مدرسة عن غيرها و تؤثر في سلوك الأفراد ، حيث ينشأ المناخ التنظيمي نتيجة للتفاعل الذي يحدث بين الأفراد في كل المستويات في المدرسة : وهم الطلبة، والمعلمون، والإداريون ، حيث يعملون على إحداث توازن بين أبعاد النظام الاجتماعي ، فمعظم النظريات

الإدارية ابتداءً من الإدارة العلمية ومروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية حتى المدرسة السلوكية الاجتماعية ، فإنها تتفق جميعاً على ضرورة إيجاد بيئة إيجابية تمكن أية منظمة من البقاء، والاستمرار، والتطور، حيث أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على أن الجو المادي للعمل ليس هو العامل الوحيد المؤثر في الإنتاج ، فالمنظمة باعتبارها أهم المؤسسات في المجتمع لا بد من أن يتمتع مناخها بالصحة والانفتاح .

لذلك يعتبر المناخ التنظيمي بمثابة البيئة الداخلية مادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها .وهو عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة "ويأمل العاملون بأن يكون هذا المناخ داعماً يشكل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد ( حمدونة ، ٢٠١٠ ) .

هذا ولا بد من العمل على تحسين المناخ التنظيمي في كل مدرسة، حيث إن الكثير من المتسربين أو المطرودين من المدارس، والملل العام الذي يحس به الكثير من الطلاب، وكون الكثيرون منهم لا يستطيعون أن يذكروا سوى معلم واحد جيد واجهوه في خبرتهم المدرسية، ومشاكل الانضباط وإلحاق الأضرار والتشويبات بمباني المدرسة، واستخدام الدرجات وضغط الآباء على أبنائهم ليدرسوا، والسخرية والتحقير في معاملة الطلاب غالباً، جميعها أدلة على أن جو التعليم في المدارس بحاجة إلى تحسين كبير ( رباح ، ٢٠٠٨ ) .

ويعرف المدهون ( ١٩٩٥ ) في المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص الأساسية لبيئة عمل الموظفين والإداريين استناداً إلى تصوراتهم الاجتماعية.

كما يرى ( القريوتي ، ١٩٩٤ ) بأن المناخ التنظيمي هو الهيكل النفسي للمنظمة ، وهو مجموعة الخصائص والسمات والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية التي يعمل من خلالها الموظفون ، وإن كنا نعجز عن تلمس الأشياء غير المادية فإننا نحس بتأثيرها على كثير من الظواهر التنظيمية في المؤسسات ، كأداء العاملين وروحهم

المعنوية ، ودرجة رضاهم عن العمل ، ومدى ولائهم وغير ذلك من السلوكيات التنظيمية .  
ومن هنا تنبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه يستطيع التأثير على دافعية الموظفين وإنتاجيتهم وأدائهم  
ورضاهم الوظيفي ، حيث أشار ( نيول ، ١٩٩٣ ) إلى أهمية المناخ التنظيمي البالغة في تطوير الذات  
ومفهومها لدى الأفراد ، وبالتالي التأثير على الخبرات والعلاقات والدافعية والإنجاز ، ذلك أن مفهوم الذات  
تأثيرا كبيرا على خبرة الفرد وفاعلية عمله وقدرته على تكوين العلاقات المثمرة مع الآخرين . وبالتالي  
نستطيع الاستنتاج بأن المناخ التنظيمي يتأثر كثيرا بطبيعة الأفراد ومزاجهم في حال غياب التأثير القيادي  
الفعال ، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إضافة إلى عوامل وسمات إدارية واجتماعية أخرى إلى تكون أنماط  
متعددة من المناخات تختلف باختلاف البيئات التنظيمية .

كما أن هناك عوامل داخلية وخارجية تحدد طبيعة وماهية المناخ . فالقيم الإدارية لدى المديرين في  
المنظمة تؤثر في ظهور مناخ تنظيمي متصف إما بالبيروقراطية والرسمية أو بالسماح بالمشاركة في اتخاذ  
القرارات ودعم روح الفريق الواحد ، وبنفس الطريقة فإن للنمط القيادي الغالب في المنظمة تأثيراً على  
مناخها الإداري .

وكذلك يعتبر البناء التنظيمي ( Organizational Structure ) من أحد محددات ومصادر المناخ  
التنظيمي، حيث يؤثر في كون المناخ عضويًا (Organic) ديمقراطيًا، أو ميكانيكيًا (Mechanistic)  
بيروقراطيًا . وكما تؤثر قيم وأنماط القيادة للمديرين ، فإن نوعية الشخصيات والأعمار والمستويات  
التعليمية لدى أفراد المنظمة تؤثر في طبيعة المناخ التنظيمي . والعوامل الخارجية مثل الوضع الاقتصادي  
في البلد يؤثر في رغبة متخذي القرار في تحمل درجات عالية أو منخفضة من المخاطرة بناءً على مدى الرخاء  
التي تتمتع به المنظمة والذي يعكس الحالة الاقتصادية في البلد ( الكلاي ، ٢٠٠٧ ) .

ولعل أشهر من قام بتحديد العوامل المسؤولة عن تباين المناخات التنظيمية في التنظيم هما "هالين  
وكروفت" ، حيث يذكر ( الرفاعي ، ٢٠٠٥ ) أنهما قاما بتحديد ثمانية عوامل هي :  
الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للفرد ، والتأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل ، والمسافة العاطفية بين  
المدير ومروؤوسيه ، والانطباع المتولد عند الأفراد بإشباع حاجاتهم الاجتماعية ، والسرور الذي يلاقه الأفراد  
نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة ، والرغبة التي تبديها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من

خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل ، وتصورات الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له ، وشعور العاملين بأنهم قد أعيقوا .

و بناءً على العوامل آنفة الذكر قام هالين وكروفت بتحديد ستة ملامح لمناخات يمكن أن تسود النظم الاجتماعية والتربوية وهي :

المناخ المفتوح : حيث يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتوافق بينهم ، ثم المناخ المستقل : حيث يتميز العاملون فيه بدرجة عالية من الإحساس بالحرية في ممارسة أدوارهم وإشباع حاجاتهم ، ثم المناخ المنضبط : حيث يغلب بعد الإنتاج على حساب متطلبات البعد الاجتماعي على الرغم من سلامة الروح المعنوية في النظام والالتزام بمتطلبات الأدوار ، إلا أن هناك زيادة في الرتبة وكثرة الأعمال الورقية وضعف العلاقات الشخصية مع سيطرة مباشرة من المسؤول ، ثم المناخ المألوف أو العائلي : وفيه علاقات اجتماعية وطيدة تؤثر في رصانة الإنجاز ، ثم المناخ الأبوي : وهو نمط يركز على الإنتاج بالرغم من محاولة الإداري فيه الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا أنه دكتاتور يسعى إلى الظهور بمظهر الساعي للصالح العام ، ثم المناخ المنغلق : وهو أشد الأزمات تطرفاً في الجانب السلبي حيث يختل فيه بعدا الإنجاز والرضا الوظيفي إذ تظهر اللامبالاة وإنهاك العاملين بالأعمال الروتينية إضافة إلى التدني في الروح المعنوية و في مستوى الإنجاز من حيث الكم والجودة ، إضافة إلى عزلة المسؤولين وعدم اهتمامهم بالعاملين ( الرفاعي، ٢٠٠٥ ) .

ويتولد لدى الباحث بناء على ما سبق ، شعور عام بوجود علاقة ما بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي الذي قد يمثل سمة أساسية تؤثر وتتأثر بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، مما دفعه إلى الإعداد لاختبار هذه العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا والوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت في هذه الدراسة ، باعتبار أن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساس للإنتاج في المجتمعات المؤسسية اليوم ، و الاهتمام بدرجة رضاه عن عمله ودوره المؤسسي يعد أمراً هاماً .

وقد بدأ الاهتمام من قبل الباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي بموضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن العشرين ، حتى أصبح من الموضوعات الحيوية والمهمة لكونه يتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري الذي يعتبر أهم موارد المنظمة ، والمسيطرة على الموارد الأخرى المادية والفنية . بل هو الثروة الحقيقية والمحور الأساس للإنتاج بالرغم من التطور الهائل في المعدات والأجهزة التي لا تزال

تعتمد بشكل أو بآخر على العقل البشري الذي يديرها ويحركها. ( الشهري ، ٢٠٠٣ )

فقد عرفه ( Vroom ) المشار إليه في ( عكاشة ، ١٩٨٩ ) بأنه تكييف الأفراد العاطفي نحو العمل الذي يشغلونه، كما عرفه عبد الخالق ( ١٩٨٢ ) بأنه تعبير عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ، وانه تعبير يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ، وهي مشاعر تعتمد على مجالين أو إدراكين هما : إدراك ما هو كائن ، وإدراك ما يجب أن يكون . وفي هذه الحالة يعتمد الرضا على الفرق أو المدى الواقع بينهما ، وكلما كان الفارق قليلا ، كان الرضا اكبر.

و تتجلى أهمية الرضا الوظيفي من خلال ملاحظة كثافة النظريات التي وضعت من أجل فهم وتفسير ظاهرة الرضا او عدم الرضا الوظيفي ، او تلك التي ارتبطت معها بشكل أو بآخر بدءا بنظرية آدمز ( Adams ) التي يقارن فيها الفرد نفسه بالأفراد القريبين في الظروف ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد ، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنة انه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة وإن كانت نتيجة هذه المقارنة انه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد فيها توازنه ويزيل عنه التوتر (الحناوي وسلطان ، ١٩٩٧ ) .

ومرورا بنظرية التعارض التي طورها لوك ( Locke ) والتي تقول إن الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه يعكس حكما ثنائيا القيمة ، وهو التعارض المدرك بين ما يريده الفرد ، وما يتحصل عليه بالفعل ، وأهمية ما يريده الفرد ويقوم به ، ويعتمد الرضا الوظيفي على إدراك الفرد للتطابق أو التعارض بين رغباته والمحصولات التي يجنيها من وراء العمل ( عريقات ، ٢٠٠٣ ) .

كما ترتبط نظرية ماسلو للحاجات المتدرجة بالرضا الوظيفي بشكل مباشر إذ إن لكل فرد حاجات متنوعة فسيولوجية واجتماعية ونفسية وهذه الحاجات تولد عنده نوعاً من التوتر إذا لم يتم إشباعها بالشكل المتوقع ( الرفاعي ، ٢٠٠٥ ) .

وتشكل الوظيفة التي يقوم بها الفرد المصدر الأساس الذي يساعده على إشباع حاجاته الأساسية ، كما يمكنه فيها أن يحقق حاجاته الاجتماعية الأخرى كشعوره بالانتماء وحصوله على التقدير والاحترام من ما يمنحه شعورا بالرضا ينعكس بالضرورة على إنتاجيته وإنجازاته ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف التي يعمل ضمن إطارها. ومن هذه الآثار على سبيل المثال: ارتفاع الإنتاجية، وقلة التأخير، أو التغيب و ندرة التظلمات والشكاوى، بينما نجد العكس عند الأفراد الذين لا يتمتعون برضا وظيفي كافٍ إذا يكثر غيابهم وتأخرهم وتزيد نسبة شكاويهم وينخفض معدل إنتاجيتهم .



وتكاد تجمع الدراسات التي تناولت موضوع الارتباط بين الرضا الوظيفي والإنتاجية كما يذكر فورنيت ومانكين ( Fournet & Mankin ) وجرونبرغ ( Grunberg ) وديجرين ( Degreene ) على أن عدم الرضا عن العمل ارتبط بشكل واضح مع بعض المظاهر السلبية في العمل مثل نسبة التغيب وترك العمل ، فالفرد غير الراضي يكون أكثر تعباً وأسوأ أداءً وأقل إنتاجية ، فضلاً على أنه موظف متذمر كثير الشكوى يتطلب الكثير من الإشراف المباشر ويعطي صورة سيئة عن العلاقات بين الموظفين كما أنه أكثر نشراً للإشاعات وخلقاً للمشاكل وتعتمد القيام بالأخطاء وإتلاف أدوات العمل (شهاب، ١٩٩٢) .

ويضيف لورتيك (Lortick) المشار إليه في ( شهاب ، ١٩٩٢ ) أن مجموعة من البيانات أخذت من إحدى الدراسات بينت أن ( ٥٨٣٧ ) خمسة آلاف وثمانمائة وسبعة وثلاثين مدرساً أفادوا بأن المعززات المعنوية مثل: تقدير الآخرين والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات هي المصدر الوحيد والأكبر لشعورهم بالرضا وكل مدرس أكد على أهمية الجزء المادي مثل الراتب يقابله سبعة آخرون ركزوا الانتباه على أهمية المعززات المعنوية

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الإجابة عن التساؤل الذي قد يثار عن إمكانية وجود علاقة ما بين المناخ التنظيمي و التحصيل الدراسي للطلبة، و هذا التساؤل يدفعنا إلى التعرف على مفهوم التحصيل الدراسي. حيث يشير النصار ( ٢٠٠٧ ) إلى أن التحصيل الدراسي من منظور علم النفس التربوي هو مستوى من الحذق والكفاءة في ميدان العمل الأكاديمي أو المدرسي ، سواء بصفة عامة أو في مهارة معينة كالقراءة أو الحساب ، كما يعرفه صلاح التحصيل الدراسي بأنه درجة الإكتساب التي يحققها الفرد ، او مستوى النجاح الذي يحرزه أو يصل إليه في مادة دراسية او مجال تعليمي ( صلاح علام ، ٢٠٠٠ : ٣٠٥ ) .

وقد اهتم الباحثون والدارسون في ميدان الإدارة بالتحصيل الدراسي كما اهتموا بالمناخ التنظيمي نظراً لاعتقادهم بوجود علاقة بين التحصيل الدراسي والمناخ التنظيمي ، فقد رأى ستودجل (Stodgill) المشار إليه في ( Muchinsky, ١٩٩٠ ) وغيره من الباحثين أن تفاعل المدير مع المعلمين يحدد إنتاج المدرسة الذي يقاس عادة بدرجة تحصيل التلاميذ في الامتحانات الصفية والمقننة ، ويشير إلى أن نوع التفاعل الذي

يتم بين المدير والمعلمين له دلالة تأثيرية على تحصيل الطلبة ورضا المعلمين وبالتالي على فاعلية المدرسة بصورة عامة .

كما ذكر فيدلر ( Fiedler ) في أبحاثه بأن ملاءمة الوضع المدرسي مع شخصية المدير وأسلوبه كفيلة وجديرة بالتأثير ايجابياً على تحصيل الطلبة ، كما أشار في نظريته الموقفية ( Contengency Theory ) إلى أن درجة التلاؤم بين متغير شخصية المدير ممثلة بأسلوبه وامتغير الوضع المدرسي يحددان بدرجة كبيرة إنتاجية المدرسة وبالتالي فعاليتها ( المنقاش ، ٢٠٠٨ ) .

و يعد الطالب محور العملية التعليمية ، إذ تتمحور حوله كل الجهود وترصد الإمكانيات وتوجه الخدمات بهدف تعليمه وتربيته. وحتى تتحقق أهداف التربية لا بد من توافر عوامل متعددة من مرافق مدرسية، ومنهاج ووسائل تعليمية وغيرها إلا أن المعلم أهم هذه العوامل فهو الطرف الثاني الأهم في عملية التعليم. ذلك إنه الإنسان القادر على تحويل وتعديل كل الظروف وتسخير البيئة حوله لتحقيق أهداف التعليم ، حيث يتعامل المعلم مع الطلبة بشكل مباشر فتأثيره فيهم سيكون كبيراً وواضحاً سواء أكان إيجابياً أم سلبياً. فالمعلم هو القدوة والنموذج السلوكي الذي يقلده الطالب سواء عن وعي أو عن غير وعي. فالمعلم مصدر المعرفة و المعلومات التي يتلقاها الطالب وهو المرشد والموجه لسلوك الطالب وهو صاحب القيم والاتجاهات التي يتبناها الطالب في معظم الأحيان لذا يؤثر أي خلل في شخصية هذا المعلم أو في قدراته أو اضطراب في حالته النفسية في طلابه ( حمدي ، ١٩٩٢ ) .

هذا ويرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بتحصيل الطلاب ، حيث ورد في ( عريقات ، ٢٠٠٣ ) أن هيرمان وريد ( Haberman&Reed ) يشيران إلى أن الحماسة والرغبة في مهنة التعليم يسهمان في زيادة تحصيل الطلاب ، وأن هناك علاقة إيجابية بين رضا المتعلم عن مهنته ورغبته في العمل والإنجاز وبين تحصيل تلاميذه ، وهذا ما ينسجم مع الكثير من الدراسات التي أشارت إلى انعكاس مستوى الرضا الوظيفي على دافعية المعلم وأدائه وإنتاجه وبالتالي زيادة تحصيل طلابه.

ومن هنا تبرز لدينا مدى أهمية وحاجة هذه الدراسة في المجتمع التعليمي في دولة الكويت حيث تعطي المؤشرات الأولية في دولة الكويت إحساساً عاماً بوجود حالة من عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجسم التربوي بشكل عام وعند المعلمين بشكل خاص ، ولربما إلى تكون مناخات مدرسية غير إيجابية يشعر الباحث بأنها قد تؤثر على التحصيل الدراسي سلباً .

حيث تشير الوثيقة المرجعية لإستراتيجية التربية و التعليم في الكويت للعام ٢٠٢٥ ( وزارة التربية ، ٢٠٠١ ) الصادرة عن المجلس الأعلى للتخطيط إلى أن الإدارة المدرسية لا تزال تعاني من غياب اللامركزية في مدارس الكويت ، وأشارت إلى أن قلة الثقة بالمعلمين ومديري المدارس تحد من صلاحياتهم ، وأن التطوير الإداري لا يمكن أن يتم عن طريق القرارات المركزية حيث إن طاقة المبادرة والتجديد كامنة لدى المعلمين الذين يتفاعلون مع العملية التربوية بشكل فعلي ومباشر .

كما جاء في التقرير النهائي لمشروع دراسة المؤشرات التربوية وبناء القدرات الوطنية في الكويت ( وزارة التربية ، ٢٠٠٧ ) إلى أن ( ٣٦% ) من المعلمين في مدارس الكويت غير راضين عن مهنة التدريس.

كما أشارت دراسة المسلم والجبر ( ١٩٩٤ ) وهي من الدراسات النادرة التي أجريت في هذا المجال في دولة الكويت إلى أن الذكور من المعلمين أقل رضا عن مهنة التدريس من الإناث ، وأكثر رغبة في ترك المهنة لذات السبب ، كما أشارت الدراسة إلى أن المعلمين يرون أن المجتمع يعطيهم تقديرا متوسطا لمهنتهم وأن الذكور يشعرون أكثر بانخفاض درجة تقدير المجتمع لمهنتهم ويرغبون في تركها كلما زادت سنوات الخبرة . ومن هذا المنطلق عمد الباحث إلى إجراء هذه الدراسة بغية التعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي والتحصيل الدراسي لطلبة الثانوية في دولة الكويت ، وذلك في محاولة منه لتحليل الأسباب الحقيقية والكامنة خلف ذلك الشعور السائد بوجود هذه الحالة من التذمر وعدم الرضا الوظيفي داخل الجسم التربوي ، الأمر الذي قد يساعد راسمي الخطط التربوية على فهم المشاكل ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها .

### مشكلة الدراسة

حذرت دراسة قامت بها مؤسسة توني بليز للاستشارات الدولية في عام ٢٠٠٩ ، جاءت تحت عنوان "رؤية الكويت عام ٢٠٣٠" من انخفاض المكانة الاجتماعية والتعويضات المالية التي يتقاضاها المدرسون ، فراتب المدرس يماثل ما يتقاضاه موظفو القطاع العام الذين يتمتعون بظروف عمل أسهل بكثير، في الوقت الذي يعمل فيه المدرسون ساعات عمل أكثر ويؤدون عملا هادفا ، كما أن فرص التطور المهني محدودة لجهة التدريب والترقية ، وان هذا سوف يؤدي بالضرورة إضافة إلى عوامل أخرى إلى عدم القدرة على إعداد القوى العاملة لمواكبة تحديات المستقبل ( المعرفة ، ٢٠١٠ ) .

علماء بأن الكويت قد جاءت في مؤخرة الدول في الاختبارات العالمية في الرياضيات والعلوم بالترتيب ( ٣٩ ) من أصل ( ٤١ ) دوله مشتركة في تقييم ال ( TIMSS ٢٠٠٧ ) وفي مهارات القراءة والكتابة بالترتيب (٣٣) من أصل ( ٣٥ ) دولة مشتركة في تقييم بيرلز ( PIRLS ) وهو مستوى متدنٍ لا يتناسب مع كلفة الطالب ( الرامزي ، ٢٠٠٩ ).

ومن الجدير بالذكر أن العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت حول المناخ التنظيمي ( البيئة الداخلية ) قد أكدت أنه أحد أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المنظمات والمؤسسات لما له من الأثر الكبير في تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية ، مما يوضح أهمية التعرف على طبيعة وماهية المناخ السائد بأبعاده المختلفة في أية منظمة عامة أو خاصة ، وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها ورفع مستوى روحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على سلوك وأداء أعضاء المنظمة ومن ثم تنمية قدرتها على تحقيق أهدافها وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية ( الوزان ، ٢٠٠٦ )

ويسعى الباحث في هذه الدراسة بناء على ما تقدم إلى الكشف عن أنماط المناخ السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، وتحصيل الطلبة .

### أهمية الدراسة :

أولاً : الأهمية النظرية : تعد هذه الدراسة من الدراسات العربية النادرة التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين و التحصيل الدراسي للطلبة ، كما أنها تعد الدراسة الأولى من نوعها قطعاً في دولة الكويت على مستوى التعليم الثانوي ، حيث جاءت دراسة ( بركات ، السعدون ، الجبر ، المطيري ، العنزي ، الوراق ، ٢٠٠٣ ) لتدرس متغير الرضا الوظيفي للعاملين في المدارس الابتدائية والمتوسطة فقط ، دون متغيري المناخ التنظيمي والتحصيل الدراسي ، كما لم يعثر الباحث على أية دراسة عربية قامت بترجمة وتعديل وتحكيم أداة ( Hoy, ١٩٩١ ) ، حيث درجت الأبحاث العربية على استخدام ترجمة أداة هالبين وكروفت ( ١٩٦٦ ) . ولذلك نعتقد أن هذه الدراسة هي الدراسة العربية الأولى التي ترجمت وعدلت بما يتناسب مع البيئة العربية وحكمت أداة هوي .

ثانيا : الأهمية العملية : سوف تسهم هذه الدراسة في الكشف عن نمط المناخ السائد في المدارس الثانوية للبنين في دولة الكويت ، وتتأكد أيضا من درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في هذه المدارس ، ومستوى تحصيل الطلبة ، كما ستدرس العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين والتحصيل الأكاديمي للطلبة .

كما يتوقع الباحث أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة راسمي الإستراتيجيات والخطط التربوية على الاهتمام أكثر بمتغيرات ربما لم تكن موضع اهتمام في ما سبق كطبيعة المناخ التنظيمي السائد وأيضا علاقته بكل من الرضا الوظيفي والتحصيل الدراسي

### هدف الدراسة وأسئلتها

الهدف من هذه الدراسة دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء الأوضاع التربوية السائدة للعام الدراسي ٢٠٠٨/ ٢٠٠٩ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الرئيسة التالية:

- ١- ما أنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ؟
- ٣- ما مستوى التحصيل الأكاديمي لطلبة المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في امتحان الثانوية العامة للعام الدراسي ٢٠٠٨\٢٠٠٩ ؟
- ٤- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي للمدرسة و الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت؟
- ٥- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي للمدرسة و تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت؟

### فرضيات الدراسة :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( ٠,٠٥ ) بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( ٠,٠٥ ) بين المناخ التنظيمي للمدرسة وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت .

## تعريف المصطلحات :

ستتضمن الدراسة عدداً من المصطلحات التي لابد من تعريفها إجرائياً لتحديد دلالاتها بما يتناسب مع

## أهداف الدراسة:

- ١- **المناخ التنظيمي:** عرفه اونز (Ownes, ٢٠٠٢: ٨٢) بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة مدرسية عن أخرى وتشمل الخصائص المادية والاجتماعية والثقافية والأكاديمية " ويقاس بوساطة أداة وصف المناخ التنظيمي (Ocdq-R) التي طورها هوي ( Hoy ,١٩٩١ ) حيث وصف أربعة أنواع للمناخ التنظيمي هي : المناخ المفتوح ، المناخ التشاركي ، المناخ غير التشاركي ، المناخ المنغلق .
- ٢ - **الرضا الوظيفي:** وهو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه سبعة أبعاد تحدد أعمالهم هي: الإشراف، المرتب، الترقية، زملاء العمل، المهنة الحالية. وتقاس في هذه الدراسة بوساطة استبانة مقياس دليل وصف المهنة الذي طوره كل من سميث وكندال وهالين . (ياسين،١٩٩٠) .
- ٣- **التحصيل الدراسي :** ويقصد به معدل نجاح الطالب في كل مدرسة ثانوية في نهاية المرحلة الثانوية في جميع المواد الدراسية التي يتضمنها الامتحان العام الذي تشرف عليه وزارة التربية والتعليم الكويتية .

## حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي، وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، واقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين في دولة الكويت ، وكشوف علامات امتحان الثانوية العامة للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩ في جميع المدارس الثانوية في دولة الكويت وعددها ٦٦ مدرسة .

الفصل الثاني  
الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يناقش الباحث في القسم الأول من الفصل الثاني الأدب النظري لمتغيرات الدراسة الثلاثة: المناخ التنظيمي: مفهومه وأهميته، والنظريات والنماذج التي تناولتها. ثانيهما: الرضا الوظيفي: مفهومه والنظريات المفسرة للرضا الوظيفي وآثار الرضا وعدم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي. أما المتغير الثالث فهو يتناول التحصيل الدراسي : مفهومه ،أهميته ، و العوامل المؤثرة فيه ، و العلاقة بين التحصيل الدراسي والمناخ التنظيمي ، بينما يتناول القسم الثاني من الفصل الثاني الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات آنفة الذكر.

### القسم الأول : الأدب النظري

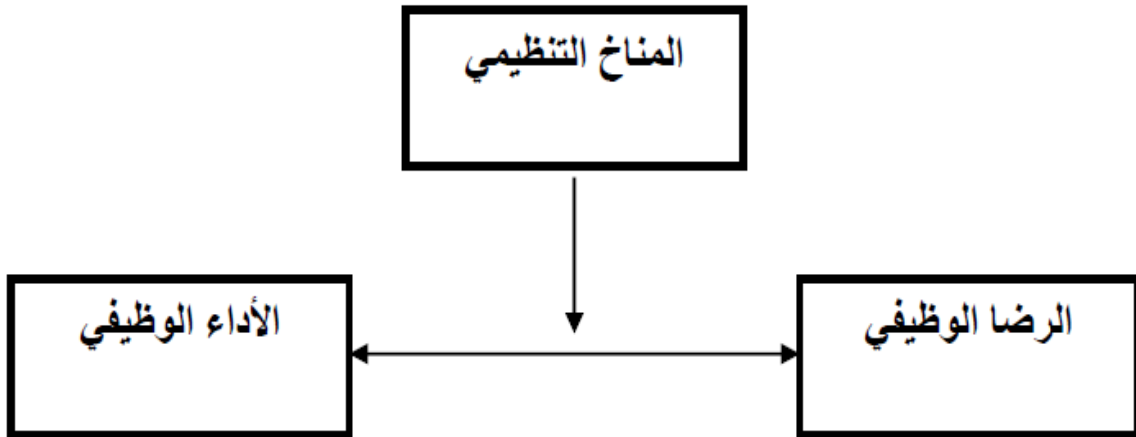
أولاً : المناخ التنظيمي :  
لقد شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي تحركاً تربوياً جديداً ، هدف إلى إحداث تغيرات في مفهوم العملية التربوية بشكل جذري ، بوصفها نظاماً متكاملًا تحكمه مجموعة من العلاقات المتبادلة فيما بينها، والتي يعتمد نجاحها بشكل أساسي على القيادة المسؤولة عن تسيير شؤون العمل التربوي ، والمدخلات الرئيسة في هذه العملية وفي مقدمتها المناخ التنظيمي الذي يعد من أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق الأهداف التنظيمية ، لما له من الأهمية في تشكيل سلوك الرئيس والمرؤوسين ، فضلا عن كونه دالة التفاعل بين الإنسان وبيئته ، و عن كونه أحد أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً في الأداء والروح المعنوية للعاملين ( أحمد ، ٢٠٠٨).



بدأ الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي منذ مطلع الستينات من القرن الماضي، وذلك إدراكاً من الباحثين لعلاقته وأهميته برضا العاملين في المؤسسة، وبالتالي في خفض أو رفع مستوى إنتاجيتهم حيث عزا الفهيدي ( ٢٠٠٩ ) هذا الاهتمام إلى عدة عوامل من أهمها :

- التطورات الاقتصادية الكبيرة التي شهدتها العالم.
- ازدهار الحركة العلمية والصناعية.
- نشوء وتطور المنظمات المعقدة.
- زيادة أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
- بروز مشكلات جديدة في محيط العمل لا يمكن التعرف على أسبابها بدون معرفة الجو السائد في المنظمة.

ويمكننا تحقيق أهداف المنظمة المتوخاة وأهداف العاملين فيها من خلال دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته والعمل على تطويره ، والذي يؤدي أيضا إلى المشاركة في تنمية أهداف المجتمع . حيث يعد خلق مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة. ويعتبر المناخ التنظيمي عاملاً وسيطاً بين الرضا والأداء، ويركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والأداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها ، وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف، فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم، والشكل رقم ( ١ ) يوضح ذلك ( رباح ، ٢٠٠٨ ) :



شكل رقم (١) ( رباح ، ٢٠٠٨ )

## المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء

### مفهوم المناخ التنظيمي

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة ، بينما اختلف الباحثون حول تحديد مفهوم المناخ التنظيمي ، يرجع هذا التباين في موقف الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع إلى تباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية ( الشنطي ، ٢٠٠٦ ) .

و يرى القريوتي ( ١٩٩٤ ) أن كلمة " المناخ " تعبير مجازي يعنى جغرافياً بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي ، يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع ،والجو من حيث الدفء أو البرودة في فصول السنة وأوقاتها المختلفة وله ( أي المناخ ) تأثير على الحياة الطبيعية للإنسان والنبات والحيوان .وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار التنظيم كياناً مؤسسياً عضوياً ،يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به ،يوثر عليها من ناحية ،ويتأثر بها من ناحية أخرى ،كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها ،فتؤثر على بعضها بعضاً"

ومن هذا المنطلق فإن اصطلاح " المناخ التنظيمي " يشير إلى القيم ، والعادات ، والتقاليد ، والأيديولوجيات ، والأذواق والطبقات الاجتماعية ، وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم ، وما استعمالها في الإدارة إلا للدلالة على قوة العلاقة بين المنظمة ككيان عضوي من جهة ، والبيئة المحيطة به من القيم السائدة، والمفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها العاملون حول المناخ التنظيمي ، وغط القيادة، والقواعد السائدة في المؤسسة ، ومستويات العمل من جهة أخرى ( أحمد ، ٢٠٠٨ ) .

ويذكر الرفاعي ( ٢٠٠٥ ) أن تعريف ( davis ) يعد من أشمل التعريفات التي تناولت مفهوم المناخ التنظيمي ، حيث يرى ان المناخ التنظيمي عبارة عن البيئة أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد ، ويؤثر في الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاجتماعية داخل التنظيم ، ويأمل جميع

العاملين في التنظيم أن يكون هذا المناخ داعماً يسهل عليهم إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية .

كما عرف العمري ( ١٩٩٢ ) المناخ التنظيمي على أنه " مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص سمة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة، وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا، وممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة " .

ويؤكد هذا التعريف على دور الإدارة في خلق مناخ تنظيمي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، كما يركز على مرجعية خصائص المناخ التنظيمي المميّزة للمنظمة في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة وفي توجيه الأفراد ودفعهم نحو مستوى معين من الأداء ( أحمد ، ٢٠٠٨ ) .

ويرى ( Gunbayi ، ٢٠٠٧ : ٧٠ ) أن " كل مؤسسة تعليمية لها مناخها الذي يميزها عن باقي المدارس ، وتؤثر في سلوك ومشاعر المعلمين والطلبة في المدارس " ، كما يرى أن المناخ التنظيمي يمثل مركباً من المتغيرات التي تتدخل بين هيكل ونمط المنظمة من جهة ، و أسلوب وخصائص القادة وأداء ورضا المعلمين من جهة أخرى .

أما أرجريس (Arggris) المشار إليه في ( العتيبي ، ٢٠٠٧ : ١٦ ) فقد عرف المناخ التنظيمي بأنه " نتاج لتفاعل مجموعة من المتغيرات الرسمية كالسياسات والإجراءات، والمتغيرات الشخصية كالحاجات والقدرات، والمتغيرات غير الرسمية وهي التي تنشأ عن الصراع المستمر من أجل محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين وسماتهم " .

ويتناول هلال ( ١٩٩٣ ) التعريف من وجهة نظر أخرى حيث يرى أن المناخ التنظيمي هو مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات التي تحدد كيفية سير العمل بصورة سلسلة ومتواصلة . حيث يشير هلال في تعريفه إلى أهمية مرونة المناخ التنظيمي وملاءمته للمتغيرات التي تلقي بظلال كثيفة وملحة من متطلبات التواءم والتكيف مع التطورات المتسارعة ، فالمناخ الإداري ليس جامداً أو ثابتاً ، أو محدد المسار، وإنما هو نتاج للتفاعل الداخلي بين مكوناته ، ولم يشر التعريف إلى أهمية هذا التفاعل من خلال إدراك أفراد التنظيم وتأثيره على سلوكهم واتجاهاتهم وقيمهم ( السكران ، ٢٠٠٤ ) .

ويعرفه العميان بأنه " البيئة أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني أن الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة" ( العميان، ٢٠٠٢: ٣٠٥ ) .

أما المغربي ( ٢٠٠٣ ) فيعرفه بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات .

ويرى أوينس (Owents, ٢٠٠٢) أن المناخ المدرسي هو نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة، فالمناخ المدرسي هو مجموعة الخصائص الثابتة في البيئة الداخلية للمنظمة والتي يخبرها الأفراد وتؤثر على سلوكهم، ويمكن وصفها في ضوء مجموعة من القيم المرتبة بخصائص المنظمة. وقد عرف سترنجر وليتون (Stringer&Litwin) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة ، والمدرسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم ( شهاب ، ١٩٩٢ ) .

ويرى هالبن وكروفت (Croft & Halpin) أن المناخ المدرسي يعبر عن شخصية المدرسة، وكما أن لكل فرد شخصية مميزة فإن لكل مدرسة مناخها الخاص بها، فعندما ينتقل معلم أو إداري من مدرسة إلى أخرى فإنه يدرك فوراً الاختلافات في المناخ بين مدرسة وأخرى، فقد يشعر بأن المكان جيد للعمل أو يشعر بأن العلاقة بين المعلمين والمدير غير ودية ، وهو بذلك يصف شخصية المدرسة من وجهة نظره ( Hayes, ١٩٧٣ ) .

بينما يرى شموك (SCHMUCK, ١٩٨٠) أن المناخ المدرسي هو الطابع الاجتماعي النفسي السائد في المدرسة، إذ قد يبدو للشخص العادي بأن المدارس عبارة عن أماكن يتواجد فيها التلاميذ والمعلومات من أجل تعليم الطلبة، ولذلك فهي لا تختلف بعضها عن بعض، والحقيقة أن المدارس تختلف بعضها عن بعض من حيث طابعها وجوها الذي يميزها عن غيرها، وهذه الاختلافات تبدو واضحة للأفراد داخل المدرسة كالعاملين، والمعلمين، والطلبة. والطابع العام هو حصيلة التفاعلات والعلاقات بين الأفراد داخل المدرسة .

أما كاراسيك وبريتشارد ( Karasick & Pritchard ) فقد عرفا المناخ التنظيمي أنه عبارة عن " خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة ، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته " ( الوزان ، ٢٠٠٦ ) .

### مكونات المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه :

اتجهت بعض الدراسات التي تناولت المناخ المدرسي إلى تحديد عوامله الأساسية والمتغيرات التي يتأثر بها، وقد أوضح أرجريس (Arggris) أن المتغيرات التي يتضمنها المناخ المؤسسي كل متكامل ولا يمكن فصلها، وحدد ثلاث مجموعات متداخلة من هذا المتغيرات تنتج عن تفاعلها السمات المميزة للمناخ المدرسي وهي :

- مجموعة المتغيرات الشخصية : الحاجات والقدرات والقيم التي تجعل الأفراد يسلكونها وفق أنماط شخصياتهم.

- مجموعة المتغيرات الرسمية : مثل السياسات والممارسات ومهام الوظائف التي تجعل أعضاء المؤسسة يسلكونها بما يحقق أهدافها.

- مجموعة المتغيرات غير الرسمية : وهي متعددة وتنشأ عن الصراع المستمر أثناء محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين وسماتهم ( العتيبي ، ٢٠٠٧ ) .

بينما قدم Tagiur المشار إليه في ( ٢٠٠٩ , NCPEA ) نموذجاً للمناخ التنظيمي يضم أربعة عوامل هي : الثقافة (الخصائص النفسية والاجتماعية ) ، والبيئة (العناصر المادية ) ، الوسط الاجتماعي (عناصر النظام الاجتماعي الإنساني ) ، والنظام الاجتماعي (العناصر التنظيمية ) .

- فالثقافة تشير إلى أمور مثل القيم والمعايير والنظم العقائدية ، والتاريخ ، والأبطال ، والخرافات ، والطقوس ، أنماط السلوك المرئية والمسموعة .

- و عامل البيئة يشير إلى أمور مثل المباني والمرافق ، فضلاً عن التكنولوجيا المستخدمة في الاتصالات ، وتحديد مواعيد وطرائق التدريس .

- وعامل النظام الاجتماعي شمل كيفية تنظيم التدريس والإدارة وخدمات الدعم ، واتخاذ القرارات ، والتخطيط ، والهياكل الرسمية .

- بينما يركز عامل الوسط الاجتماعي على الناس في المنظمة ، مهاراتهم على سبيل المثال ، والدوافع والمشاعر والقيم والعناصر الديموغرافية ، والقيادة .
- كذلك قام الوزان ( ٢٠٠٦ ) بتقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات جاءت كما يلي :
- مجموعة العوامل الخارجية : وتشمل الثقافة التنظيمية ، بيئة العمل المادية ، البيئة الخارجية وما تتضمنه من ضغوط سياسية واقتصادية أو قانونية قد تساعد في تأجيج صراع الدور لدى العاملين ، والبيئة الاجتماعية ممثلة في العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات ، ثم درجة تماسك الجماعة وولائها .
- مجموعة العوامل التنظيمية : وتشمل طبيعة البناء التنظيمي والنمط القيادي المتبع ، إضافة إلى انعدام فرص الترقى ، وزيادة الأعباء الإدارية والمسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف ، ثم غموض الأهداف ، وطبيعة نظام الأجور والحوافز والصراع التنظيمي .
- مجموعة العوامل الشخصية : وتشمل القدرات الشخصية وتناقض القيم ودرجة المخاطرة حيث المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة محسوبة معتدلة سيؤدي إلى مزيد من الإنجاز بعكس المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي فسيؤدي إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء .
- وفي اتجاه آخر حدد رباح ( ٢٠٠٨ ) سبعة عوامل مؤثرة في المناخ التنظيمي جاءت كما يلي:
- متطلبات الأداء الوظيفي للعمل وما تقترن به من أبعاد قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء، وابتعادها عن حالة الرتابة والملل والروتين.
- التدريب : من خلال البرامج التدريبية والتطويرية، حيث يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية مهارات العاملين.
- أسلوب التعامل مع العاملين :حيث إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم، والصدق والإخلاص معهم، يؤدي إلى تعزيز روح الولاء و الانتماء التنظيمي لديهم.

- أمطاط السلطة الإدارية :إن نمط التعامل الإداري والسلطة التي تمارسها الإدارة تلعب دوراً أساسياً في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ إن مركزية التعامل مع الأفراد تتسم غالباً بروح التسلط وعدم المرونة، بينما اللامركزية تتسم غالباً بالمرونة وحب المشاركة، في رسم السياسات واتخاذ القرارات، مما يسهم في عمليات الإبداع والابتكار.
- المرونة في التنظيم وقدرته على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المختلفة.
- أسلوب التحفيز، فالأسلوب الذي يعتمد مختلف صور الثواب والعقاب يشجع العاملين غالباً على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، أما الأساليب الشخصية و غير الموضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإنها تؤدي إلى اللامبالاة وزيادة دوران العمل والتغيب، ما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي.
- الاستقرار والأمن الوظيفي، وتمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات .
- ويذكر السكران ( ٢٠٠٤ ) ان الدراسات والبحوث تشير إلى تأثر المناخ التنظيمي بعدد من العوامل وأهمها :
  - الموارد المادية والاقتصادية المتاحة : فلا شك أن وفرتها وكفايتها تحقق الأمن الوظيفي للعاملين وتشعرهم بالثقة ، بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح .
  - السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات والأجور وغيرها من القضايا والموضوعات التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم .
  - القيم المهنية للإداريين وللعاملين على اختلاف مستوياتهم ومهنتهم .
  - خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية : فعوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية ، تلعب دوراً في خلق الأجواء المناخية الإيجابية أو السلبية .

ويضيف الشنطي ( ٢٠٠٦ ) عامل النمط القيادي المتبع : ويقصد أن تتبني الإدارة فلسفة إنسانية من خلال إشراك الفرد في اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته ، وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر و الغياب وخلافه .

بينما يضيف الفهيدي ( ٢٠٠٩ ) عامل الهياكل التنظيمية : التي هي عبارة عن البناء والشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة .

### نماذج وصف المناخ التنظيمي :

مثلما تعددت الآراء حول مكونات المناخ التنظيمي وعناصره تعددت النماذج في وصف وتصنيف المناخ التنظيمي وأنواعه ، فبعض الكتاب يميز بين مناخين أساسيين هما : المناخ التنظيمي الإيجابي ، والمناخ التنظيمي السلبي .

وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المفتوح والمناخ التنظيمي المغلق . بينما يفضل فريق ثالث مصطلح المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي وفي ما يلي ذكر لأهم النماذج التي وصفت وصنفت المناخ التنظيمي

### مقياس ليكرت ( Likert's Organizational Climate Scale - Locs ) ( العتيبي ، ٢٠٠٧ ):

قام ليكرت (Likert) عام ١٩٦١م بدراسة مسحية لوصف البيئة الداخلية للمؤسسات التجارية والصناعية وتوصل إلى نموذج من أربعة أنظمة للإدارة تصف المناخ المؤسسي والسلوك القيادي داخل المنظمة من خلال مقياس الخصائص التنظيمية الذي يركز على ثمانية أبعاد هي: عمليات القيادة، وقوى الدافعية، وعملية الاتصال، وعملية التفاعل والتأثير، وعملية صنع القرار، ووضع الأهداف، وعمليات الرقابة وتحديد الأهداف، والتدريب ، وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل نظام منهم .

- النظام الاستغلالي التسلطي Exploitive Authoritative:



- يوجد فيه قدر ضئيل من الثقة والطمأنينة لدى الرؤساء والمرؤوسين، وتتحكم المستويات العليا في الإدارة وضبط النظام وصنع القرارات، ويسود الاتصال الهابط لذا يحصل النظام على معلومات غير دقيقة، وتعتمد الحوافز على السلطة و التخويف ويسعى النظام غير الرسمي إلى رفض القرارات بطريقة ضمنية فيختل نظام المؤسسة نتيجة لعدم الرضا وانتشار السخط بين العاملين.

- النظام الخيري التسلطي Authoritative Benovolent:

وفيه تصنع الإدارة العليا بعض القرارات وتفوض بعض سلطاتها إلى بعض الأفراد في المستويات الدنيا، وتعتمد الحوافز على السلطة والتخويف ولكن بدرجة أقل من النظام التسلطي، ويتقاسم الأفراد الاتجاهات السالبة والموجبة نحو التنظيم وإن كان التنظيم غير الرسمي يعمل ضد مصالح التنظيم الرسمي

- النظام الاستشاري Consultative:

وفيه تتحدد السياسات العامة من قبل المستويات العليا وتتخذ القرارات الأقل أهمية في المستويات الدنيا. وتعتمد الحوافز على الخبرة وإثبات الذات، وتناقش القرارات مع المسؤولين وتزداد الاتجاهات الموجبة نحو التنظيم ويشعر أغلب الأفراد بالمسئولية لتحقيق أهداف المنظمة .

- النظام التشاركي Participative:

وفيه توضع القرارات من جانب جميع أفراد المنظمة عن طريق اللجان ويتقبلها الجميع، ويمتد الاتصال في جميع الاتجاهات وتسود الاتجاهات الإيجابية بين الأفراد، وتناسق جهود التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وكلما اقترب الأسلوب الإداري من هذا النظام زادت فعالية المناخ المؤسسي.

نموذج هالين وكروفت (Croft & Halpin ١٩٦٢) ( Kuasiri , ٢٠٠٧ ) :

قام هالبن وكروفت ( Croft & Halpin ) في العام ١٩٦٢ بتطوير أداة لقياس المناخ التنظيمي تتضمن ثمانية أبعاد توصل الباحثان بعد تطبيقها إلى تحديد سنة أنواع للمناخ التنظيمي تدرج من المناخ المفتوح إلى المناخ المنغلق جاءت كما يلي :

- المناخ المفتوح : يعمل المعلمون كفريق واحد وبروح معنوية مرتفعة ، يمتلكون القدرة على تذليل الصعوبات ويحتفظون بعلاقات ودية ورضا وظيفي عالٍ . يتكيف المدير مع الدور و لا يعمل على إعاقة المعلمين بل يساعدهم ويوجه سلوكهم دون التركيز على الشكليات في الأداء ، فهو بمثابة القدوة
- لهم، ويعمل على إشباع حاجاتهم النفسية الاجتماعية ويتيح الفرصة لبروز قيادات جديدة ، ويعمل الجميع من أجل استمرار وتطوير المنظمة .
- مناخ الإدارة الذاتية : يعمل المدير على وضع الإجراءات والقوانين التي تمكن المعلمين من أداء عملهم دون الحاجة إلى الرجوع إليه على الرغم من تركيزه على العمل ، كما يعمل المعلمون بروح الفريق وبروح معنوية مرتفعة دون إعاقة من المدير .
- المناخ الموجه : يعمل المعلمون بجدية وغير منعزلين عن عملهم ، ولكنهم لا يجدون وقتاً للعلاقات الودية وروحهم المعنوية متوسطة . الأهداف والإجراءات وطريقة العمل هي في الحقيقة وليدة رغبة مدير المدرسة الذي لا يهتم بمشاعر وحاجات المعلمين الاجتماعية ، كما أن المدير يعمل على منع أية ممارسة قيادية من قبل المعلمين .
- المناخ العائلي: يشير إلى ألفه شديدة بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين ومدير المدرسة الذي لا يعيقهم بالأعباء الإدارية أو التوجيهات نحو الإنجاز ، العلاقات الإنسانية والحاجات الاجتماعية مشبعة ، رضا وظيفي وروح معنوية متوسطة ، مدير المدرسة لا يركز على الإنتاج أو التأكد من مستوى الأداء لأنه يعتبر نفسه جزءاً من المجموعة .
- المناخ الأبوي : هو تباعد بين المعلمين الذين يفتقدون الألفة والعلاقات الودية وتكثر بينهم الشللية مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي نظراً لعدم الإنجاز أو إشباع الحاجات الإنسانية . المدير يركز على الإنتاج ويراقب السلوك ويوجه ، ذو درجة متوسطة من القدرة على الإنجاز .
- المناخ المنغلق : هو إعاقة مرتفعه وروح معنوية منخفضة وذلك بسبب عدم إشباع الحاجات الاجتماعية وغياب الإنجاز ، كما تنخفض الألفة بين المعلمين وينشأ التباعد بينهم . مدير لا يقتدى به ، يهتم بالشكل في الأداء ويزيد من الإجراءات والقوانين غير المبررة ، قليل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ويحارب أية مبادرة قيادية.

أبعاد المناخ التنظيمي عند هالبين وكروفت (Croft & Halpin) ( رباح ، ٢٠٠٨ ) :

أولا : الأبعاد المتعلقة بخصائص سلوك المعلمين، وهي:

- التبعاد Disengagement : يشير هذا البعد إلى أن المعلمين في المدرسة لا يعملون سوى كفريق متكامل، فكل منهم يعمل في اتجاه مختلف عن الآخرين.
- الإعاقة Hindrance : يشير هذا البعد إلى شعور المعلمين بأن المدير يثقل كاهلهم بالأعمال الروتينية.
- الانتماء Esprit: ويشير إلى الروح المعنوية السائدة لدى جماعة المعلمين، فهم يشعرون بالرضا والانتماء إلى المؤسسة ، لأن حاجاتهم الاجتماعية مشبعة، وفي نفس الوقت يحققون الإنجاز في العمل.
- الألفة Intimacy: ويشير إلى وجود علاقات طيبة بين المعلمين، مما يؤدي إلى وجود إحساس بالرضا، نتيجة لإشباع الحاجات الاجتماعية، وإن كان هذا الإحساس بالرضا لا يرتبط بالإنجاز في العمل.

ثانيا : الأبعاد المتعلقة بخصائص سلوك مدير المدرسة، وهي:

- الشكلية في العمل Aloofness : يشير إلى سلوك المدير الذي يتسم بالشكلية دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية، فهو يطبق القوانين واللوائح تطبيقاً حرفياً دون مراعاة الظروف المتغيرة.
- التركيز على الإنتاجية Production Emphasis: يشير إلى سلوك المدير الذي يوجه كل اهتمامه نحو إنجاز العمل، ومن ثم فهو دائم الإشراف والتوجيه للمعلمين، ولكن قنوات الاتصال بينه وبينهم تسير في اتجاه واحد.
- القدوة في العمل Thrust: ويشير إلى سلوك المدير الذي يتصف بأنه موجه نحو إنجاز العمل كقدوة ، لا عن طريق الإشراف والتوجيه المباشرين للمعلمين
- النزعة الإنسانية Consideration: تشير إلى سلوك المدير الذي يتميز بالميل إلى أن يعامل المدرسين معاملة ودية وإنسانية.

نموذج وين هوي Wayne K. Hoy ( ١٩٩١ ) :

قام Wayne K. Hoy بتطوير أداة وصف المناخ التنظيمي ( Ocdq-R ) ، حيث قام بوصف أربعة أنواع للمناخ التنظيمي في المدرسة هي : المناخ المفتوح ' المناخ المرتبط ، المناخ الانفكاك ، المناخ المنغلق ، وفي ما يلي وصف لهذه المناخات :

المناخ المفتوح : الخصائص المميزة للمناخ مفتوح هو التعاون والاحترام ، والانفتاح بين أعضاء هيئته التدريس أنفسهم وبين أعضاء هيئة التدريس والإدارة ، مدير المدرسة يستمع و يتقبل أفكار

المعلمين ، ويعطي المديح بشكل حقيقي ومتكرر، كما يحترم اختصاص أعضاء هيئة التدريس ( المساندة عالية ) . كذلك يعطي مدير المدرسة المعلمين حرية القيام بالعمل بدون مراقبة مباشرة ( انخفاض في التوجيه ) ، وتيسير توفير قيادة خالية من البيروقراطية ( تقييد منخفض ، وبالمثل ، فإن أعضاء هيئة التدريس يدعمون السلوك المهني المنفتح بين المعلمين (علاقات جماعية عالية ) .

المعلمون يعرفون بعضهم جيدا وعادة ما يكونون أصدقاء مقربين من بعضهم ( ألفة عالية ) ، تعاون والتزام بالتدريس وبالواجبات الأخرى ( فك الارتباط المنخفض ) . وباختصار ، فإن سلوك المدير والمعلمين على حد سواء صادق وأصيل ومفتوح .

المناخ المرتبط : ويتسم المناخ المرتبط بمحاولات قيادية غير فعالة من قبل الناظر من ناحية ، وبأداء عالي المهني من قبل المعلمين من ناحية أخرى ، المدير جامد وسلطوي ( توجيه عالٍ ) ولا يقيم وزنا للمهنيين من ذوي الخبرة أو للاحتياجات الخاصة للمعلمين ( دعم ضعيف ) . كما أنه إضافة إلى ما سبق يثقل كاهل أعضاء هيئة التدريس أعمال تشغيلهم و لا لزوم لها ( تقييد عالي ) ، ومع ذلك ومن المثير للدهشة أيضا أن المعلمين ببساطة يتجاهلون المحاولات الرئيسة الفاشلة للسيطرة ، ويتصرفون بشكل مهني مثمر . يحترمون ويدعمون بعضهم ، فخورين بمدربتهم ويستمتعون بالعمل ( زمالة وظيفية عالية ) . كما أنهم لا يحترمون بعضهم كزملاء في المهنة فقط ، بل هم في الحقيقة أصدقاء ( ألفة عالية ) . المعلمون يجتمعون معا كوحدة عمل متعاونة ترتبط وتلتزم بمهمة التعليم ( ارتباط عالي ) .

بشكل عام ، المعلمون فعالون ومنتجون على الرغم من ضعف القيادة الرئيسية ، كما أنهم متماسكون وملتزمون وداعمون لبعضهم ومرتبطين بالعمل .

- مناخ الانفكاك : يشير إلى مناخ الانفكاك يقف على النقيض تماما من المناخ المرتبط ، السلوك القيادي قوي وداعم ومهتم ، كما أن المدير يستمع ويفتح المجال للمعلمين كي يدلوا بأرائهم ( دعم مرتفع ) ، يفسح المجال للمعلم كي يتصرف بناء على معرفته المهنية ( توجيه منخفض ) ، ويحرر المعلمين من الكثير من الأعباء الإدارية و التوافه البيروقراطية ( تقييد ضعيف ) . في المقابل ، المعلمون يتصرفون بشكل سيئ ، و لا يتقبلون المسؤولية ، فهم في أفضل الحالات يتجاهلون مبادرات مدير المدرسة ، وفي أسوأ الحالات يعملون من أجل شل وتخريب المحاولات القيادية لمدير المدرسة ، كما أنهم لا يقتصرون على عدم حبهم لمدير المدرسة فقط ، بل هم لا يحبون بعضهم بعضا كأصدقاء ( ألفة ضعيفة ) أو يحترمون بعضهم كزملاء مهنة ( زمالة مهنية منخفضة ) . هناك انفكاك بين المعلمين وبين عملهم بشكل واضح ، بينما مدير المدرسة داعم ومرن وغير متسلط ، المعلمون منقسمون وغير متسامحين وغير ملتزمين بالعمل .

- المناخ المغلق : المناخ المغلق هو نقيض المناخ المفتوح ، المدير والمعلمون يقادون وراء عواطفهم وانفعالاتهم ، بسبب تشديد المدير على التوافه الروتينية والأعمال غير المهمة ( تقييد عال ) ، استجابة المعلمين في الحد الأدنى كما أنهم يظهرون التزاما ضعيفا تجاه العمل ( انفكاك عال ) ، النمط القيادي متسلط وجامد ( توجيه عال ) كما انه غير متعاطف وغير متجاوب ( دعم منخفض ) .

كما يسود إلى جانب الخطط والتكتيكات المضللة جو من الإحباط واللامبالاة ، بل أيضا من الشك وعدم احترام المعلمين لزملائهم ، وكذلك الإدارة ( زمالة مهنية وألفة منخفضة ) ، وفي المحصلة فإن المناخ المغلق يحتوي على مدير المدرسة غير الداعم وغير مرن ، معيق ومتسلط ، بينما يوجد لدينا معلمون منقسمون ولا مبالين ، كما أنهم غير متسامحين ومخادعين .

ويتم تحديد نمط المناخ التنظيمي السائد في نموذج ( HOY ) من خلال الكشف عن أبعاده في الأداة ، وهي تنقسم إلى ستة أبعاد ، ثلاثة منها تختص بمدير المدرسة والثلاثة الأخرى بالمعلمين ، وفي ما يلي وصف لهذه الأبعاد ( HOY,1991 ) :

### مدير المدرسة :

- السلوك المساعد : يعكس الاهتمام الأساسي بالمعلمين ، مدير المدرسة منفتح على اقتراحات المعلمين ويستمع إليهم ، يشيد بهم بصدق وبشكل متكرر ، كما يتعامل مع النقد بشكل بناء ، تخصص المعلم محل احترام ، يساعد على تحقيق المصلحة الشخصية والمهنية للمعلمين .
- السلوك المباشر : يتصف بالجمود والإشراف الوثيق .المدير يحافظ على الرصد المستمر والسيطرة على جميع المعلمين والأنشطة المدرسية ، وصولا إلى أصغر التفاصيل.
- السلوك المقيد : هو السلوك الذي يعيق بدلا من تيسير عمل المعلم .مدير المدرسة يثقل المعلمين بالأعباء الإدارية والمكتبية ، ومتطلبات اللجان والواجبات الروتينية والمطالب الأخرى التي تتداخل مع مسؤوليات تدريسهم .

### المعلمون :

- سلوك الزمالة : يدعم التفاعل المنفتح والمهني بين المعلمين ، المعلمون فخورون بمدرستهم ، ويتمتعون في العمل مع زملائهم ، متحمسون ، يتميزون بالتقبل ، و يتبادلون الاحترام بينهم كزملاء .
- السلوك الودي : العلاقات الاجتماعية بين المعلمين قوية ومتماسكة و الأساتذة يعرفون بعضهم بعضا جيدا ، بل ويعتبرون الأصدقاء الشخصيين والمقربين لبعضهم بعضا ، يلتقون معا بشكل منتظم ، ويوفرون الدعم الاجتماعي القوي لبعضهم بعضا.
- سلوك فك الارتباط : شعور بعدم وجود معنى في العمل ، والتركيز على الأنشطة المهنية .المعلمون يوضعون بكل بساطة في مجموعة عمل غير منتجة تضيع معها جهودهم ، ليست لديهم أهداف مشتركة . في الواقع ، غالبا ما تكون تصرفاتهم سلبية ومحرجة إزاء زملائهم والمدرسة .

### ثانيا : الرضا الوظيفي

- تباينت أفكار الباحثين في صياغة تعريف الرضا الوظيفي حيث عرفه فروم بأنه تكيف الأفراد العاطفي نحو العمل الذي يشغلونه ( عريقات ، ٢٠٠٣ : ٢٤) .
- بينما يعرفه (Herbert) ، بأنه " مشاعر الأفراد تجاه أعمالهم ، وتعتمد هذه المشاعر علي ما يعتقد أن

العمل يتجه له حالياً والذي يمكن تحديده من زاويتين : ما يوفره العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم " ( بركات ،السعدون ، الجبر ،المطيري ،العنزي الوراق ، ٢٠٠٣: ٢٨ ) . ويرى الشهري ( ٢٠٠٣ ) أن الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد ، متفقاً بذلك مع ستون حيث يعرف الرضا الوظيفي على أنها الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها .

ويرى لي وشامي ( Li &Shami ) أن الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد تجاه وظائفهم ، ويتوقف ذلك على الملاءمة و الانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف ( القاروط ، ٢٠٠٦ ) .

ويعرف ( بولوك ) الرضا الوظيفي على أنه اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ، ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات ( بركات وآخرون ، ٢٠٠٣ : ٢٧ ) .

وكان لابد من أجل إدراك مفهوم الرضا الوظيفي بشكل معمق أن يتطرق الباحث إلى النظريات المفسرة له

### النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

يستعرض الباحث في ما يلي أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي للأفراد داخل بيئة العمل .

نظرية الإدارة العلمية - ( Scientific Management Theory ) ( RILEY,٢٠٠٩ ) :

قام فريدريك تايلور ( ١٨٥٦-١٩١٧ ) بوضع نظرية الإدارة العلمية والتي بناها على فكرة أن الأجر المالي هو الدافع الأساسي في تحفيز دوافع العاملين والموظفين ، وقد جادل بنظريته على أساس ما يلي :

- العاملون بطبيعتهم لا يحبون العمل ويحتاجون إلى إشراف مباشر وسيطرة .
- لذلك يجب على المديرين أن يقوموا بتقسيم الإنتاج إلى أجزاء من المهام الصغيرة .
- يجب أن يعطى العمال التدريب والأدوات المناسبة التي تمكنهم من العمل بأكبر قدر من الكفاءة في أداء المهمة المناطة بهم .
- يتم بعد ذلك دفع الأجر للعاملين بناءً على عدد المواد التي قاموا بإنتاجها خلال فترة محددة من الوقت .
- ونتيجة لذلك يتم تشجيع العمال على العمل بجهد وزيادة إنتاجيتهم .

وقد اعتمدت نظرية وأساليب تايلور على نطاق واسع كما شهدت الشركات فوائد زيادة مستويات الإنتاجية وخفض تكاليف الوحدة ، وقد كان هنري فورد هو أبرز من تبنى نظرية وأساليب تايلور حيث استخدمها في تصميم أول خط إنتاج على الإطلاق بصناعة سيارات ( فورد ) ، فكان ذلك بداية عصر الإنتاج الشامل ، وقد ارتبط منهج تايلور بشكل قوي مع مفهوم أسلوب الإدارة الاستبدادي ( يتخذ المديرون كل القرارات ويعطون الأوامر ببساطة إلى الذين هم دونهم في الهرم التنظيمي ) ، ومنهج ( x ) في نظرية ماكريجور التي تؤكد أن العاملين كسالى بطبعهم ويرغبون في تجنب تحمل المسؤولية .

ولكن العمال سرعان ما سئموا من منهج تايلور لأنه يبعث إلى الملل ، مهام متكرره يتم تنفيذها ومعاملة أشبه ما تكون بالمكائن البشرية ، وقد تقوم الشركات أيضا بتسريح العمال بدعوى زيادة مستويات الإنتاجية ، مما أدى هذا إلى زيادة في الإضرابات وغيرها من أشكال السخط من قبل العاملين غير الراضين

#### نظرية العلاقات الإنسانية - ( Human Relations Theory ) :

يذكر الفايز ( ٢٠٠٨ ) أن هذه المدرسة ظهرت في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، وبخاصة بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تنصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر إلى الإنسان



على أنه آلة (Machine) ، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية .

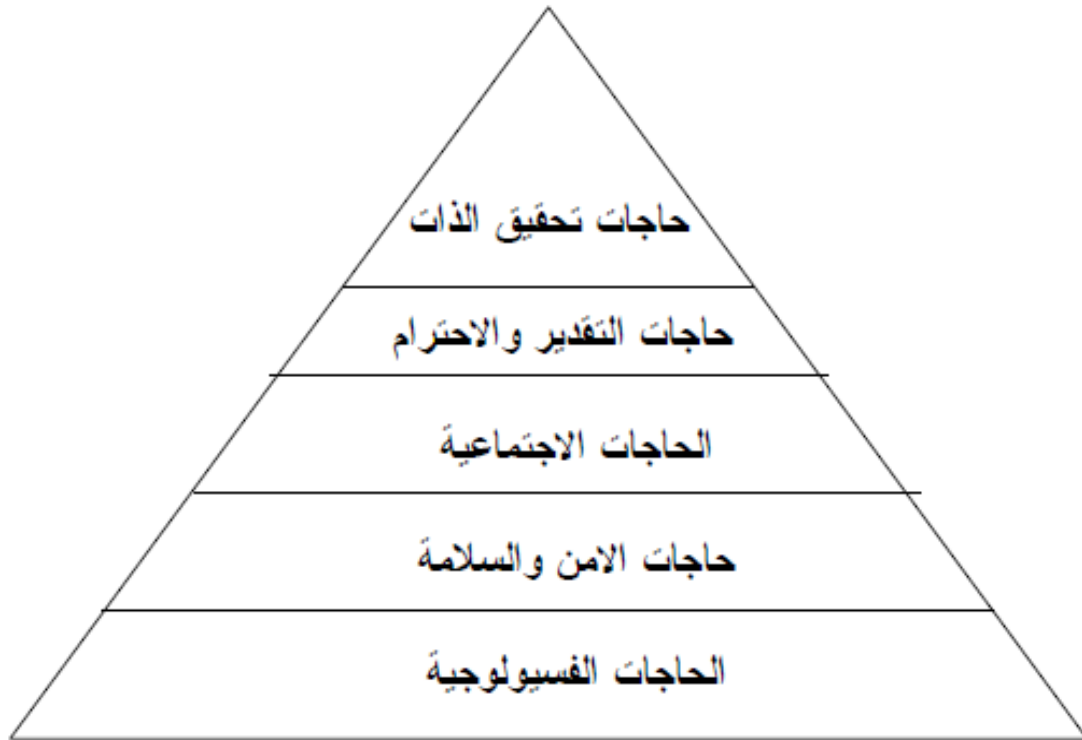
ويذكر ( ٢٠١٠ , dontigney ) يعتبر ألتون مايو المؤسس لحركة العلاقات الإنسانية ، حيث قام هو ومجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد بإجراء سلسلة من التجارب سميت ( تجارب هوثورن ) ، والتي تشكل الأساس لحركة العلاقات الإنسانية ، حيث أجريت تجارب هوثورن على عمال شركة الكهرباء الغربية على مدى فترات من السنوات بين العام ١٩٢٠ إلى ١٩٤٠ .

وقد توصل مايو بعد هذه السلسلة من التجارب إلى أن قضايا مثل الرضا الاجتماعي و العلاقات مع الأنداد والهياكل الاجتماعية غير الرسمية تؤثر بشدة على الإنتاجية الإجمالية للعمال ، وهكذا يبدو أن الطريق إلى زيادة الإنتاجية هو بتشجيع الرضا الجماعي ، ولكن حتى بين الباحثين الذين شاركوا في تجارب هوثورن ، يلاحظ عالم الاجتماع غوردون مارشال أن هناك خلافاً نشأ حول كيف ينبغي تفسير النتائج .

#### نظرية هرم الحاجات لماسلو:

يعتبر مؤسس هذه النظرية هو " أبراهام ماسلو " وهي من أكثر النظريات شيوعاً وقدره على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث إن التعرف الدقيق لهذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحفز لدى المؤسسة أو المنظمة ( الجريد ، ٢٠٠٧ ) .

حيث حدد أبراهام ماسلو هرمًا للحاجات الإنسانية يتكون من خمسة مستويات كما هو مبين في الشكل رقم (٢) :



الشكل رقم (٢) هرم الحاجات لماسلو ( القاروط ، ٢٠٠٨ )

وفي ما يلي شرح لهذه الحاجات :

- ١- الحاجات الجسمية ( الفسيولوجية ) Physiological Needs  
وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء. والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.
- ٢- حاجات الأمن والسلامة Safety & Security Needs  
تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

### ٣- الحاجات الاجتماعية ( الحاجة إلى الانتماء ) Social Needs

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها. وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعبارة عن الحاجات الأولية ( القاروط ، ٢٠٠٨ ) .

### ٤- حاجات التقدير واحترام الذات Esteem And Self- Respect Needs

هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا.

### ٥- حاجات تحقيق الذات Self – Actualization Needs

يشير ماسلو إلى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد إلى أن يكون ماهراً قادراً على الوصول إليها بناءً على القدرات والكفاءات التي يمتلكها. فإذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً فإنه يجب أن يعطى مثل هذه الفرصة، وإشباع هذه الحاجات برأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبو إليه الفرد، ويأتي ذلك بعد إشباع الحاجات السابقة كلها. ويرى ماسلو أنه بعد إشباع مستوى الحاجة إلى الأمن تظهر الحاجة إلى الإشباع

المستوى الذي يليه ، وهكذا حتى يتم إشباع حاجاتهم المستوى تلو الآخر وصولاً إلى المستوى الأخير "تقدير الذات" ( القاروط ، ٢٠٠٦ ) .

ويلاحظ أن " ماسلو " رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتدرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات ، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته ، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله ، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان

مخلوق اجتماعي يرغب في أن يكون محبوبا ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه إلى الآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة ( الجريد ، ٢٠٠٧ ) .

### نموذج العاملين لهيرزبيرغ ( Two-Factor Theory ) :

قام هيرزبرج Frederick Herzberg ورفاقه عام ١٩٥٩ م بدراسة شاملة لمائتين من المهندسين والمحاسبين في مدينة بتسبرج في الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها . وثبت من نتائج تلك الدراسة أن مشاعر السعادة والرضا عند العاملين مقترنة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه ( المدلج ، ٢٠٠٣ ) ، وتصنف إلى فئتين من العوامل تحاول فهم شعور العاملين تجاه الأعمال التي يؤديونها من خلال دراسة استطلاعية . سمي الفئة الأولى العوامل الدافعة ، والفئة الثانية العوامل الوقائية وهي ذكر الشهري ( ٢٠٠٣ ) :

#### العوامل الدافعة :

- ١- الإنجاز وأداء العمل .
- ٢- مسؤوليات الفرد عن عمله وعمل الآخرين .
- ٣- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم .
- ٤- فرص التقدم والنمو في العمل .
- ٥- أداء عمل ذي قيمة وأهمية للمنظمة .

#### العوامل الوقائية :

- ١- ظروف العمل المادية
- ٢- العلاقة مع الرؤساء
- ٣- العلاقة مع المرؤوسين
- ٤- الإشراف
- ٥- قيمة أداء العمل وأهميته في المنظمة .

ووجود العوامل الوقائية أو زيادتها تحول دون عدم الرضا ، إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء .

ومن نتائج نظرية هيرزبيرج ظهور فكرة الإثراء الوظيفي وذلك بإعادة تصميم الوظيفة بالشكل الذي يسمح للعوامل الدافعة أن يتم تمثيلها في مكونات ومحتويات العمل، وذلك بإضافة مهام وظيفية تتحدى قدرات الشخص وتستثيرها ، مع إعطاء العمل مزيداً من التنوع ليكون أكثر جاذبية وبعيدا عن الروتين، وكذلك إتاحة الفرصة للفرد للنمو والتقدم في العمل عن طريق توفير فرص للترقية تبنى على أساس الجدارة ، وفرص للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات الحيوية وتنظيم وأداء العمل ليستفاد من قدرات العاملين في تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة، وفي نفس الوقت يشعر الأفراد بالاحترام وتقدير الجهود والإنجازات في العمل .وتشمل فكرة الإثراء الوظيفي توافر مزيد من الاستقلال والحرية في أداء العمل، وقدر مناسب من الرقابة غير المباشرة تتيح للفرد السيطرة على عمله وتقوي ثقته في نفسه وفي كفاءته الشخصية والعملية ( المدلج ، ٢٠٠٣ ) .

#### نظرية الهدف (Goal Theory) :

ذكر القاروط ( ٢٠٠٦ ) بان صاحب هذه النظرية العالم هو إدوين لوك (Edwin Locke) الذي أوضح بأن الدافع والأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد الأفراد أهدافهم وعندما تكون هذه الأهداف مقبولة وواضحة وتتوافر لها تغذية عكسية تبين معدلات ومستويات الأداء للأفراد. لذلك وجب على الإدارة التي ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو العمل ورفع أدائهم أن توفر لهم ما يلي :

أ -تحديد الأهداف والمهام التي يتوقع منهم أداؤها بشكل واضح.

ب -أن تكون المهام والعناصر التي تتضمنها الأهداف مقبولة من قبل الأفراد.

ج -فتح قنوات للتغذية العكسية لبيان مستوى أداء الأفراد .

إن وجود أهداف عند الأفراد شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك، فهي ترشد وتوجه

سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الأهداف، وهذه الأهداف يجب أن تكون محددة ومقبولة وذات

فائدة للفرد وقابلة للقياس، لذلك يستطيع المدير أو المشرف بالاتفاق مع رؤوسيه وضع الأهداف

الخاصة بأداء العمل وكيفية تحقيقها

### نظرية بورتير ولولر ( Porter And Lawler's Theory ) :

تقوم نظرية بورتير ولولر على أساس أن استمرار أداء العاملين وفعالية الدوافع لديهم تعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم وقناعتهم ومدى إدراكهم الإيجابي بين المكافأة التي حصلوا عليها وبين ما يدركونه أنهم يستحقون أن يحصلوا عليه كنتيجة لعملهم. وأتتد بورتير ولولر " نموذجاً لتفسير أداء العاملين، حيث افترضا بأن الأداء والإنجاز تنتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية . وهذه العوائد الداخلية والخارجية تعود على الرضا عن العمل . فالعوائد الداخلية أو الذاتية هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضي رغبات الأفراد . أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل بالأجر والأمان والحاجات الاجتماعية، كما تتضمن عنصراً آخر وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها ( الشهري ، ٢٠٠٣ ) .

وقد قدمت هذه النظرية مفهوماً جديداً عن الرضا والإنتاجية ، حيث إن الإنتاجية هي التي تؤثر في الرضا الوظيفي وليس العكس ، والذي كان سائداً في النظريات التي سبقتها حيث كانت تفترض أن الرضا هو الذي يؤثر في الإنتاجية بمعنى أنها جعلت الإنتاجية متغيراً مستقلاً ، وجعلت الرضا الوظيفي متغيراً تابعاً . وتأثير الإنتاجية على الرضا الوظيفي يتحدد في ضوء مجموعه من العوامل المتشابكة والتي نوجزها فيما يلي:

المكافآت وقيمتها وطريقة دفعها ، الجهد والطاقة المبذولة من قبل الفرد ، والقدرات والإمكانات ومدى استغلالها ، الأداء المقدم ، وهو حصلة التفاعل بين القدرة والرغبة ، الرضا ويعتمد على مدى إدراك الشخص لمكافآته التي يتسلمها ( الشهري ، ٢٠٠٣ ) .

### نظرية العدالة ( Equity Theory ) :

يتفق الباحثون على أن العدالة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ، حيث تركز العدالة التنظيمية على اهتمام الإدارة بمشاعر العاملين وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء ، بما يسهم في توافر المناخ الذي يتسم بالعدالة التنظيمية ، والذي يؤثر إيجابياً في إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة ( المغربي ، ١٩٩٣ ) .

فقد أسس آدمز في عام ١٩٦٥ نظرية العدالة ، وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ينشأ من خلال معاملة جميع العاملين بشكل عادل ، كما إن عدم الإنصاف في المعاملة يؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا الوظيفي .

و الإنصاف لا يعني المساواة . فقد تؤدي المساواة في التعامل مع الجميع إلى عدم إنصاف بعض العاملين ذوي الجهود المتقدمة والذين يستحقون بالتالي مكافآت وتعاملاً إدارياً أفضل .

والعدالة في هذه النظرية تنقسم إلى نوعين :

- عدالة التوزيع: وتتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء.

- عدالة الإجراءات : و تتعلق بسياسات الشركة وإجراءاتها كالعادلة في الترقيات والعقوبات والتقييم

#### نظرية التوقع ( Expectancy Theory ) :

مؤسسها فيكتور فروم Victor Vroom في عام ١٩٦٤ ، وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه ، فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينه فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه ( الجريد ، ٢٠٠٧ ) .

فهي تشير إلى أن الرغبة أو الميل إلى العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج .

وقد قام فروم بتقسيم التوقع إلى توقعين :

- التوقع الأول : يرجع إلى قناعة الشخص و اعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد و قادر على الإنجاز إذا حاول ذلك .

- التوقع الثاني : يشير إلى حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك و هو ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز ؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا ؟

و بموجب هذه النظرية فإن الفرد غالباً ما يتجه إلى أداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به إلى الحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال ( القاروط ، ٢٠٠٦ ) .

وقد أفاد الباحث من هذه النظريات بعد اطلاعه عليها في فهم وتحليل نتائج هذه الدراسة وإدراك الأسباب التي قد تكون أثرت فيها .

#### العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في تحديد وخلق الرضا الوظيفي في ثلاث مجموعات :

١- عوامل بيئية وتنظيمية تتضمن العناصر التالية : العلاقات داخل العمل وتشمل العلاقة

مع الزملاء في العمل والعلاقة مع الرؤساء والمشرفين ، وكذلك الأجور والمرتببات والمزايا

الاجتماعية والحوافز المادية والرضا عن فرص الترقى المتاحة ودرجة الأمان الوظيفي

والاستقرار في العمل

٢- ، إضافة إلى السياسات التنظيمية وإجراءات العمل وظروفه ونمط الاتصالات وسمعة

المنظمة والمستوى الوظيفي ( الشلال ، ١٩٩٦ ) .

٣- عوامل ذاتية : وهذه العوامل تتوزع على مجموعتين هما :

- عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم ، وهي قدرات ومهارات يمكن قياسها

ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع العاملين مثل : الفئات العمرية

، مدة الخبرة ، العمل السابق وغيرها .



- عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى العاملين وقوة تأثير دوافع العمل لديهم ، وهذا ما يتطلب تحليل ومعرفة هذه الدوافع وأنواعها ، ثم قياس قوة تأثيرها وأهميتها في تحريك سلوكهم التنظيمي ( الرفاعي ، ٢٠٠٥ ) .

٤- عوامل تتعلق بالبيئة والنظم الأخرى التي يوجد فيها التنظيم أو يتعامل معها ( الانتماء الاجتماعي ، نظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره ، الاتجاهات ، القيم ، المعتقدات ) ( عريقات ، ٢٠٠٣ )

### ثالثا : التحصيل الدراسي :

لفت العالم الأمريكي Murray النظر إلى الإنجاز على انه مكون من مكونات الشخصية. وقال أن هناك مجموعة من الحاجات المشتركة تتوافر لدى جميع الأفراد بغض النظر عن جنسهم أو عرقهم أو عمرهم ، ومن الحاجات الأساسية التي ركز عليها هي الحاجة إلى الانجاز ، وعرفها بأنها ما يبذله الفرد من جهد وقوه تذل له العقبات وتمكنه من إنجاز المهام الشاقة بأسرع ما يمكن (النشواتي، ١٩٩٣).

وقد عرّف وبستر التحصيل الدراسي بأنه " إنجاز أو أداء داخل الصف لعمل ما من الناحية الكمية أو النوعية ". ويرى جابلن أن التحصيل الدراسي هو " بأنه مستوى محدد من الإنجاز أو الكفاية في العمل الدراسي يقوم من المدرسين أو بالاختبارات المقننة أو الاثنين معاً" ( العنزي ، ٢٠٠٣ : ١٧٦ ) .

ويرى حمدان (١٩٩٦) التحصيل الدراسي على أنه مجموعة من المهارات والمعارف والميول التي تتم ملاحظتها على الدارسين نتيجة عملية التعليم، وهي عامل يتأثر بعوامل أخرى كالمتعلم والمعلم والمنهج، تتبعها عوامل أخرى كالإدارة المدرسية والأقران والأسرة والتقنيات التربوية والغرفة الدراسية والسياسات الداخلية للمدرسة وغيرها .

وهو أيضا الإنجاز التحصيلي في مادة معينة أو مجموعة مواد متعددة بالدرجات طبقا لنظام الامتحانات التي تجرى في المدرسة ( سليمان ، ٢٠٠٩ ) .

أما فؤاد أبو حطب فرأى أن هناك ارتباطا وثيقا بين مفهومي التحصيل و التعلم ، ولكنه يرى أن مفهوم التعلم أشمل من التحصيل فهو يتضمن التغيرات في الأداء تحت ظروف التدريب والممارسة في المدرسة كما تتمثل في اكتساب المعلومات والمهارات وطرق التفكير وتغير الاتجاهات والقيم وتعديل أساليب التوافق

بما فيها النواتج المرغوبة وغير المرغوبة أما التحصيل فهو أكثر اتصالاً بالنواتج المرغوبة للتعلم أو الأهداف التعليمية " (ادم ، ٢٠٠٤) .

وترى رمزية الغريب أن التحصيل الدراسي يهدف إلى الحصول على معلومات وصفية تبين مدى ما حصله التلميذ من خبرات معينة بطريقة مباشرة من محتويات دراسية معينة وكذلك معرفة مستوى التلميذ التعليمي أو التحصيلي وذلك بمعرفة مركزه بالنسبة لمعايير لها صفة العمومية أي بالنسبة للتلاميذ في فرقته الدراسية أو في مثل سنه ولا يقتصر هدف التحصيل الدراسي على ذلك ولكن يمتد إلى محاولة رسم صورة نفسية لقدرات التلاميذ العقلية والمعرفية وتحصيله في مختلف المواد الدراسية ( حمودي ، ٢٠٠٧) .

ويحدد سيد خير الله بتعريفه لمفهوم التحصيل الدراسي المفهوم تحديداً إجرائياً حيث يرى أن التحصيل الدراسي يقاس بالاختبارات التحصيلية بامتحانات نهاية العام الدراسي، وهو ما يعبر عنه المجموع العام لدرجات الطالب في المواد الدراسية جميعاً.

وفي هذا المفهوم تم الربط بين التحصيل والاختبارات التي تقيس المحصلة النهائية لما اكتسبه الطالب من مجموع المعارف والمهارات متمثلة في المجموع العام لدرجات الطالب في نهاية السنة الدراسية ( آدم ، ٢٠٠٤)

#### العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي:

من ما لا شك فيه أن العوامل المؤثرة في التحصيل باتت تشغل بال المختصين في هذا المجال ، فلا تزال الدراسات والبحوث تتوالى بغية الكشف عن العوامل والأساليب التي تزيد من التفوق الدراسي لتعزيزها وتدعيمها ، إضافة إلى التعرف على العوامل التي قد تكون مسببا يؤدي إلى الفشل الدراسي لتجنبها، ومن هذه العوامل التي ترتبط بموضوع الدراسة :

#### ١- المعلم :

قام تيلفسون Tellefson بدراسة هدفها معرفة صفات المعلم الفعال من وجهة نظر طلاب المرحلة الثانوية ، وقد أشارت الدراسة إلى أن طلاب المرحلة الثانوية يشعرون بأن التسامح والمرونة واحترام الطلاب وتقديرهم والحماس في التدريس والمهارة في عرض الموضوع الدراسي الذي يدرسه المعلم ، كانت أهم الخصائص التي تقرر فعالية المعلم داخل الصف ( مقابلة ، ١٩٨٩) .

فلا بد أن يؤثر المعلم بشكل إيجابي على تحصيل الطلبة إذا كان متمكنا من مادته العلمية وكان مزودا

بكفايات تربوية ومهارات تدريجية ، وكان يمتلك ميولا إيجابية نحو مهنته يتميز بالحب والحنان مع الطلبة ، أما إذا لم يكن يمتلك هذه الشروط ، فسيكون دوره في التحصيل سلبياً .  
فإضافة إلى تعليم المعلم عناصر مادته فإن شخصيته وتعامله مع طلبته لها أبعاد الأثر في عملية التعلم بمفهومها الشامل إضافة إلى وجوب كونه مثلاً أعلى وقدوة حسنة، ولجهوده أثر كبير على تلاميذه على المدى القريب كانت أو البعيد ( السيد ، ٢٠٠٢ ) .

ويرى حمدان ( ٢٠٠٣ ) أثر المعلم على الطلبة إنما يعتمد على مدى قدرته على التعامل مع الطلبة كل حسب نمط شخصيته ونفسيته ، وقدرته على استخدام الحوافز المناسبة لكل طالب. ومدى مراعاته للفروق الفردية بين الطلبة ، كما يرى بان الطلبة يتأثرون بمزاج ونفسية المعلم ، فالمشاكل المدرسية أو الأسرية للمعلم ، أو التقلب في المزاج أو الاكتئاب ، فهي تؤثر سلباً في مستوى تحصيل الطلبة ، وتشتت انتباههم أثناء الحصة الصفية وتجعلهم يركزون على انفعالات المدرس بدلاً من ينصب تركيزهم على محتوى الدرس .

## ٢- الإدارة والتحصيل الدراسي:

إن الإدارة مسئولة عن نجاح أو إخفاق أي مجتمع من المجتمعات، ومستوى التربية إنما هو انعكاس للممارسات الإدارية في مؤسساتها ، كما أن التطورات والتحولت الكبيرة في التربية هو نتيجة للتحويل الإداري من النمط التقليدي إلى النمط الإداري الحديث. فالطالب وتوافر كل الظروف والجهود التي تساعد على تنميته العقلية والبدنية والروحية هي محور العملية التعليمية (آل ناجي، ٢٠٠٠) .  
من هنا ندرك أن طبيعة النظام الإداري في المدرسة يمكن أن يؤثر إما سلباً أو إيجاباً في أداء ومستوى الطلبة ، فالعلاقات الجيدة بين فريق العمل من إدارة ومعلمين تؤثر بشكل إيجابي، والعلاقات غير الجيدة تؤثر سلباً على الطلبة. كما أن النمط الإداري في المدرسة ، إن كان دكتاتوري الطابع أو تسيبياً فإن ذلك كله من شأنه

أن يؤثر تأثيراً غير مباشر في انخفاض مستوى تحصيل الطلبة. ( حمدان ، ٢٠٠٣ ).  
كما أن الإدارة المدرسية مسئولة ومطالبة ببذل جهد كبير في تحفيز الطلبة على التحصيل الدراسي وإنجاز ما يطلب منهم من واجبات عن طريق إيجاد برامج فعالة الأداء والتدريس والممارسة وخلق روح الإبداع لديهم مما يولد شعوراً بالرغبة في إنجاز المهمات الدراسية ( محمد ، ٢٠٠٤ ) .

بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى التي تتعلق بالأنظمة في بعض المدارس من حيث تقليل أو زيادة مدة الدوام أو ازدحام الصفوف بالطلبة وزيادة أعدادهم والفوضوية، وضعف المعلم في إدارة الصف أو تبديل المعلم من وقت إلى آخر، إذ توجد مدارس ليس لديها معلم لعدة شهور من السنة، وعندما يأتي المعلم، فمن الممكن أن يتبدل في طول السنة عدة مرات .

كما أن لأنظمة القبول في المدارس دوراً مباشراً أو غير مباشر في التحصيل، فتأخر الطالب عن أقرانه في قبوله في المدرسة يشعره بعدم التساوي والتكيف مقارنة مع الطلبة الآخرين، وبالتالي يسوء تكيفه وينخفض التحصيل لديه ( القائمى ، ١٩٩٨ ) .

### القسم الثاني : الدراسات ذات الصلة

في ما يلي الدراسات ذات الصلة مقسمة إلى دراسات عربية وأجنبية

#### أولاً : الدراسات العربية

وهدفت دراسة لبني محمد (٢٠٠١) إلى التعرف على رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية، والكشف عن أثر بعض العوامل : (الجنس والمؤهل والخبرة) على المناخ، طبقت الدراسة على ( ٣٥٠ ) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة جرش الحكومية حيث قام الباحث بتطوير أداة الدراسة التي تضمنت ( ٦٠ ) فقرة موزعة على ستة مجالات للمناخ التنظيمي وهي ( حوافز العمل ، الأسلوب الإداري ، العلاقات والاتصالات ، اتخاذ القرارات ، السياسات ، النمو المهني ) ، وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي كانت فوق المتوسط بشكل عام وان المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة متفاوتة ، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي، والخبرة باستثناء مجال التقدم العلمي حيث وجدت فروق لصالح الخبرة أكثر من ١١ سنة .

وهدفت الدراسة التي أجرتها علي (٢٠٠٣) إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، حيث طبقت هذه الدراسة في منطقة شمال عمان

التابعة لمدارس وكالة الغوث الدولية حيث بلغت عينة الدراسة ( ٢٦٠ ) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من (١٣) مدرسة ، وقد استخدمت الباحثة استبانة (هالبن وكروفت) لوصف المناخ التنظيمي .

وقد توصلت النتائج إلى أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هو المناخ المفتوح ، كما لا توجد فروق ذات دلالة بين مدارس البنين والبنات في وصف المناخ التنظيمي السائد. وقد تم تحديد أنواع المناخات التنظيمية السائدة في كل مدرسة من المدارس، حيث ساد المناخ المفتوح والمناخ المستقل في هذه المدارس .

وأجرت عريقات (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها ، حيث طبقت الدراسة في محافظة القدس إذ بلغت عينة الدراسة ( ٣٤٢ ) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية من ( ٦ ) مدارس حكومية و ( ٦ ) مدارس خاصة و ( ٣ ) مدارس تابعة لبلدية القدس ، حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة المناخ التنظيمي السائدة في مدارس القدس الثانوية هي درجة متوسطة ، كما وجدت ان درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية متوسطة أيضا ، ووجدت الدراسة علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحديثة في محافظة القدس والرضا الوظيفي لدى معلميهما .

وقامت بركات وآخرون ( ٢٠٠٣ ) بدراسة هدفت إلى التعرف على جوانب الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة بالتعليم العام في دولة الكويت ، حيث تم بناء مقياس للرضا الوظيفي مكون من ( ٥٧ ) فقرة تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها ( ٦٠٠ ) معلم ومعلمة من معلمي المرحلتين الابتدائية والمتوسطة ، وقد أسفرت النتائج عن أن معلمي ومعلمات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة راضون عن عملهم بالتدريس بدرجة كبيرة ، حيث حصل مجال العلاقة مع الزملاء ثم مجال العلاقة مع التلاميذ على أعلى درجة من درجات الرضا الوظيفي بينما حصل مجال المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع أقل الدرجات . كما حصلت مجالات العائد المادي وفرص الترقى والتقدم على درجات متوسطة .

كما قام الرفاعي ( ٢٠٠٥ ) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، حيث شملت هذه الدراسة جميع أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددهم ١١٨٥ ، وتكونت العينة من ٢٠ % من مجتمع

الدراسة بلغ عددها ٣٥٢ تم اختيارهم بالعينة الطبقية العشوائية ، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- ١- يمثل المناخ الإيجابي الصفة السائدة في الجامعات الأردنية الخاصة .
  - ٢- كشفت الدراسة بان درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس .
- وفي دراسة للشهري (٢٠٠٤) هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي لمعهد الإدارة العامة في السعودية ( المركز الرئيس وفرعي جدة والدمام ) وما يتسم به من خصائص إيجابية أو سلبية . توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من وضوح الدور الوظيفي للموظف والنمط القيادي في المعهد وطبيعة المكافآت والعلاقات الإنسانية وظروف العمل من جهة و الرضا الوظيفي من جهة .
- كما قام علي ( ٢٠٠٥ ) بدراسة المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن هدفت إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن ، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي التعليم الأساسي في خمس مديريات تربية من محافظة عدن وعددهم ( ٣١٦٩ ) معلما ومعلمة ، وتكونت العينة من ( ١٦٠ ) معلما ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا من مجتمع الدراسة .
- وقد توصل الباحث إلى أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن هو المناخ التنظيمي المفتوح ويليه المناخ التنظيمي المغلق .
- كما قام المعيلي (٢٠٠٦) بإجراء دراسة هدفت إلى استطلاع آراء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية حول العوامل المؤثرة على رضاهم عن العمل، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية تألفت من (٨٨) معلماً من معلمي العلوم بالمدارس الثانوية في مدينة الدمام وتوابعها في المملكة العربية السعودية، باستخدام استبانة مكونة من (٤٤) عبارة تمثل العوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين ، وأسفرت الدراسة عن وجود عوامل مؤثرة على الرضا أهمها :
- عدم تعاون أولياء الأمور مع المؤسسة، تعيينهم على مستوى أقل مما يستحقونه ، الأخذ برأي ولي الأمر دون الرجوع إليهم، وضع حصصهم في أوقات متأخرة من اليوم الدراسي، تكليفهم بتدريس مواد خارجة عن تخصصاتهم، بعد المؤسسة عن المدينة التي يعيش فيها أهل المعلم .كما أسفرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في درجة تأثير هذه العوامل على الرضا تبعاً لجنسية المعلم،

وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند نفس المستوى في درجة تأثير هذه العوامل تبعاً لاختلاف خبرة المعلم في التدريس.

قام العتيبي ( ٢٠٠٧ ) بدراسة المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام . طبقت الدراسة على عينة من المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في مدينة الرياض هدفت إلى التعرف على

طبيعة المناخ المدرسي السائد في مراحل التعليم العام في المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين ، وتحديد أهم المعوقات التي تحول دون توافر مناخ مدرسي مناسب في هذه المدارس. وتم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي في دراسته . تكونت عينة الدراسة العشوائية من ( ٢٦٦ ) معلماً، من المعلمين العاملين في المدارس الحكومية للبنين التابعة لمركز الإشراف التربوي في شمال الرياض (ابتدائي - متوسط - ثانوي) .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

إن أهم أبعاد المناخ المدرسي ذات العلاقة بالإدارة المدرسية تمثلت في حرص الإدارة على تطبيق الأنظمة واللوائح، وفض النزاعات والخلافات بين المعلمين ، وأكثر أبعاد العلاقات الإنسانية التي تسود المناخ المدرسي تمثلت في جو المرح الذي يسود بين المعلمين عندما يتجمعون بصورة غير رسمية، والعلاقات الطيبة المبنية على الثقة والاحترام والتقدير ، كما أن المعلمين موافقون على أن المناخ المدرسي السائد له دور مؤثر في جميع جوانب العملية التعليمية. وأن أهم المعوقات التي تحول دون توافر مناخ مدرسي مناسب تمثلت في: تشدد الإدارة في تطبيق الأنظمة، وعدم تفويضها للصلاحيات، وضعف الاهتمام بالأنشطة التي تنمي روح المشاركة بين المعلمين، وعدم توافر الوسائل التعليمية الكافية التي تساعد المعلم على أداء وظائفه التربوية.

كما قام الحميدي ( ٢٠٠٨ ) بدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الإعدادية في مملكة البحرين ، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدي معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية في مملكة البحرين، وقد طبقت الاستبانة على عينة قوامها (٤٥٠) معلماً ومعلمة من أصل (٢١٩٧) معلماً ومعلمة .

كان من أبرز النتائج :

وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة أهمها :

- كان رضا المعلمين عن أبعاد المناخ التنظيمي متوسطاً.
- كان أعلى مستويات للرضا الوظيفي عن بُعد البيئة المادية ، و بُعد العلاقات الإنسانية وإشباع الحاجات تلاها بعد الرضا عن الممارسات الإدارية داخل المدارس، وجاء الرضا عن اللوائح والأنظمة المتبعة في أدنى المستويات.
- الرضا الوظيفي لمعلم المرحلة الإعدادية في مملكة البحرين مرتبط بعدة عوامل تنظيمية من أهمها ، طبيعة العلاقة بين زملائه، طبيعة العلاقة بينه وبين طلابه، الممارسات الإدارية المتبعة، ثقة الإدارة المدرسية في قدراته، مقدار الأعباء التدريسية، الحصول على المكافآت والحوافز،
- تناسب الراتب مع العمل الذي يقوم به ، ونصيبه من الحصص التدريسية .
- هناك علاقة ارتباطيه بين المناخ التنظيمي ومستوي الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية في مملكة البحرين.

قام سليم ( ٢٠٠٩ ) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٦٥٦) معلماً أي ما نسبته ١٠% من مجتمع الدراسة . دلت نتائج الدراسة على أن السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارسة واستخداماً لدى مديري المدارس ، يليه السلوك الدكتاتوري . أما بالنسبة لمجالات المناخ المنظمي فإن مجال القوانين الإدارية هو المجال الأكثر تطبيقاً واهتماماً في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية ، يليه مجال التنظيم والإدارة . كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط داله إحصائياً بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي .

وقام مريزق ( ٢٠٠٩ ) بإجراء دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، مدة الخدمة، الرتبة، الراتب) والمتغيرات الوظيفية ( العلاقات الاجتماعية والشخصية، الأمان الوظيفي، عبء العمل، غموض الدور، طبيعة العمل، صراع الدور) من جهة وضغوط العمل في المدرسة العليا للتجارة في الجزائر العاصمة وذلك باستخدام عينة عشوائية مكونة من ٧٩ أستاذاً، وأظهرت النتائج



وجود علاقة سلبية بين بعض المتغيرات الشخصية ( الحالة المدنية، مدة الخدمة، الرتبة، الراتب) وضغوط العمل .

#### ثانيا : الدراسات الأجنبية :

قام فرانك ( Frank , ١٩٨٩ ) بإجراء دراسة هدفت إلى تقييم العلاقة المتبادلة بين كل من العوامل الشخصية وضغط العمل والرضا الوظيفي والأعراض المرضية . تكونت عينة الدراسة من ٢٤٥ معلمة من المدارس الابتدائية في جنوب تكساس. واستخدم الاستطلاع كأداة لجمع البيانات. وقد بينت نتائج الدراسة أن ضغط العمل وعلى الرغم من أنه كان المؤشر الأقوى على الرضا الوظيفي، لكنه لم يكن ذا علاقة مباشرة بالمشكلات الصحية، وهذه النتيجة لم تكن متوقعة. كما وأظهرت النتائج أن المعلمات قد أشرن في إجابتهن إلى مصادر إضافية للضغط، بيئية أو سياسية.

وقام ريل ( Riehl,١٩٩٦ ) بدراسة غالبية خصائص المناخ التنظيمي العامة للمدرسة ، والالتزامات المهنية والتنظيمية للمعلمين ، وقد استمدت البيانات من المركز الوطني لإحصاءات التعليم والمدارس والمسح الوظيفي ١٩٨٨-١٩٨٧ ، واستندت الدراسة على عينة مكونة من ١٤٨٤٤ معلما من معلمي المدارس الثانوية ، حيث تم تفعيل بيئة العمل من خلال الملامح الهيكلية للجدول الدراسي للمعلم ، كما تم قياس المناخ التنظيمي من حيث الدعم الإداري ، وتأثير وذاتية المعلم ، والزمالة ، وقد توصلت النتائج إلى أن الالتزام التنظيمي والمهني للمعلم غير مرتبط بالجدول الدراسي ، بينما يرتبط كل من الالتزام التنظيمي والمهني للمعلم بالمناخ التنظيمي إيجابيا .

كما قام جارتو ( Gratto, ٢٠٠١ ) بإجراء دراسة هدفت إلى تفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي المطبق على المديرين القائمين على المعدات، والآلات ، في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديد إذا ما كانت هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية في وسائل الرضا الوظيفي وفق سياق المناخ التنظيمي تعزي إلى الجنس، والعرق، وطبقا لحجم المؤسسة والخبرة. وتم إجراء عملية مسح ل ٦٠٢ مديرا من خلال تطبيق استبانة أعدت لهذا الغرض.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:-

- اكتشاف جميع عوامل المناخ التنظيمي في المؤسسات التي أجري عليها البحث، وهذه العوامل هي ( الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي - المناخ السياسي - فرض التنمية المهنية - الحوافز ).

- أعلي ثلاث نسب للرضا الوظيفي فيما يتعلق بعوامل المناخ التنظيمي هي الاعتبارات الشخصية وفرص التنمية المهنية والاتصالات الداخلية.

- إن نسبة % ٨٠ من المديرين راضون عن أوضاعهم الوظيفية.

- جميع أبعاد المناخ التنظيمي موضع الدراسة مؤثرة في الرضا الوظيفي.

وأجرى ريمونديني ( Remondini, ٢٠٠١ ) دراسة بعنوان " نمط القائد والمناخ التنظيمي"، في جنوب مكسيكو من وجهة نظر المعلمين ، طبقت الدراسة على (١٨) مدرسة (١٥ مدرسة متوسطة، ٣ ثانوية) وتمت مقارنة نمط القيادة ، وذلك بطريقة التقارير التي تمت كتابتها من قبل المعلمين أنفسهم . و تم تطبيق استبانة (Ocdq) ، وذلك لتقرير نمط المناخ المدرسي، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين من أصل إسباني لم يكونوا

أكثر حظاً لاستخدام نمط القيادة التحويلي . كما بينت الدراسة أن التقارير التي كتبها المدبرون عن نمط قيادتهم متشابهة لتقارير المعلمين عنهم . كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين سلوك المدير الداعم والمدير التحويلي والمناخ المنفتح .

وهدف دراسة هوكنز ( Hawkins, ٢٠٠٢ ) إلى التعرف على إدراك السلوك القيادي والمناخ المدرسي في هذه المدارس . طبقت الدراسة على (١٣٣) معلماً في تسع مدارس، استخدم الباحث فيها استبانة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إيجابية بين انفتاح المدرسة وسلوك المدير ولصالح المدير الداعم. كما حصل المدبرون على درجات أعلى من المتوسط في المدارس ذات المناخ المنفتح. وتوصلت الدراسة إلى انه يمكن تطوير القيادة في المدرسة عند وجود المناخ المدرسي المنفتح.

هدفت دراسة لبوكر ( Booker, ٢٠٠٣ ) إلى الكشف عن العلاقة بين تصورات طلاب المرحلة المتوسطة في المدارس الكاثوليكية للمناخ المدرسي وبين تحصيلهم الأكاديمي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

-وجود علاقة بين المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي.

-كانت تقديرات الطلبة الجدد والإناث للمناخ أكثر إيجابية من الطلبة القدامى والذكور.

وأجرى جونسون ( Johnson, ٢٠٠٦ ) دراسة بعنوان ( التحصيل الأكاديمي للطلبة وتصورات معلمي

المدارس الإبتدائية حول المناخ المدرسي ) حيث جرى تقييم تصورات ١١١٥ معلماً حول المناخ المدرسي في ٥٩ مدرسة إبتدائية في مدينة جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام نسخة معدلة من استبيان مستوى البيئة المدرسية.(Sleq)، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تصورات المعلمين حول المناخ المدرسي وبين التحصيل الأكاديمي للطلبة ، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والتحصيل الدراسي للطلبة في المجتمعات ذات الوضع الاجتماعي والاقتصادي العالي ، بينما تنخفض هذه العلاقة في المجتمعات ذات الوضع الاقتصادي والاجتماعي المنخفض .

كما قام شوفو ( Xiaofu , ٢٠٠٧ ) بإجراء دراسة في الصين تحت عنوان " تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية والرضا الوظيفي للمعلمين " حيث تقوم هذه الدراسة بتحري وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية والرضا الوظيفي للمعلمين ، استخدم الباحث تصميم أداة لقياس المناخ التنظيمي اعتماداً على دراسات جرت في الصين وخارجها ، وقد أظهرت النتائج ان هناك ارتباطاً كبيراً بين مختلف عوامل المناخ المدرسي ومختلف أبعاد الرضا الوظيفي للمعلمين .

حيث كشفت الدراسة باستخدام تحليل الانحدار عن ارتباط كبير بين المناخ المدرسي و مجموعة من عوامل من الرضا الوظيفي للمعلمين كطبيعة العمل ، و نمط القيادة ، والمرتببات ، وفرص للدراسات العليا ، والترقية ، والظروف المادية .

قام براكيوني ( Perrachione, ٢٠٠٨ ) بإجراء دراسة في ولاية ميسوري الأمريكية تحت عنوان ( لماذا يبقون ؟ تصورات معلمي المدارس الإبتدائية حول الرضا الوظيفي والاستبقاء ) ، وكان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على المتغيرات الذاتية والخارجية التي تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلم وعلى بقاءه في الوظيفة ، حيث وزعت الاستبانة على ٣٠٠ معلم من معلمي المدارس الإبتدائية العامة في ولاية ميسوري الأمريكية ، ومن لا تقل سنوات خبرتهم عن خمس سنوات في وظيفة التعليم .

دلت النتائج التي وردت من ٢٠١ استبانة تم استلامها أن ثلاثة من الدوافع الذاتية وهي ( الفعالية التدريسية الشخصية ، والعمل مع الطلاب ، والرضا الوظيفي ) لها تأثير قوي وملحوظ على الارتياح والبقاء في الوظيفية ، بينما لم يكن لاثنتين من المحفزات الخارجية ( تدني المرتب ، عبء الدور الزائد ) أي أثر ، كما تشير الدراسة إلى أن المعلمين الذين اختبروا الرضا الوظيفي في مدرستهم أو خلال مزاولة مهنتهم التدريسية كانوا الأكثر احتمالاً للبقاء في الوظيفية ، كما لم تظهر النتائج وجود علاقة بين الارتياح والرضا وبين

وظيفة التعليم مما يوحي بأن البقاء في الوظيفة إنما يتحدد بالأداء والمهنية وليس بالواجبات الوظيفية ذات الصلة .

وأجرى وليامز (Williams, ٢٠٠٨) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان ( التخطيط لتقييم مديري المدارس : الأثر على المناخ المدرسي والتحصيل الأكاديمي للطلبة ) ، حيث تقوم الدراسة باختبار فرضية ما إذا ما كان أداء مديري المدارس حول بعض المهام القيادية المختارة من شأنها أن تحسن مناخ المدرسة ، وعمّا إذا كان من الممكن التنبؤ بالتحصيل الدراسي على أساس المناخ المدرسي ، حيث قام المعلمون بتقييم المديرين ضمن نطاق مهامهم مثل ( تخطيط التعليم ، مهارات صنع القرار ، مهارات التعامل ، وتخطيط المرافق ، والتنبؤ القائم على أساس المناخ المدرسي ) ، كما قام المشرفون على الدراسة بالإفادة من بيانات الدراسة في مؤتمر مع مديري المدارس لإشراكهم في عملية التخطيط لتحسين المناخ المدرسي ، مع توقع أن هذا المناخ سيعمل على تحسين التحصيل الأكاديمي للطلبة ، وفي عينة تكونت من ٨١ مدرسة من أصل ٨٤ توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً كبيراً بين المهام الخمس والمناخ المدرسي ، بينما بين تحليل الانحدار للبيانات أن ٩% فقط من التباين في نتائج التحصيل الأكاديمي للطلبة قد تم التنبؤ بها على أساس المناخ . قام بالكار ( Balkar, ٢٠٠٩ ) بدراسة نوعية في تركيا تحت عنوان ( آراء المعلمين حول أثر السلوك الإداري لمدير المدرسة على الرضا الوظيفي للمعلمين ) ، مستخدماً بذلك منهج البحث النوعي لبحث كيفية تأثير السلوك القيادي لمدير المدرسة على الرضا الوظيفي للمعلمين ، وقد تم الحصول على آراء ٥٢ معلماً تم اختيارهم من مختلف المدارس الابتدائية في مقاطعة اضة في تركيا حول السلوكات التي أظهرها مديرو المدارس الخاصة خلال العملية الإدارية ، وكيفية تأثير هذه السلوكات على الرضا الوظيفي للمعلمين ، وقد استخدم الباحث أسلوب المعاينة المقصودة وفق معايير الدراسة ، وقد خلصت الدراسة إلى أن السلوك الإداري لمديري المدارس كان له آثار سلبية على الرضا الوظيفي للمعلمين أثناء العملية الإدارية .

قامت هلبيا (Hulpia, ٢٠٠٩) بإجراء دراسة في بلجيكا تناولت العلاقة بين القيادة التشاركية وتماسك فريق القيادة والمشاركة في صنع القرار وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمين الأوائل في المدارس الثانوية في بلجيكا ، حيث شمل الاستطلاع ١٧٧٠ معلماً ومعلماً أول تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من ٤٦ مدرسة من كبار المدارس الثانوية في بلجيكا ، أشارت النتائج إلى أن هناك ارتباطاً قوياً بين تماسك فريق القيادة ومقدار دعم القيادة وبين الالتزام التنظيمي ، وبشكل غير مباشر بالرضا

الوظيفي ، بينما أشارت الدراسة إلى ضعف العلاقة بين اللامركزية في المهام القيادية وبين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي .

### ملخص الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة أنماط المناخ السائدة في مجتمعات الدراسة ، كما أظهرت نتائج مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام و نتائج مستوى أبعاد الرضا الوظيفي ، كما درست العلاقة بين المناخ التنظيمي والتحصيل الدراسي ، وقامت أيضا بدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي بشكل عام والعلاقة بين أبعادهما ، والعلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد ، والعلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي بشكل عام .

حيث أظهرت نتائج دراستي ( علي ، ٢٠٠٥ ) و ( الرفاعي ، ٢٠٠٥ ) إن نمط المناخ السائد في مجتمع الدراسة هو النمط المفتوح ، وكذلك دراسة ( علي ، ٢٠٠٣ ) التي أظهرت أن نمط المناخ السائد هو المفتوح إضافة إلى المستقل ، بينما أظهرت دراسة (عريقات ، ٢٠٠٣ ) إن درجة المناخ التنظيمي هي متوسطة ، وفوق المتوسطة في دراسة بني محمد ( ٢٠٠١ ) .

كما أظهرت دراسات ( الحميدي ، ٢٠٠٨ ) ، ( الرفاعي ، ٢٠٠٥ ) ، ( عريقات ، ٢٠٠٣ ) ان مستوى الرضا الوظيفي في مجتمعات الدراسة كانت متوسطة ، بينما مستوى الرضا الوظيفي عند ( بركات وآخرون ، ٢٠٠٣ ) كان عاليا .

وبينت دراسات ( بركات وآخرون ، ٢٠٠٣ ) ، ( علي ، ٢٠٠٣ ) ، ( الحميدي ، ٢٠٠٨ ) أن مستوى الرضا في بعد العلاقة مع الزملاء كان عاليا ، وكذلك بعد العلاقة مع الطلبة عند ( بركات وآخرون ، ٢٠٠٣ ) ، بينما حصل بعدا الراتب والتقدم الوظيفي عند ( بركات وآخرون ، ٢٠٠٣ ) على درجة متوسطة ، وامتدنية في بعد المكانة الاجتماعية ، بينما حصل بعد أسلوب القيادة عند ( Balkar,٢٠٠٩ ) على درجة متدنية .

وأظهرت دراسة ( Johnson ٢٠٠٦ ) وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والتحصيل الدراسي ، ، بينما بين تحليل الانحدار للبيانات أن ٩% فقط من التباين في نتائج التحصيل الأكاديمي للطلبة قد تم التنبؤ بها على أساس المناخ عند ( Williams,٢٠٠٨ ) .

بينما أظهرت دراستا ( عريقات ، ٢٠٠٣ ) و ( علي ، ٢٠٠٣ ) وجود علاقة إيجابية بين نمط المناخ السائد ومستوى الرضا الوظيفي ، ووجود علاقة بين المتغيرين في دراسة ( الحميدي ، ٢٠٠٨ ) .

كما أظهرت دراسة ( الحميدي ، ٢٠٠٨ ) وجود علاقة إيجابية بين بعد العلاقة مع الزملاء والمناخ التنظيمي ، ووجود علاقة بين بعد المرتب والمناخ التنظيمي عند ( Xiaofu , ٢٠٠٧ ) و ( الحميدي ، ٢٠٠٨ ) ، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة والمناخ التنظيمي عند ( Xiaofu , ٢٠٠٧ ) و ( Hulpia,٢٠٠٩ ) ، أظهرت دراسة ( Xiaofu , ٢٠٠٧ ) وجود علاقة بين بعدي طبيعة الوظيفة وفرص التقدم الوظيفي وبين المناخ التنظيمي السائد ، ووجود علاقة بين أبعاد العلاقة مع الطلاب والإعاقة والحوافز بين المناخ التنظيمي السائد عند ( الحميدي ، ٢٠٠٨ ) .

و بينت الدراسات أيضا طبيعة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي أظهرت وجود علاقة سلبية بين بعد السلوك المساند و بعد الانفكاك ( Hulpia,٢٠٠٩ ) ، وإلى وجود علاقة بين السلوك المساند والمناخ المفتوح عند ( Remondini, ٢٠٠١ ) و ( Hawkins, ٢٠٠٢ ) . ووجود علاقة سلبية بين الانفكاك والمناخ المفتوح عند ( Riehl, ١٩٩٦ ) ، ووجود العلاقة بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي عند ( سليم ٢٠٠٩ ) .

بينما أظهرت الدراسات أثر بعض متغيرات الرضا الوظيفي على الرضا الوظيفي حيث توجد علاقة إيجابية بين بعد الراتب والرضا الوظيفي بشكل عام عند ( مريزق ٢٠٠٩ ) ، بنما لا توجد هذه العلاقة عند ( Perrachione, ٢٠٠٨ ) ، كما أظهرت الدراسات أيضا وجود علاقة إيجابية بين بعد المستوى الوظيفي و الرضا الوظيفي عند ( مريزق ٢٠٠٩ ) و ( المعيلي ، ٢٠٠٦ ) وعلاقة سلبية بين بعد الإعاقة والرضا ، بينما لا توجد هذه العلاقة عند ( Perrachione, ٢٠٠٨ ) .

كما أشارت الدراسات أيضا إلى وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا عند ( الشهري ، ٢٠٠٤ ) و علاقة إيجابية عند ( Balkar, ٢٠٠٩ ) ، كما أظهرت دراسة ( الشهري ، ٢٠٠٤ ) إلى وجود علاقة بين الحوافز والعلاقة بين الزملاء وبين الرضا الوظيفي ، بينما لا توجد علاقة بين وظيفة التعليم والعلاقة مع الطلبة وبين الرضا الوظيفي عند ( Perrachione, ٢٠٠٨ ) .

وانفردت هذه الدراسة عن باقي الدراسات بتناولها لثلاث متغيرات وهي المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والتحصيل الدراسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت ، في الوقت الذي تم فيه التركيز على العلاقة بين متغيرين في الدراسات السابقة وهما متغيرا المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي كما استفاد الباحث من هذه الدراسات في فهم وتحليل نتائج هذه الدراسة ، و تعرف أيضا من خلال تلك الدراسات على المقاييس المستخدمة في الكشف عن أممات المناخ التنظيمي ، وأدوات قياس مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين .

## الفصل الثالث الطريقة و الإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأدواتها وإجراءات الصدق والثبات لها ، وإجراءات جمع البيانات وتحليلها .

#### منهج الدراسة :

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتحصيـل الدراسي .

#### مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من فئتين هما:

- مجتمع معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية الحكومية للذكور في دولة الكويت في العام الدراسي ٢٠٠٩\٢٠٠٨ و البالغ عددهم (٤٧٦٧) معلما .

- مجتمع المدارس الثانوية ويشمل جميع المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت و التي تضم الصف الثاني عشر وهو نهاية المرحلة الثانوية والبالغ عددها (٦٦) مدرسة .

#### عينة الدراسة

تكونت العينة من فئتين هما :

عينة المعلمين : حيث تم اختيار عينة قصديه عشوائية تكونت من خمسة معلمين من كل مدرسة من مدارس الثانوية العامة الحكومية للبنين في دولة الكويت والبالغ عددها ٦٦ مدرسة في العام الدراسي ٢٠٠٩\٢٠٠٨ ، وقد بلغ العدد الإجمالي لأفراد العينة ٣٣٠ فردا .

عينة المدارس : مثلت مجتمع المدارس حيث تم اختيار جميع المدارس الثانوية الحكومية للبنين في دولة الكويت والبالغ عددها ٦٦ مدرسة .

#### أدوات الدراسة :

استخدم الباحث ثلاث أدوات لجمع البيانات : الأولى لقياس المناخ التنظيمي والثانية لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين و الثالثة لقياس تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، حيث قام بتطوير أداتين واستخراج ثالثه من وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت ، وفي ما يلي وصف لهذه الأدوات وإجراءات صدقها وثباتها :



## الأداة الأولى :

قام الباحث بترجمة استبانة وصف المناخ التنظيمي المنقحة (OCDQ-R) والتي طورها هوي (HOY, 1991)، وذلك بغرض الكشف عن نمط المناخ السائد في المدارس الثانوية الحكومية للبنين في دولة الكويت. تكونت الأداة من (42) فقرة موزعة على ستة مجالات ثلاثة منها تمثل سلوك مدير المدرسة والثلاثة الأخرى تمثل سلوك المعلمين حيث تم دمج الفقرات مع بعضها وبنمط يعرفه الباحث حتى لا تكون هناك نمطية في إجابات أفراد العينة تماما كما ورد في الأداة الأصلية (OCDQ-R) والتي طورها هوي (HOY, 1991)، وقد جاءت كالتالي كما هو مبين في الجدول رقم (1) :

### جدول ( ١ )

#### مجالات مقياس وصف المناخ التنظيمي وعدد الفقرات في كل مجال

المجال	عدد الفقرات	أرقامها
١ - السلوك المساعد	٩	٤٢-٢٩-٢٨-٢٣-٢٢-١٦-١٥-٩-٢
٢ - السلوك المباشر	٩	٤١-٣٩-٣٥-٣٤-٣٠-٢٤-١٧-١٠-٥
٣ - السلوك المقيد	٥	٣٦-٣١-٢٥-١٨-١١
٤ - سلوك الزمالة	٨	٤٠-٣٧-٣٢-٢٦-١٩-١٢-٦-١
٥ - الحميم	٧	٣٨-٣٣-٢٧-٢٠-١٣-٧-٤
٦ - الانفكاك	٤	٢١-١٤-٨-٣
مقياس المناخ التنظيمي	٤٢	

وقد تم استخدام مقياس رباعي لتحديد درجة ممارسة المدير أو المعلم للسلوك الخاص به في كل فقرة. حيث أعطي البديل ( يحدث دائما ) أربع درجات، والبديل ( يحدث غالبا ) ثلاث درجات، والبديل ( يحدث أحيانا ) درجتين، والبديل ( يحدث نادرا ) درجة واحدة .

### صدق الأداة :

بالإضافة إلى إجراءات الصدق والثبات التي أجراها هوي (HOY) لهذه الأداة والدراسات التي استخدمتها قام الباحث بترجمة الأداة ، ثم عرضها على ١٢ محكما من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم التربوية كما هو مبين في الملحق رقم (٣) وذلك لغايات التحكيم والإفادة من ملاحظاتهم في مدى دقة و سلامة

الترجمة و التعبير والتراكيب اللغوية ومدى وضوح الفقرات ومدى ملاءمة الفقرات للبيئة العربية ولكل مجال من مجالات المقياس وتم أخذ ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار ، وتكونت الأداة بصورتها النهائية من ( ٤٢ ) فقرة موزعة على المجالات كما وردت في الأداة الأصلية .

#### ثبات الأداة :

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الأولى بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ، حيث تراوحت قيمتها بين ( ٠,٦٥ ) ، ( ٠,٩٠ ) كما يبين الجدول رقم ( ٢ ) ، وهي كافية لغايات البحث :

#### جدول ( ٢ )

#### قيم ( كرونباخ ألفا ) لمجالات مقياس المناخ التنظيمي

المقياس	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
١ - السلوك المساعد	٩	٠,٩٠
٢ - السلوك المباشر	٩	٠,٧٦
٣ - السلوك المقيد	٥	٠,٧٣
٤ - سلوك الزمالة	٨	٠,٦٥
٥ - الحميمية	٧	٠,٧٤
٦ - الانفكاك	٤	٠,٧٠

#### الأداة الثانية :

قام الباحث باستخدام مقياس مؤشر الوصف الوظيفي الذي طوره سميث وكندال وهولن ( SMITH,KENDALL,& HULIN ) والذي ترجمه العمري ( ١٩٩٢ ) وأجرى له دلالات الصدق والثبات بغرض قياس مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في الأردن . تكونت الأداة من ١١٤ فقرة موزعة على مجالات الرضا الوظيفي كما هو في الجدول رقم ( ٣ ) :

جدول ( ٣ )

مقياس ( مؤشر الوصف الوظيفي ) ومجالاته

المجال	عدد الفقرات
١ - الراتب الوظيفي	٨
٢ - طبيعة العمل التعليمي	١٨
٣ - الزملاء المعلمون	٢٢
٤ - الطلبة الذين تدرسه	١٨
٥- فرص الترقية والتقدم الوظيفي في التعليم	٨
٦ - المسئولون عنك في عملك	١٨
٧ - وظيفة التعليم بشكل عام	٢٢
الأداة ككل	١١٤

وقد تم استخدام ثلاثة بدائل لتحديد موقف المعلم من الرضا عن كل فقرة من فقرات الأداة وهي ( نعم ) ، ( لا أعرف ) ، ( لا ) . أعطي البديل ( نعم ) درجتين ، والبديل ( لا أعرف ) درجة ، والبديل ( لا ) صفر .

**صدق الأداة الثانية :**

إضافة إلى إجراءات الصدق التي أجراها العمري ( ١٩٩٢ ) قام الباحث بتعديل صياغة الأداة ملحق رقم ( ٢ ) بما يتوافق مع أغراض الدراسة ، ثم عرضها على (١٢) من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم التربوية لغايات التحكيم والإفادة من ملاحظاتهم في مدى سلامة التعبير والتراكيب اللغوية ومدى وضوح الفقرات ومدى ملاءمة الفقرات لأغراض الدراسة . وفي ضوء الملاحظات أجريت بعض التعديلات البسيطة ، وبقي عدد الفقرات كما هو في كل مجال .

**ثبات الأداة الثانية :**

إضافة إلى إجراءات الثبات التي أجراها العمري ( ١٩٩٢ ) تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الثانية بحساب

معامل الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ، حيث تراوحت قيمتها بين ٠,٧٤ - ٠,٩٤ للمجالات ،  
٠,٩٤ للأداة ككل كما يبين الجدول رقم ( ٤ ) . وهي كافية لغايات البحث العلمي :

#### جدول ( ٤ )

قيم ( كرونباخ ألفا ) لمجالات مقياس مستوى الرضا الوظيفي وللأداة ككل

المقياس	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
١ - الراتب الوظيفي	٨	٠,٨١
٢ - طبيعة العمل التعليمي	١٨	٠,٨٤
٣ - الزملاء المعلمون	٢٢	٠,٩٤
٤ - الطلبة الذين تدرسه	١٨	٠,٩٣
٥- فرص الترقية والتقدم الوظيفي في التعليم	٨	٠,٧٤
٦ - المسئولون عنك في عملك	١٨	٠,٩١
٧ - وظيفة التعليم بشكل عام	٢٢	٠,٨٤
الأداة ككل	١١٤	٠,٩٤

#### الأداة الثالثة :

اعتمد الباحث في قياس التحصيل للطلبة في كل مدرسة على الوثائق والإحصاءات المتوافرة لدى وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ . حيث قام الباحث باستخراج مؤشر لتحصيل الطلبة في كل مدرسة بالاستعانة بجدول توزيع تكراري لأعداد الطلبة في كل مدرسة حسب تقديراتهم في فئات النجاح ( ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، مقبول ) ، حيث أعطى الأعداد ١،٢،٣،٤ لهذه التقديرات على الترتيب ، وفي ما يلي مثال لتوضيح ذلك :

مثال مدرسة نجح فيها ١٠٠ طالب وكانت تقديراتهم على النحو الآتي

التقدير	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	المجموع
عدد الطلبة	١٠	٥٠	٣٠	١٠	١٠٠

يكون مستوى التحصيل في هذه المدرسة كما يلي :

$$2,6 = \frac{1 \times 10 + 2 \times 30 + 3 \times 50 + 4 \times 10}{100}$$

معيار الحكم على مستوى التحصيل في المدارس الثانوية في دولة الكويت للبنين

مقبول	من ١ إلى ١,٧٥
جيد	من ١,٧٥ إلى ٢,٥٠
جيد جدا	من ٢,٥٠ إلى ٣,٢٥
ممتاز	من ٣,٢٥ إلى ٤

### إجراءات جمع البيانات :

بعد إعداد أدوات الدراسة في صورتها النهائية والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بالإجراءات التالية :

١- قام الباحث بالإجراءات الفنية والرسمية التي تجيز تطبيق أداة الدراسة ، وذلك من خلال استخراج كتاب تسهيل مهمة من مكتب الوكيل المساعد للتعليم العام بغرض تطبيق الاستبانة التي تحتوي أداة المناخ التنظيمي وأداة مستوى الرضا الوظيفي على جميع المدارس الثانوية العامة للبنين والبالغ عددها ٦٦ مدرسة .

٢- قام الباحث بتوزيع ( ٣٣٠ ) استبانة تحتوي كل استبانة على أداتي الدراسة على جميع مدارس الكويت الثانوية العامة للبنين والبالغ عددها (٦٦) مدرسة في جميع محافظات الكويت الست ( الأحمدية ، الفروانية ، حولي ، العاصمة ، مبارك الكبير ، الجهراء ) .

٣- تم استرجاع ( ٢٤٠ ) استبانة ، حيث تأخرت ( ١٨ ) مدرسة عن تسليم الاستبانات ، وذلك بسبب بعض الإجراءات الإدارية التي اعتمدها بعض المدارس .

٤- قام الباحث باستخراج مؤشر مستوى تحصيل كل مدرسة من تقدير مستوى نجاح الطلبة في مدارس الكويت الثانوية العامة للبنين من مركز المعلومات التابع لقطاع التخطيط والمعلومات في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت . وذلك اعتمادا على طريقة التوزيع التكراري لتقارير الطلبة في كل مدرسه التي بينها الباحث في وصف الأداة الثالثة .

#### إجراءات تصحيح الإستانتين

١- اعتمد الباحث على المدرسة كوحدة للتحليل الإحصائي بعد اختيار خمسة معلمين من كل مدرسة من أصل ( ٤٨ ) مدرسة تم استرجاع الاستبانات منها ، حيث قام الباحث بجمع استجابات المعلمين الخمسة على كل فقرة من فقرات أداة مقياس المناخ التنظيمي ، ثم قام باستخراج المتوسط الحسابي لمجموع استجابات المعلمين الخمسة على كل فقرة وبالتالي على كل بعد من الأبعاد الستة للمناخ التنظيمي ثم قام الباحث بتحديد مستوى المتوسطات على الأبعاد إلى عالٍ ومتوسط ومنخفض كمؤشر على مناخ المدرسة في هذه الفقرة ، وهكذا تعامل الباحث أيضا مع أداة الرضا الوظيفي للحصول على مؤشر الرضا في كل مدرسة بمتوسط إجابات المعلمين الخمسة .

#### المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن السؤال الأول استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي الستة وذلك لتقرير أية الأبعاد أكثر ممارسة وإعطاء صورة عامة عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مدارس الكويت . كما صنف مستوى الممارسة لكل بعد في ثلاثة مستويات على أساس تقسيم مدى المقياس إلى ثلاث فئات : فيكون لدى كل فئة ١ ، وعليه يكون المتوسط عاليا إذا كانت قيمته بين ( ٣-٤ ) ومتوسطا بين ( ٢-٣ ) ومنخفضا بين ( ١-٢ ) .

للإجابة عن السؤال الثاني استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت في جميع المجالات وعلى المجالات ككل. وقام بتصنيف المستويات إلى عالٍ ومتوسط ومنخفض بنفس الأسلوب المستخدم في تصنيف مستوى ممارسة أبعاد السلوك في المناخ التنظيمي حسب الجدول رقم ( ٥ ) :

جدول ( ٥ )

معيار الحكم على مستويات الرضا في المجالات السبعة

مستوى الرضا	الراتب	طبيعة العمل	الزملاء المعلمون	الطلبة الذين تدرسه	فرص الترقية والتقدم	المسؤولون عنك في العمل	وظيفة التعليم بشكل عام	الرضا العام
متدني	صفر-٥	صفر-١٢	صفر-١٤	صفر-١٢	صفر-٥	صفر-١٢	صفر-١٤	صفر-٧٦
متوسط	١٠-٦	٢٤-١٣	٢٩-١٥	٢٤-١٣	١٠-٦	٢٤-١٣	٢٩-١٥	١٥٣-٧٧
عالي	١٦-١١	٣٦-٢٥	٤٤-٣٠	٣٦-٢٥	١٦-١١	٣٦-٢٥	٤٤-٣٠	٢٢٨-١٥٤

للإجابة عن السؤال الثالث استخدم الباحث تكرار التقادير ( ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، مقبول ) لكل مدرسة للحصول على مؤشر لمستوى التحصيل الأكاديمي لتلك المدرسة وللحصول على المؤشر العام لمستوى التحصيل في جميع المدارس .

للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والتحصيل الأكاديمي للطلبة .

## الفصل الرابع نتائج الدراسة



الفصل الرابع  
نتائج الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

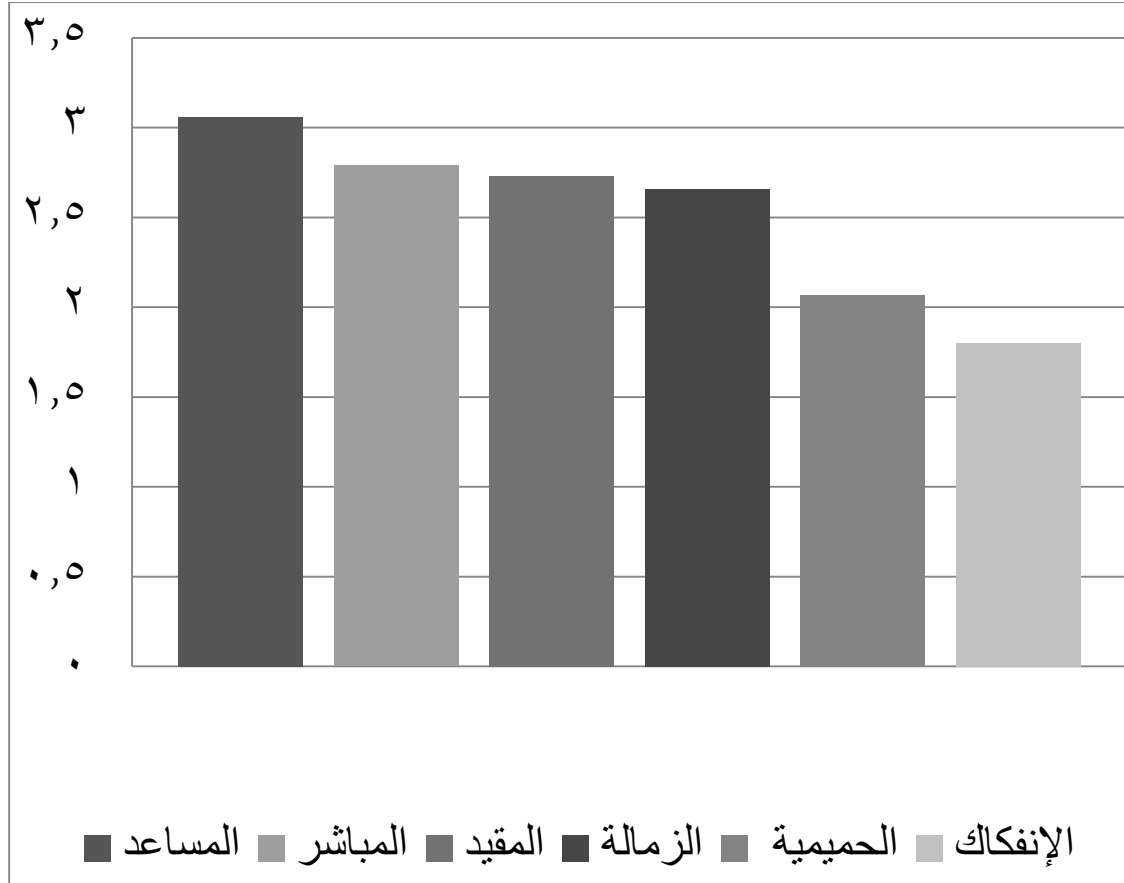
" ما أنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟ "

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استبانة وصف المناخ التنظيمي الستة . كما هو مبين في الجدول رقم ( ٦ ) والشكل رقم ( ٣ ) ، ثم قام الباحث بتصنيف مستوى السلوك في كل بعد حسب المعيار الذي ورد في المعالجة الإحصائية في الفصل الثالث :

جدول ( ٦ )

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمقياس المناخ التنظيمي

المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى السلوك
١ - السلوك المساعد	٣,٠٦	٠,٣٩	عالي
٢ - السلوك المباشر	٢,٧٩	٠,٣٠	متوسط
٣ - السلوك المقيد	٢,٧٣	٠,٣٦	متوسط
٤ - سلوك الزمالة	٢,٦٦	٠,٢٦	متوسط
٥ - الحميم	٢,٠٧	٠,٢٨	متوسط
٦ - الإنفكاك	١,٨٠	٠,٢٣	منخفض



شكل رقم ( ٣ ) رسم بياني يوضح نتيجة السؤال الأول

يبين الجدول رقم ( ٦ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي في مدارس الكويت الثانوية للبنين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات ، حيث تشير النتائج كما هو مبين إلى اقتراب جميع الأبعاد من الدرجة المتوسطة ، حيث جاء بعد السلوك المساعد بدرجة عالية أقرب إلى الوسط بمتوسط ٣,٠٦ ، يليه بعد السلوك المباشر بدرجة متوسطة و بمتوسط ٢,٧٩ ، ثم بعد السلوك المقيد وبدرجة متوسطة و بمتوسط ٢,٧٣ ، يليه بعد سلوك الزمالة وبدرجة متوسطة أيضا بمتوسط ٢,٦٦ ، ثم بعد السلوك الحميمي بدرجة منخفضة أقرب إلى الوسط و بمتوسط ٢,٠٧ ، ثم بعد الانفكاك وبدرجه منخفضة أقرب إلى الوسط و بمتوسط ١,٨٠ .

وهذه النتيجة أقرب ما تكون إلى المناخ المرتبط في مقياس Hoy ( ١٩٩١ ) للمناخ التنظيمي وحيث أن النموذج لا يتضمن نمطا تكون فيه درجتا السلوك المساعد والمباشر عاليتين .

## ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

" ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ؟ "

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي بشكل عام وعلى كل بعد من أبعاده لكل مدرسة اعتمادا على متوسط إجابات المعلمين الخمسة الذين تم اختيارهم عشوائيا من هذه المدرسة كما هو مبين في الجدول ( ٧ ) ، ثم قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي بشكل عام كما هو مبين في الجدول ( ٨ ) ، كما قام الباحث بتصنيف مستوى الرضا في كل بعد وحسب المعيار الذي تم وصفه في المعالجة الإحصائية في الفصل الثالث :

### جدول ( ٧ )

متوسط درجات أبعاد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للأداة في كل مدرسة من مدارس الكويت

الدرجة الكلية	وظيفة التعليم	المسؤولون عنك	فرص الترتي والتقدم	الطلبة الدين تدرسهم	الزملاء المعلمون	طبيعة العمل	الراتب الوظيفي	المدرسة
١٢٥	٢٢,٢	٢٦,٢	٧	١٧	٢٨,٦	١٩	٥	أحمد شهاب
١١٨,٢	٢٢,٢	٢٥,٤	٦,٨	١٤,٢	٢٥	١٧,٤	٧,٢	أحمد البشر
١٠١,٦	٢٢,٨	١٨	٤,٤	١٣,٤	٢٣,٨	١١,٤	٧,٨	الأصمعي
١٢٢,٨	٢٥,٢	٢٨	٣	١٩,٤	٢٠,٦	٢١	٥,٦	يوسف بن عيسى
١١٣,٦	١٩	٢٣,٦	٢,٦	٢١,٤	٢٦	١٥	٦	عبد الله الجابر
١١٧	١٦,٦	٣٣,٦	٠,٤	١٦,٦	٣٤,٤	١١,٦	٣,٨	أحمد المشاري
١٢٨,٤	٢٦,٦	٢٧,٤	٧,٢	١٥	٢٦,٦	١٩,٨	٥,٨	حمد بن عيسى
١٦١,٤	٢٩,٨	٣١,٨	٩	٢٧,٦	٣٨	٢٢,٦	٢,٦	عبد الله العتيبي
١٤٧,٤	٢٦,٢	٢٧	٧	٢٥,٨	٣٢,٦	٢١,٢	٧,٦	شجاع بن السلم

المباركية	٢	١٣,٦	٤١,٦	٢٥,٢	١,٦	٣٤	٢٧,٤	١٤٥,٤
مرشد بن بن سع	٣,٢	١١	٣٩,٨	١٢,٨	٦,٦	٢٧,٤	٢٠,٤	١٢١,٢
عبد اللطيف الثنيان	٢	٢٢,٦	٢٨,٦	٢٤	٨,٤	٢٩	٢٦,٨	١٤١,٤
جليب الشيوخ	٢	١٨,٨	٢٥,٤	١٧,٨	٨	٢٧	٣٠,٦	١٢٩,٦
انس بن مالك	٤,٤	٢٦,٢	٣٩,٢	٢٨	٥,٢	٣٣	٣١,٦	١٦٧,٦
ابن العميد	١	١٨	٣٢,٤	١٦,٦	٥,٢	٢١	٢٤	١١٨,٢
سلمان الفارسي	٤,٤	١٨,٦	٣٤	٢٣,٢	٧,٢	٢٦	٢٥,٦	١٣٩
خالد بن سعيد	٤	١٧,٦	٣٦	٢٠,٢	٧	٢٨,٦	٢٦,٦	١٤٠
ثابت بن قيس	٥,٤	١٧,٤	٣٥,٢	٣١	٦,٤	٣٣,٦	٢٦	١٥٥
الأوزاعي	٥,٦	٢٠,٢	٣٣,٦	١١,٨	٤,٤	٢٦,٤	٢٣,٨	١٢٥,٨
صباح الناصر	٨,٢	١٩,٢	٣٠	٢٠,٨	٦,٢	٢٥,٤	٢٤,٦	١٣٤,٤
فهد السالم	٤,٤	١٩,٨	٢٣,٨	١٦,٨	٨,٤	٣١,٦	١٩,٤	١٢٤,٢
صلاح الدين	٦,٨	١٥,٨	٣٦,٢	٢٥,٨	٤,٦	٣٣,٨	٢٣,٤	١٤٦,٤
فرحان الخالد	٣	١٦,٦	٢٩,٤	١٩,٨	٥,٨	٢٦,٦	٢٧,٢	١٢٨,٤
جابر الأحمد	٥,٨	١٧,٨	٢١,٦	١٨,٦	٦,٢	٢٩,٢	٢٥	١٢٤,٢
صالح شهاب	٥,٨	١٣,٦	٣٤	١٦,٢	٥,٢	٢٧,٦	١٥,٨	١١٨,٢
حابر عبد الله الصباح	٥	١٨,٤	٢٧,٦	٢٢,٢	٧,٤	٢٣	٢٤,٢	١٢٧,٨
ثانوية الصباح	٣,٨	١٩,٨	٢٨,٢	١٧,٦	٨,٦	٢٢,٢	٢١	١٢١,٢
الزور	٦,٢	١٧,٤	٣٦	٢٢,٤	٨,٨	٣٤,٢	٢٦,٢	١٥١,٢
عبد الأحمد الصباح	٥	٢٠,٢	٣٣,٤	٢٠,٢	٧,٦	٢٤	٢٤,٤	١٣٤,٨
الصباحية	٦,٤	١٩,٨	٣٢,٨	٢١,٨	٦,٦	٢١	٢٣,٢	١٣١,٦
ثانوية الأحمد	٦	٢٢,٤	٣٢,٨	٢٨,٢	٨,٦	٢٩,٦	٢٨,٦	١٥٦,٢

سام المبارك	٣,٢	١٢,٢	٢٧,٢	١١	٥,٦	٢٥,٨	٢١,٦	١٠٦,٦
القرطبي	٢	٢٤,٦	٣٦,٢	٢٦,٢	٤,٤	٢٩,٨	٢٥,٢	١٤٨,٤
الكندي	٣,٨	١٤,٤	٣٣	١٧,٦	٦,٤	٢٥,٨	٢٠,٤	١٢١,٤
الظهر	٥,٦	٢١,٨	٣٥,٨	٢٧	٧,٨	٢٦	٢٤,٢	١٤٨,٢
هشام بن العاص	١	١٩,٤	٣٨,٦	٢٤	٨,٦	٢٩,٦	٢٧	١٤٨,٢
عمر بن الخطاب	٣,٢	٢٠,٦	٣٢,٦	١٧,٢	٥,٢	٢٤,٨	٢٨,٦	١٣٢,٢
سعيد بن عامر	٠	١٤,٤	٣٧	١٨	٧,٦	٢٤,٢	٢٠	١٢١,٢
خالد سعود	٥,٨	٢٣,٨	٤٠	١٤,٨	٤,٤	٣٠,٨	٢٩,٦	١٤٩,٢
دعيج سليمان الصباح	٥,٦	٢٠	٣٢,٦	٢٠,٦	٨	٢٥,٦	٢٦,٢	١٣٨,٦
صباح السالم	٣	١٧,٢	٢١,٨	١٦,٨	٦	٢٩	١٧,٨	١١١,٦
جابر العلي	٦	٢٣,٤	٣٥,٢	٢٣,٤	٧,٢	٣٣,٢	٢٨,٤	١٥٦,٨
خالد سعود الامير	٥,٤	١٥	٢٧	١٩,٦	٥,٨	٢٦,٤	٢٠,٨	١٢٠
عبد الله المبارك	١,٤	١٧,٨	٢٩	١٧,٤	٤	٢٤,٨	٢٢	١١٦,٤
امام مالك	٤,٢	٢٢,٤	٣١,٤	١٧,٢	٣,٤	٢٧,٢	٢٤,٨	١٣٠,٦
العسوسي	٨,٦	٢٥	٣٠,٦	٢٧	٧,٤	٢٥,٦	٣٤,٤	١٥٨,٦
عبدالرزاق البصير	٨	١٤	٢٤	١٧	٧,٢	٢٦,٨	٢٧,٨	١٢٤,٨
فهد الدويري	٧,٤	١٨,٨	٣٣	٢٥	٧	١٧,٤	٢٨,٨	١٣٧,٤

جدول ( ٨ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في الكويت في كل مجال وبشكل عام

أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
١ - المسئولون عنك في عملك	٢٧,٢٥	٣,٩٧	عالي
٢ - الزملاء المعلمون	٣١,٥٠	٥,٢٨	عالي
٣ - الطلبة الذين تدرسه	٢٠,٢٣	٤,٨٠	متوسط
٤ - وظيفة التعليم بشكل عام	٢٤,٦٧	٣,٩١	متوسط
٥ - طبيعة العمل التعليمي	١٨,٥١	٣,٦٩	متوسط
٦- فرص الترقية والتقدم الوظيفي في التعليم	٦,٢٠	١,٩٣	متوسط
٧- الراتب الوظيفي	٤,٧١	٢,٠٨	متدني
الرضا الوظيفي الكلي	١٣٣	١٥,٤٧	متوسط

يبين الجدول رقم ( ٨ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي لمدراس الكويت الثانوية للبنين في أبعاد مقياس الوصف الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المعيار الوارد في الجدول رقم ( ٥ ) في الفصل الثالث وعلى الأداة بشكل عام ، يتبين من هذا الجدول أن الرضا الوظيفي بشكل عام كان متوسطا وكان المتوسط الحسابي له ( ١٣٣ ) .

حصل بعد المسئولين عنك في العمل على أعلى درجة بمتوسط ( ٢٧,٢٥ ) وهو ما يقع في مدى مستويات الرضا العالي كما هو مبين في الجدول رقم ( ٨ ) ، ثم بعد الزملاء المعلمين بمتوسط ( ٣١,٥٠ ) وهو يقع أيضا في مدى مستويات الرضا العالي ، فالطلبة الذين تدرسه بمتوسط ( ٢٠,٢٣ ) والذي يقع في مدى مستويات الرضا المتوسط ، فوظيفة التعليم بشكل عام بمتوسط ( ٢٤,٦٧ ) ، ويقع في مدى مستويات الرضا المتوسط ، فبعد فرص الترقية والتقدم الوظيفي بمتوسط ( ٦,٢٠ ) حيث يقع في مدى مستويات الرضا المتوسط أقرب إلى مدى

مستويات الرضا المتدني ، فبعد الراتب الوظيفي الذي يأتي في ذيل القائمة بمتوسط ( ٤,٧١ ) وهو ما يقع في مدى مستويات الرضا المتدني . بينما كانت متوسط الدرجة الكلية للرضا الوظيفي هو ( ١٣٣ ) وهي درجة تقع في المدى المتوسط لمستوى الرضا الوظيفي بشكل عام .

### ثالثا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

" ما مستوى التحصيل الأكاديمي لطلبة المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في امتحان الثانوية العام ؟ "

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج تقدير النجاح في كل مدرسة من مدارس الثانوية العامة للبنين في دولة الكويت كما هو مبين في الجدول رقم ( ٩ ) ، وقد بين الباحث في فصل الطريقة والإجراءات ما اتبعه لاستخراج هذه التقادير . يبين الجدول رقم ( ٩ ) المتوسط الحسابي لمعدل درجات النجاح في كل مدرسة من مدارس الكويت الثانوية للبنين ، كما يبين الجدول رقم ( ١٠ ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التحصيل في جميع المدارس الثانوية العامة :

#### جدول ( ٩ )

التحصيل الأكاديمي بدلالة معدلات درجات النجاح في مدارس الكويت الثانوية للبنين في دولة الكويت

المعدل الدراسي	المدرسة	المعدل الدراسي	المدرسة	المعدل الدراسي	المدرسة
جيد	أحمد شهاب	جيد جدا	خالد بن سعيد	جيد جدا	سالم المبارك
جيد جدا	أحمد البشر	جيد جدا	ثابت بن قيس	جيد	القرطبي
جيد جدا	الأصمعي	جيد جدا	الأوزاعي	جيد	الكندي
جيد جدا	يوسف بن عيسى	جيد	صباح الناصر	جيد	الظهر
جيد جدا	عبد الله الجابر	جيد جدا	فهد السالم	جيد جدا	هشام بن العاص
جيد جدا	أحمد المشاري	جيد جدا	صلاح الدين	ممتاز	عمر بن الخطاب

سعيد بن عامر	جيد جدا	فرحان الخالد	جيد	حمد بن عيسي	جيد جدا
خالد سعود	جيد	جابر الأحمد	جيد	عبد الله العتيبي	جيد جدا
دعيج سليمان الصباح	جيد	صالح شهاب	جيد جدا	شجاع بن السلم	جيد
صباح السالم	جيد	حابر عبد الله الصباح	جيد جدا	المباركية	جيد جدا
جابر العلي	جيد	ثانوية الصباح	جيد جدا	مرشد بن بن سع	جيد
خالد سعود الامير	جيد	الزور	جيد	عبد اللطيف الثنيان	جيد
عبد الله المبارك	جيد	عبد الأحمد الصباح	جيد جدا	جليب الشيوخ	جيد جدا
الإمام مالك	جيد جدا	الصباحية	جيد	انس بن مالك	جيد جدا
العسوسى	جيد جدا	ثانوية الأحمدى	جيد	ابن العميد	جيد جدا
عبدالرزاق البصير	جيد جدا	سام المبارك	جيد جدا	سلمان الفارسي	جيد



## جدول (١٠)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعدل درجات النجاح لمدارس الكويت الثانوية للبنين

الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٢٤	٢,٥٩	المعدل الدراسي

ويشير الجدول رقم ( ١٠ ) إلى أن المتوسط الحسابي لمعدل درجات النجاح في مدارس الكويت هو ( ٢,٥٩ ) وهو ما يعادل تقدير جيد جدا من تقديرات النجاح المعمول بها في دولة الكويت .

رابعا : النتائج المتعلقة بالسؤالين الرابع والخامس

" هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة و الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت؟"

خامسا : " هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة و تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت؟"

للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والتحصيل الأكاديمي للطلبة . وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم ( ١١ ) :

الجدول ( ١١ )

المعدل الدراسي	الانفكاك	الحميم	سلوك الزمالة	السلوك المفيد	السلوك المباشر	السلوك المساعد	درجة الرضا الكلية	وظيفة التعليم	المسئولون عنك	فرص الترقية	الطلبة الدارسين	الزملاء العاملون	طبيعة العمل	الراتب الوظيفي	الراتب الوظيفي
														-	الراتب الوظيفي
													-	0.08	طبيعة العمل
												0.146	-0.245	0.096	الزملاء العاملون
											0.396 **	0.481 **	0.301 *	0.046	الطلبة الدارسين
											0.231	-0.020	0.133	0.133	فرص الترقية
									0.097 -	0.330 *	0.357 *	0.153	-	0.133	المسئولون عنك
									0.147	0.287 *	0.500 **	0.241	0.634 **	0.145	وظيفة التعليم
							0.734 **	0.525 **	0.315 *	0.813 **	0.616 **	0.685 **	0.108	0.108	درجة الرضا الكلية
						0.232	0.061 -	0.563 **	0.106 -	0.177	0.048	0.246	0.098	0.098	السلوك المساعد
						0.702 **	0.142	0.016	0.239	0.070	0.049	0.178	0.180	0.376 **	السلوك المباشر
					0.222	0.132	0.458 **	-0.390 **	-0.112	0.046	-0.396 **	-0.232	0.369 **	0.324 **	السلوك المفيد
				0.075	0.671 **	0.575 **	0.207	0.052	0.260	-0.006	0.073	0.207	0.268	-0.221	سلوك الزمالة
			0.496 **	-0.095	0.293 **	0.440 **	0.243	0.030	0.270	-0.039	0.229	0.232	0.069	0.029	الحميم
	-	0.014	0.375 **	0.180	0.048	0.060	0.133	0.124	-0.102	0.160	-0.013	0.128	0.167	0.235	الانفكاك
-	0.019	0.093	0.032	0.133	0.035	0.042	0.130	0.103	-0.161	0.207	-0.028	0.144	0.129	0.056	المعدل الدراسي

\* دال عند مستوى 0.05 - \*\* دال عند مستوى 0.01

يبين الجدول رقم ( ١١ ) أن أبعاد المناخ التنظيمي ليس لها علاقة دالة إحصائية مع الرضا الوظيفي العام باستثناء بعد سلوك المدير المعيق ، إذ كان له علاقة سلبية دالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.1$  ) ، أي أن الرضا الوظيفي يقل بازدياد الإعاقة في سلوك مدير المدرسة . كما كان لهذا البعد علاقة دالة سلبية مع كل من الراتب وطبيعة العمل والعلاقة مع الطلبة ووظيفة التعليم .  
وأوضح الجدول أن السلوك الإداري المساند له علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.1$  ) مع بعد الرضا عن المسئولين ، أي أن رضا المعلمين عن المسئولين ( المديرين ) يزداد بزيادة السلوك الإداري المساعد .

ويدل الجدول على أن السلوك المباشر للمدير له علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (  $\alpha \leq .01$  ) مع الراتب الوظيفي .  
في حين يبين الجدول أن لا علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد سلوك الزمالة والحميمية والانفكاك عند المعلمين مع أي بعد من أبعاد الرضا الوظيفي .  
وأخيراً يبين الجدول عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين أي بعد من أبعاد المناخ التنظيمي الستة والتحصيل الأكاديمي للطلبة .

الفصل الخامس  
مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، كما يتناول مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة .

#### أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

" ما أنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟ " أشارت نتائج الدراسة إلى أن أنماط المناخ السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت هي أقرب ما تكون إلى نمط المناخ المرتبط وفق مقياس هوي ( Hoy , ١٩٩١ ) ، ولكنها لا تنطبق على نمط المناخ تماما ، حيث إن نموذج ( Hoy ) لا يتضمن احتمالية حصول بعدي السلوك المساعد والسلوك المباشر على درجات عالية . ويتسم المناخ المرتبط عند ( Hoy ) ب ( توجيه عالٍ ) من قبل مدير المدرسة و (دعم ضعيف ) للمعلمين ، كما يتقل كاهل أعضاء هيئة التدريس أعمال تشغيلهم و لا لزوم لها ( تقييد عالٍ ) ، بينما يتمتع المعلمون ب ( زمالة وظيفية عالية ) و ( ألفة عالية ) أيضا ، و يجتمعون معا كوحدة عمل متعاونة ترتبط وتلتزم بمهمة التعليم ( ارتباط عالٍ ) .

وكما نلاحظ فإن الأبعاد المتوافرة في هذا النمط لا تلبى متطلبات نتائج هذه الدراسة

- حيث جاء مجال السلوك المساعد في المرتبة الأولى بدرجة عالية أقرب إلى الوسط ، وتعزى هذه النتيجة وفق مقياس ( hoy ) إلى اهتمام مدير المدرسة بالمعلمين ، والانفتاح على اقتراحاتهم الاستماع إليهم ، كما انه يشيد بهم بصدق وبشكل متكرر و يتعامل مع النقد بشكل بناء ويحترم اختصاص المعلم ، و يساعد على تحقيق مصلحتهم الشخصية والمهنية .

كما يقوم القائد بدعم المرؤوسين عن طريق توفير المشورة والرعاية والاهتمام بحاجات المرؤوسين عن طريق خلق جو عمل إيجابي ومريح لنفسية العاملين داخل المنظمة، وهذا السلوك هام

وتأثيره إيجابي على العاملين من حيث رضاهم الوظيفي، خاصة للمهام والبيئة التي تتسم بالضغط والإحباطات ( الفهيدي ، ٢٠٠٩ )  
وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة ( العتيبي ، ٢٠٠٧ ) حيث إن بعد العلاقة بالإدارة المدرسية متمثلة في حرص الإدارة على تطبيق الأنظمة واللوائح كان أهم أبعاد المناخ المدرسي في دراسته ، واختلافها هو انحصار النتيجة على بعد السلوك المباشر ، بينما أظهرت نتائج هذه الدراسة حصول السلوك المباشر على الترتيب الثاني. ويأتي مجال السلوك المباشر في المرتبة الثانية و بدرجة متوسطة ، ويشير هذا البعد وفق مقياس ( hoy ) إلى أن المدير يتصف بالجمود والإشراف الوثيق .  
و يحافظ على الرصد المستمر والسيطرة على جميع المعلمين والأنشطة المدرسية ، وصولا إلى أصغر التفاصيل .

وقد تبدو هذه النتيجة محيرة للوهلة الأولى إذا ما لاحظنا الفارق البسيط بين نتيجة المجال الأول ونتيجة المجال الثاني ، حيث إن توصيف بعد السلوك المساعد وفق ( HOY ) يقف على النقيض تقريبا من بعد السلوك المباشر .

ويعزو الباحث هذا التباين إلى أحد أمرين ، أولاهما إتباع غالبية مديري المدارس الثانوية في الكويت نمط الإدارة الموقفية ، إذ قد يفسر هذا السبب إتباع هؤلاء المديرين السلوك المساعد في كثير من الأحيان ، وإتباع السلوك المباشر في أحيان أخرى ، وذلك وفق ما يتطلبه العمل من أسلوب يتناسب وطبيعة الموقف والحالة الإدارية .

وقد يعود سبب هذا التباين إلى عدم المساواة في التعامل مع المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، حيث يحظى من يدعم الممارسات القيادية لمدير المدرسة من المعلمين بالدعم والمساندة الكاملة من قبل مدير المدرسة ، بينما لا يحظى غيرهم بمثل هذا الدعم ، بل قد يقعون تحت طائلة القمع الإداري في حال عدم التزامهم وتقيدهم الكامل بأفكار ورؤى مدير المدرسة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سليم ( ٢٠٠٩ ) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارسة واستخداما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث حصل على نسبة (٨٠,٧٣%)، يليه السلوك الدكتاتوري ونسبته (٦٧,٦٠%).

- وجاء بعد السلوك المقيد في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة ، وتشير هذه النتيجة إلى وجود قدر من الإعاقة بدلا من تيسير عمل المعلم كما يجب . حيث يثقل مدير المدرسة المعلمين أحيانا بأعباء إدارية ومكتبية ، ومتطلبات اللجان والواجبات الروتينية والمطالب الأخرى التي تتداخل مع مسؤوليات تدريسهم .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وضوح الدور بشكل كامل في مهنة التعليم في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، حيث يقوم مدير المدرسة بتكليف المعلمين أحيانا بأعمال تخرج عن نطاق مسؤولياتهم التدريسية ، دون أن يعرف المعلم أو ربما مدير المدرسة ذلك .

- ثم يأتي بعد ذلك بعد سلوك الزمالة في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة أيضا ، وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة افتخار المدرسين بمدرستهم وتمتعهم بالعمل مع زملائهم متوسطة ، كذلك حماسهم وتقبلهم لبعض . وقد تعزى هذه النتيجة إلى روتينية العمل الوظيفي حيث يحافظ المعلمون على قدر معقول من العلاقات المهنية وليس أكثر .

- ثم يأتي بعد السلوك الحميم في المرتبة الخامسة و بدرجة متوسطة ، وتشير هذه النتيجة إلى شيء من الضعف في العلاقات الاجتماعية بين المعلمين ، كما إنهم لا يوفرون الدعم الاجتماعي بما يكفي .

ولا يعني ذلك بالضرورة أن العلاقة متوترة بين المعلمين ، ولكن المقصود هو أن العلاقة بين زملاء العمل ليست حميمة وأنهم في الغالب ليسوا من الأصدقاء المقربين لبعضهم داخل و خارج نطاق العمل ، أو الذين يقدمون الدعم الاجتماعي الكامل لبعضهم ، ويعزو الباحث ذلك الأمر إلى استمرارية حركة تنقلات المعلمين بين المدارس والمحافظات بما يحول دون منح المعلمين الفرصة والوقت الكافي للتكيف داخل مجتمع المدرسة وبالتالي نضوج العلاقة بين الأفراد ، كذلك لتباين الجنسيات والثقافات المختلفة للمعلمين .

- ثم جاء بعد الانفكاك في المرتبة السادسة وبدرجه منخفضة ، وهي تعني أن الالتزام الوظيفي يبلغ ٢٠ ، ٢ وهي أيضا درجة متوسطة ، وهذه الدرجة تعني أن هناك قدرا من الانفكاك لا يجب إغفاله ، حيث قد تثار أسئلة وشكوك حول معنى العمل وأهميته لدى المعلمين ، و قد يتم

- في بعض الأحيان التركيز على الأنشطة المهنية . وقد تكون أهدافهم المشتركة قليلة ، وقد تصدر أحيانا تصرفات سلبية إزاء زملاء العمل والمدرسة .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تأثير بعض العوامل التي كشفتها نتائج هذه الدراسة ، حيث يرى الباحث أن حصول بعد السلوك المباشر و بعد سلوك الإعاقة على المرتبتين الثانية والثالثة يشير إلى أن لهذين البعدين تأثيراً في بعد الانفكاك ، كما قد يكون ضعف رضا المعلم عن راتبه وعن فرص الترقية والتقدم سبباً في هذه النتيجة .

وعلى الرغم من أن درجة الانفكاك ليست عالية في هذه الدراسة إلا أن هوي ( ١٩٩١ ، HOY ) يرى أن حالة الانفكاك عن العمل تؤدي إلى تصرف المعلمين بشكل سيء ، و لا يتقبلون المسؤولية ، فهم في أفضل الحالات يتجاهلون مبادرات مدير المدرسة ، وفي أسوأ الحالات يعملون من أجل شل وتخريب المحاولات القيادية لمدير المدرسة ، كما أنهم لا يقتصرون على عدم حبهم لمدير المدرسة فقط ، بل هم لا يحبون بعضهم بعضاً كأصدقاء ، أو يحترمون بعضهم كزملاء مهنة ، هناك انفكاك بين المعلمين وبين عملهم بشكل واضح ، المعلمون منقسمون وغير متسامحين وغير ملتزمين بالعمل .

### ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

" ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ؟ "

أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط الدرجة الكلية للرضا الوظيفي هي ( ١٣٣ ) ، وهي درجة تقع في المدى المتوسط لمستوى الرضا الوظيفي بشكل عام . وهذا يشير إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت متوسط . وتختلف هذه النتيجة عن الدراسة التي قامت بها ( بركات وآخرون ، ٢٠٠٣ ) والتي أظهرت نتائجها درجة عالية من الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الابتدائية والمتوسطة في التعليم العام في دولة الكويت ، بينما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الرفاعي ( ٢٠٠٥ ) وعريقات ( ٢٠٠٣ ) والحميدي ( ٢٠٠٨ ) .



كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي في المجالات السبعة حسب درجتها كما يلي :

- كانت أعلى درجات الرضا الوظيفي في بعد المسؤولين عن العمل وبمستوى عالٍ.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة أسلوب الإدارة الإيجابي في التعامل مع العاملين ، حيث يمنح المدير رؤوسيه الثقة ويشجع اللامركزية والمشاركة معهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات و يشجعهم على إجراء الاتصال المتبادل ، ويخلق الأجواء الوظيفية الهادفة ، وتحفيزهم ، والصدق والإخلاص معهم، مما يؤدي إلى تعزيز روح الولاء و الانتماء التنظيمي لديهم .

كما لا يود الباحث إغفال احتمالية أن يكون السبب وراء هذه النتيجة و في هذا المجال تحديدا هو رغبة المعلم في تحاشي أي تهديد يمكن أن تشكله الإدارة في حال إطلاعهم على استجاباته على أداة الدراسة ، وبخاصة في هذا المجال .

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (Balkar, 2009) التي حصل فيها بعد المسؤولين عنك في العمل على درجة متدنية .

- وجاء بعد الرضا عن الزملاء في المرتبة الثانية وبمستوى عالٍ .

ويرى الباحث أن الرضا عن الزملاء المعلمين لا يعني بالضرورة قيام علاقات ودية وحميمية اجتماعية ، فقد يشير ذلك بناءً على نتائج أداة قياس المناخ التنظيمي إلى رضا المعلم عن زملائه مهنيا وداخل إطار المؤسسة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( بركات وآخرون ، ٢٠٠٣ ) ، ودراسة علي ( ٢٠٠٣ ) ودراسة ( الحميدي ، ٢٠٠٨ ) .

- وجاء مجال الرضا عن الطلبة الذين تدرسه في المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى كثافة الطلبة داخل الفصل الواحد ، أو تزايد نصاب المعلم من الحصص اليومية ، أو قد يكون ضعف إعداد المعلم نفسه سببا في الرضا المتوسط عن الطلبة الذين يدرسه ، وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة ( بركات وآخرون ، ٢٠٠٣ ) ، حيث حصل بعد الرضا عن الطلبة الذين تدرسه على درجة رضا عالٍ علما إن دراسة بركات شملت معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة ولم تشمل الثانوية .

- وجاء مجال الرضا عن وظيفة التعليم بشكل عام في المرتبة الرابعة وبمستوى متوسط. و تتفق نتيجة مجال الرضا عن الوظيفة بشكل عام مع الدرجة الكلية للرضا الوظيفي وهي درجة متوسطة ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى التدني النسبي للراتب الوظيفي وضعف فرص الترقى والتقدم ، كما قد تعزى أيضا إلى عدم رضا المعلم عن مكانته الاجتماعية وتقدير المجتمع له استنادا إلى نتائج دراسة ( بركات وآخرون ، ٢٠٠٣ ) والتي أجريت في الكويت على معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة .

- ثم يأتي مجال الرضا عن طبيعة العمل التعليمي في المرتبة الخامسة وبمستوى متوسط أيضا . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاستقرار النسبي للوظيفة الحكومية التي قد تحول دون تدهور حالة الرضا عن طبيعة العمل التعليمي إلى المستوى المنخفض في وقت شحت فيه الوظائف الشاغرة في المؤسسات الحكومية ، بينما يبقى الرضا متوسطا بسبب غياب عنصر التحفيز والتحدى إضافة إلى بقاء نظرة المجتمع النمطية تجاه وظيفة التعليم في الوطن العربي . وتختلف هذه النتيجة عن بركات وآخرين ( ٢٠٠٣ ) حيث حصل هذا البعد على درجة منخفضة . ثم يأتي مجال الرضا عن فرص الترقية والتقدم الوظيفي في المرتبة السادسة وبمستوى متوسط . على الرغم من حصول هذا المجال على درجة متوسطة إلا أنه قريب من المستوى المتدني ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وفرة المعلمين الذين ينتظرون دورهم في الترقية وبخاصة في بعض التخصصات كمادة الاجتماعيات والإسلامية مثلا مما يؤدي إلى تأخير حصولهم على الترقية لسنوات ، كما أن معايير الترقية للوظائف الإشرافية لا تسمح باختيار حملة شهادة الدبلوم للوظائف الإشرافية ، كما قد لا تعبر المقابلات للوظائف الإشرافية عن المستوى الحقيقي للمعلم الكفاء بسبب ضيق الوقت وتوتر المعلم أثناء المقابلة .

وقد أشارت دراسة توني بليز ( المعرفة ، ٢٠١٠ ) إلى إن فرص التطور المهني محدودة لجهة التدريب والترقية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( بركات ، ٢٠٠٣ ) ، وإن كانت درجة الرضا عن فرص الترقية والتقدم في هذه الدراسة أقرب إلى مستويات الرضا المتدني .

- ويأتي مجال الراتب الوظيفي في المرتبة السابعة وبمستوى منخفض . تتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي قامت بها مؤسسة توني بليز للاستشارات الدولية ( المعرفة ، ٢٠١٠ )

، والتي أشارت فيها إلى أن راتب المدرس يماثل ما يتقاضاه موظفو القطاع العام الذين يتمتعون بظروف عمل أسهل بكثير، في الوقت الذي يعمل فيه المدرسون ساعات عمل أكثر ويؤدون عملاً هادفاً، وإن هذا سوف يؤدي بالضرورة إضافة إلى عوامل أخرى إلى عدم القدرة على إعداد القوى العاملة لمواكبة تحديات المستقبل .

بينما تختلف هذه النتيجة عن دراسة ( بركات ، ٢٠٠٣ ) حيث أظهرت أن درجة الرضا عن الراتب متوسطة

### ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

" ما مستوى التحصيل الأكاديمي لطلبة المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في امتحان الثانوية العام ؟ "

ويشير الجدول رقم ( ٩ ) إلى أن المتوسط الحسابي لمعدل درجات النجاح في مدارس الكويت هو ( ٢،٥٩ ) وهو ما يعادل تقدير جيد جداً من تقديرات النجاح المعمول بها في دولة الكويت ، وهي نتيجة قد لا تتفق مع نتائج الكويت في الاختبارات العالمية حيث جاءت في مؤخرة الدول في الرياضيات والعلوم بالترتيب ٣٩ من أصل ٤١ دولة مشتركة في تقييم ال ( Timss ) للعام ( ٢٠٠٧ ) وفي مهارات القراءة والكتابة بالترتيب ٣٣ من أصل ٣٥ دولة مشتركة في تقييم بيرلز ( Pirls ) وهو مستوى متدنٍ لا يتناسب مع كلفة الطالب ( الرامزي ، ٢٠٠٩ ) .

### رابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤالين الرابع والخامس

" هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة و الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت؟ "

خامساً : " هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة و تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت؟ "

يبين الجدول رقم ( ١١ ) أن أبعاد المناخ التنظيمي ليس لها علاقة دالة إحصائية مع الرضا الوظيفي العام باستثناء بعد سلوك المدير المعيق ، أي أن الرضا الوظيفي يقل بازدياد الإعاقة في سلوك مدير المدرسة . وتعزى هذه النتيجة إلى الأعباء الإدارية والمكتبية الزائدة من قبل مدير المدرسة ، ومتطلبات اللجان والواجبات الروتينية والمطالب الأخرى التي تتداخل مع مسؤوليات المعلم التدريسية ، تؤثر وبشكل سلبي

على الرضا الوظيفي للمعلم في المدارس الثانوية في دولة الكويت . وهي تتفق مع دراسة المعيلي ( ٢٠٠٦ ) و تختلف مع دراسة عند ( Perrachione, ٢٠٠٨ ) .

كما كان لهذا البعد علاقة دالة سلبية مع مجالات الراتب وطبيعة العمل والعلاقة مع الطلبة ووظيفة التعليم .

ويعني ذلك أنه كلما زادت الإعاقة قل الرضا عن الراتب ، وهذا يدعم نظرية العلاقات الإنسانية القائلة بأن هناك عوامل أخرى اجتماعية غير الأجر تسهم في خلق حالة الاستقرار والإنتاجية للموظف .

كما بينت الدراسة أن زيادة الإعاقة تؤدي إلى ضعف الرضا عن طبيعة العمل والعلاقة مع الطلبة ووظيفة التعليم ، وهذا يشير إلى الأثر الكبير الذي يمكن أن تشكله الإعاقة في خلق حالة شاملة من الإحباط لدى الموظف قد تمتد إلى جميع أبعاد رضاه الوظيفي .

وأوضح الجدول أن السلوك الإداري المساند له علاقة إيجابية دالة إحصائياً مع بعد الرضا عن المسؤولين ، أي أن رضا المعلمين عن المسؤولين ( المديرين ) يزداد بزيادة السلوك الإداري المساعد .

تشير هذه النتيجة إلى أهمية وواقعية الأثر الذي يتركه السلوك الداعم لمدير المدرسة على الرضا الوظيفي للمعلمين ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المدير بالمعلم ، و الانفتاح على اقتراحاته والاستماع إليه ، والإشادة به بصدق وبشكل متكرر و التعامل مع نقده بشكل بناء ، واحترامه لاختصاص المعلم ، و

مساعدته على تحقيق مصلحته الشخصية والمهنية ، وهذه كلها تترك أثراً حقيقياً كما بينت الدراسة رضا المعلم ، حيث يزيد رضا المعلم كلما زادت وتوافرت هذه الصفات في مدير المدرسة . وهي تتفق مع دراسة ( الشهري ، ٢٠٠٤ ) ، والهزايمة ( ١٩٩١ ) ، و ريمونديني ( Remondini, ٢٠٠١ ) ، و شوفو بان ( Xiaofu, ٢٠٠٧ ) و هلييا ( Hulpia, ٢٠٠٩ ) .

وتشير النتائج إلى أن السلوك المباشر للمدير له علاقة إيجابية دالة إحصائياً مع الرضا عن الراتب الوظيفي . وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود حالة من الضعف المهني والمعرفي لدى المعلم ، مما يستوجب تدخل مدير المدرسة لتغطية جوانب الضعف المهنية لديه ، وذلك عن طريق تعزيز المدير للسلوك المباشر ، مما يسهم في خلق حالة من الإتكالية لدى المعلم ، دون أن يشكل ذلك السلوك مصدر إزعاج لديه بل قد يكون سبباً في رضاه .

ولم تشر النتائج إلى وجود علاقة إحصائية بين أبعاد سلوك الزمالة والحميمية والانفكاك عند المعلمين مع أي بعد من أبعاد الرضا الوظيفي .

وقد تشير هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين المعلمين هي علاقة مهنية سطحية تخلو من الارتباط العاطفي الذي يؤثر في رضا المعلم من عدمه ، وقد يعود ذلك إلى حدة التنافس على المناصب القيادية مما يضعف العلاقات الاجتماعية بين المعلمين وعدم رغبة المعلم في الارتباط العاطفي مع زملاء قد يخسرهم بسبب التنافس ، إضافة إلى تباين الثقافات والجنسيات داخل المدرسة الواحدة .

كما تشير النتائج إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين أي بعد من أبعاد المناخ التنظيمي الستة والتحصيل الأكاديمي للطلبة .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود خلل في المعايير المتبعة في التقييم ، أو إلى وجود خلل في مصداقية التقييم للطلبة ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ( Johnson ، ٢٠٠٦ ) ودراسة ( Williams، ٢٠٠٨ )

## التوصيات

- ١- يوصى الباحث بأخذ نتائج هذه الدراسة بعين الاعتبار وكمؤشر على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في دولة الكويت وأثره على الرضا الوظيفي للمعلمين .
- ٢- يؤكد الباحث على ضرورة دراسة وفهم السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، والإفادة من نتائج هذه الدراسة ، وبخاصة فيما يتعلق بأثر السلوك المساعد او الداعم لمدير المدرسة على الرضا الوظيفي ، وذلك عن طريق فهم وتحليل أبعاد هذا السلوك ، ومن ثم إيجاد الطرق والأساليب التي تزيد من تأصيل ونشر- وتبني مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لمثل هذا السلوك .
- ٣- يوصي الباحث بضرورة رفع الغموض عن دور المعلم ، وتحديد مسؤولياته وواجباته ورفع أية مهام ثانوية لا تدخل في صلب مهامه التدريسية ، فهذا يساهم في رفع الضغط عن المعلم ويزيد من رضاه الوظيفي كما أثبتت الدراسة ذلك .
- ٤- يدعو الباحث إلى إعادة النظر والبحث في الأسباب التي تؤثر بشكل مباشر على العلاقة بين المعلم والطالب ككثافة الفصل أو عدد الحصص أو بطريقة إعداد وتأهيل المعلم نفسه .... الخ .
- ٥- يوصي الباحث وبناءً على نتائج هذه الدراسة إلى إعداد نظام ترقية واضح وصارم ، يحول دون أي تعسف إداري ، ويمنع أي تدخل من شأنه أن يغير من نتائج الترشيحات والاختيار ، كما يوصي الباحث بضرورة البحث وإيجاد السبل التي تمنح المعلم القدرة على التطور والنمو والتقدم داخل أو خارج الوظيفة لما له من أثر على الرضا الوظيفي .
- ٦- يوصي الباحث بإعادة النظر في راتب المعلم الوظيفي ، حيث جاء الراتب في ذيل قائمة الرضا عن المهنة ، وهذه النتيجة تؤكد توصية دراسة مؤسسة توني بليز من خطورة ضعف الراتب الوظيفي للمعلم وأثر ذلك على إعداد القوى العاملة لمواكبة تحديات المستقبل .

- ٧- يؤكد الباحث على ضرورة إيجاد السبل والأساليب التي تعزز وتشجع العلاقة الودية والحميمية بين المعلمين لما لها من أثر إيجابي على رضاهم الوظيفي .
- ٨- يدعو الباحث إلى مراجعة المعايير المتبعة في تقييم الطلبة ، كما يدعو إلى التأكيد على مصداقية التقييم للطلبة .

## المراجع

### المراجع العربية :

- أحمد ، فاطمة ( ٢٠٠٨ ) . واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
- آل ناجي، محمد بن عبد الله (٢٠٠٠) الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة برامج التربية، ندوة المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، الدوحة.
- آدم ، بسماء (٢٠٠٤): التحصيل الدراسي، مجلة "العربي"، العدد ٥٤٤، الكويت.
- بني محمد ،خلف ناصر محمود (٢٠٠١).المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كما يراه المعلمون . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .
- بركات ، سلوى ، السعدون ، ندى ، الجبر ، هدى ، المطيري ، عفاف ، العنزي ، خلود ، الوراق ، صفاء ( ٢٠٠٣ ) " الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلتين الإبتدائية والمتوسطة بالتعليم العام بدولة الكويت " قطاع البحوث التربوية ، وزارة التربية ، دولة الكويت.
- الجريد ، عارف . ( ٢٠٠٧ ) التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- الحناوي، محمد صالح.وسلطان،محمد سعيد.(١٩٩٧).السلوك التنظيمي.الإسكندرية:الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .



- حمدي، نزيه، جبريل، موسى، ابو طالب، صابر، داوود نسيمه.(١٩٩٢).التكيف ورعاية الصحة النفسية، ط١، جامعة القدس المفتوحة، ٨٢-٣٢٧.

- حمدان، محمد زياد (١٩٩٦) التحصيل الدراسي . دار التربية الحديثة، دمشق، سورية، ط١.

- حمودي ، احمد جميل ( ٢٠٠٧ ) . العوامل الاجتماعية/ غير المدرسية المرتبطة بالتحصيل الدراسي: بحث اجتماعي استطلاعي . مجلة الحوار المتمدن ، ع ٢٣٤٦.

- حمدونه ، رأفت ( ٢٠١٠ ) . أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

- حمدان، هشام (٢٠٠٣) أثر المعلم في معالجة التأخر الدراسي، مجلة "بناة الأجيال"، العدد ٤٩، المكتب التنفيذي لنقابة المعلمين، سورية.

- الرفاعي ، جاسر صالح . ( ٢٠٠٥ ) " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصه " ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، الجامعة الأردنية ، عمان الأردن.

- الرامزي ، فاطمة ( ٢٠٠٩ ) . التعليم الحكومي في الكويت مشكلاته وسبل الحل . مجلس الأمة الكويتي ، قسم الدراسات والبحوث ، الكويت .

- رمزي، طارق (١٩٨٦): مستوى التكيف الاجتماعي المدرسي لطلبة المرحلة المتوسطة في محافظة نينوى وعلاقته بتحصيلهم الدراسي. مجلة العلوم الاجتماعية العدد ١٤، الكويت .

- رباح ، سامي ( ٢٠٠٨ ) . دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

- سليمان ، فضيلة عرفات ( ٢٠٠٩ ) أسباب الغياب لدى طلبة المرحلة الإعدادية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي . مركز النور للدراسات ، مالمو ، السويد .

- سليم، أشرف أحمد (٢٠٠٩). السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

- السيد، محمود أحمد (٢٠٠٢) مشكلات النظام التربوي العربي، دمشق، ط١.

- السكران، ناصر (٢٠٠٤). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي أمانة منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- الشلال، خالد احمد (١٩٩٦). العلاقة بين الرضا المهني والتقاعد المبكر لدى الموظفين الكويتيين. المجلة العربية للعلوم الانسانية ٥٦ع، الكويت.

- الشنطي، محمود (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الشهري، علي بن يحيى (٢٠٠٣) " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية " رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الشهري، عبد الله بن محمد عامر، (٢٠٠٤). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير.

- شهاب، حليلة عبدالفتاح (١٩٩٢). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدارس وادي الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- الطويل ، هاني عبد الرحمن صالح ( ٢٠٠٦ ) . الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، عمان : دار وائل ، ط٤.

- عريقات ، سميرة ابراهيم (٢٠٠٣). العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس ، القدس المحتلة .

- عكاشة ، علي احمد.( ١٩٨٩). المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن.

- علي، عائشة أحمد (٢٠٠٣) " المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وجهة نظر المعلمين والمعلمات" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- علام ، صلاح الدين ( ٢٠٠٠ ) : القياس والتقويم التربوي والنفسي- - أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة . القاهرة . دار الفكر العربي .

- العتيبي ، محمد ( ٢٠٠٧ ) . المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في اداء المعلمين بمراحل التعليم العام . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

- العميان ، محمود سلمان ( ٢٠٠٢ ) . السلوك التنظيمي . دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .  
- الفايز ، فايز ( ٢٠٠٨ ) . الإدارة مفاهيمها - نظرياتها . ورقة عمل ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، المملكة العربية السعودية .

- الفهيد ، عبدالله ( ٢٠٠٩ ) . أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية .

- فريد ، عدلي ( ١٩٧٩ ) العلاقات الإنسانية . مجلة الإداري ، العدد الأول سلكن عمان
- الكلاي ، سعد بن عبدالله ( ٢٠٠٧ ) . المناخ التنظيمي في المؤسسات السعودية . دراسة غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض المملكة العربية السعودية.
- القائي، علي (١٩٩٨) الأسرة وأطفال المدارس، لبنان، بيروت، دار النبلاء.
- القاروط ، صادق سميح صادق ( ٢٠٠٦ ) " الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية " رسالة ما جتسير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين.
- القريوتي ، محمد.(١٩٩٤). المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مؤتة للبحوث،٥(٩)،ص٦٧-٩٥.
- المغربي، كامل (١٩٩٣) " السلوك التنظيمي " الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- مريزق،عدمان(٢٠٠٩).علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية.مجلة علوم إنسانية،العدد٤٠، الجزائر.
- المدهون، موسووالجزراوي ، إبراهيم (١٩٩٥) "تحليل السلوك التنظيمي" ، الطبعة الأولى ، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
- المنقاش، ساره عبدالله . ( ٢٠٠٨ ) " القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض " ، رسالة التربية وعلم النفس، العدد (٢٨) ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ، السعودية.
- المسلم ، جبر (١٩٩٤) . الرضا الوظيفي والوضع الاقتصادي والاجتماعي لمعلمي المرحلة الابتدائية في دولة الكويت . حولية كلية التربية ، جامعة قطر ، العدد ( ١٠ ) ، قطر .
- المعرفة ( ٢٠١٠ ) . في دراسة مؤسسة عالمية يرأسها توني بلير.. التعليم الكويتي في خطر . مقال منشور ، مجلة المعرفة ، العدد ١٧٧ . وزارة التربية والتعليم ، المملكة العربية السعودية .
- مشروع دراسة المؤشرات التربوية وبناء القدرات الوطنية في دولة الكويت ( التقرير النهائي ) . ( ٢٠٠٧ ) ( الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية ، الكويت .
- محمد. جاسم محمد ( ٢٠٠٤ ) سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير . مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ط ١ ، لبنان .

- المعيلي ، أحمد (٢٠٠٦). الرضا الوظيفي لدى معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل ،العلوم الإنسانية والإدارية ،المجلد السابع ،العدد الأول.

- المغربي ، عبد الحميد ( ٢٠٠٣ ) " أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية " ، بحث منشور ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني، العدد الثاني .

- المدلج ، عبدالله ( ٢٠٠٣ ) . قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

- نيول ، كلارنس (١٩٩٣). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية. ( ترجمة محمد الحاج خليل وطه الحاج ياسين ) عمان: دار المجدلوي.

- النصار ، صالح بن عبدالعزيز ( ٢٠٠٧ ) . دور النشاط المدرسي في التحصيل الدراسي . ورقة عمل منشورة ، مؤتمر " النشاط تربوية وتعليم " ، الإدارة العامة لنشاط الطالبات ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

- النشواتي، عبد المجيد (١٩٩٣): علم النفس التربوي، دار الفرقان، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ط٦.  
- مقابلة ، نصر- ( ١٩٨٩ ) . العلاقة بين سلوك المعلم ودرجة تأثيره في التحصيل الأكاديمي للطلاب . مجلة الدراسات التربوية ، م٤ ، ج١٨ ، القاهرة .

- هلال ، علي الرس محمد ( ١٩٩٣ ) . معجم المصطلحات الإدارية. مركز الدراسات السياسية ، القاهرة.  
- وزارة التربية ، المجلس الأعلى للتخطيط ( ٢٠٠١ ) . ملخص مشروع إستراتيجية التربية والتعليم في الكويت للعام ٢٠٢٥ .

- الوزان ، خالد ( ٢٠٠٦ ) المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

Balkar, Betü .( ٢٠٠٩ ) .**The Opinions of Teachers on the Effects of the Administrative Behaviors of School Principals on Teachers' Job Satisfaction** . Asia-Pacific Education Researcher,| Turkey.

Booker, Janice Elaine Garrett, (٢٠٠٤). **Teachers and principals perceptions of leadership styles and their relation to school climate, Ph.D.**, The University of Mississippi, USA..

Carlson, Richard O., and others (١٩٦٥) **Change processes in the public schools**, , oregon univ., eugene. center for advanced study of educational administration .

Frank RS, Stroup CA (١٩٨٩) **Teacher stress and helath; examination of a model.** Journal of Psychosomatic Research Volume ٣٣, Issue ١.

Dontigney, Eric ( ٢٠١٠ ) **Definition of the Human Relations Movement.**[[www.ehow](http://www.ehow.com/facts)] URL <http://www.ehow.com/facts>.

Gunbayi Ilhan. ( ٢٠٠٧ ) . **School climate and teachers' perceptions on climate factors: research into nine urban high schools** , the turkish online journal of educational technology .

gratto, frederic j.(٢٠٠١ ) **the relationship between organizational climate and job satisfaction for directors of physical plants.** ph.d. thesis, university of florida,usa.

Hawkins, Thomas (٢٠٠٢) "**Principal leadership and organizational climate** " Dissertation Abstracts International \_ A٦٢" p.٣٦٣٩.

Hoy, W. , Tarter, J. C. and Kottkamp, B. (١٩٩١) **Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate** . Beverly Hills, CA: Sage.

Hayes, Andrew E. ( ١٩٧٣ ) **The name assigned to the document by the author.** This field may also contain sub-titles, series names, and report

numbers. A Reappraisal of the Halpin-Croft Model of the Organizational Climate of Schools Additional information about the document that does not fit in any of the other fields; not used after ٢٠٠٤. Paper presented at American Educational Research Association Annual Meeting (٥٨th, New Orleans, Louisiana, February ٢٥-March ١, ١٩٧٣).

Howard, Eugene, And Others (١٩٨٧). **for Conducting School Climate Improvement Project** . published by The names of authoring organizations, e.g., a research foundation, government agency, school district, or university responsible for the intellectual content of the document. phi delta kappa educational foundation, bloomington, in.

Hulpia, Hester (٢٠٠٩). **The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment.** School Effectiveness & School Improvement; Sep ٢٠٠٩, Vol. ٢٠ Issue ٣, p٢٩١-٣١٧, ٢٧p, ٢ Diagrams, ٥ Charts .

Johnson, Bruce.(٢٠٠٩ ). **Student achievement and elementary teachers' perceptions of school climate.** Learning Environments Research, Netherlands.

Kuasiri.nattapong (٢٠٠٧) **Organizational climate and quality of working life for personnel towards pangpakok hospital group.** Mahidol University, Thailand .

Muchinsky , P. M , (١٩٩٠) **Psychology Applied to Work**  
California: Cole Publishing Company .

NCPEA. (٢٠٠٩ ) " **School Climate Differences between High-Performing and Low-Performing Schools that Serve High-Poverty Populations**" . National Council Of Professors Of Educational Administration . Northern Arizona University. Arizona .

Personal author, compiler, or editor name(s); click on any author to run a new search on that name. Owens, Robert G. **Organizational Behavior in Education (9th Edition)**. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 2002.

Perrachione, Beverly A(2008). **Why Do They Stay? Elementary Teachers' Perceptions of Job Satisfaction and Retention**. Professional Educator; Fall 2008, Vol. 32 Issue 2, p20-21, 12p, 3 Charts .

Riehl, Carolyn,(1996). **Making the Most of Time and Talent: Secondary School Organizational Climates, Teaching Task Environments, and Teacher Commitment**. American Educational Research Journal; Winter 1996, Vol. 33 Issue 4, p873-901, 29p.

Riley, Jim ( 2009 ). Q&A - **Explain Taylor's theories of motivation at work**. [tutor2u Politics Blog] . URL <http://tutor2u.net/blog/index.php>.

Remondini, Barbara(2001) " **Leadership style and school climate** " Dissertation Abstracts International – A62/03, P.869.

schmuck,r.a.(1980). **the school organization in** j.h.mcmillan(ed).the social psychology of school learning.new york:academic press.

Toulson, Paul ( 1994 ). **The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices**. International Personnel Management Association, Gale Group, Farmington Hills, Michigan.

Williams, Edward ( 2008 ). **Planning for principal evaluation: effects on school climate and achievement**. . Educational Planning; 2008, Vol. 17 Issue 3, p1-11, 11p, 1 Diagram, 6 Charts.

Personal author, compiler, or editor name(s); click on any author to run a new search on that name. Xiaofu, Pan,( 2007 ) . An Analysis of the Relation between Secondary School Organizational Climate and Teacher Job



Satisfaction . The entity from which ERIC acquires the content, including journal, organization, and conference names, or by means of online submission from the author.Chinese Education and Society, Publisher name and contact information, as provided by the publisher; updated only if notified by the publisher.M. E. Sharpe

## الملاحق

ملحق رقم ( ١ ) إستبانة التحكيم والإدابة بشكلها الأولي

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الفاضل الدكتور .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة تحت عنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين والتحصيل الدراسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت " وذلك للحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية . لذا قام الباحث بتطوير استبانتيين للتعرف على أنماط المناخ السائدة في المدارس الثانوية بدولة الكويت ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية بدولة الكويت .

لذا أرجوا التكرم بأبداء رأيكم الكريم ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانتيين في ما اذا كانت صالحة او غير صالحة ومدى انتماء كل فقره للمجال المحدد لها ، وبناءها اللغوي ، واياة اقتراحات او تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علما بأن الباحث سيستخدم المقياس الرباعي في استبانة مقياس المناخ التنظيمي وذلك لتحديد درجة انطباق كل فقرة من فقرات الاستبيان على أبعاد المناخ التنظيمي ، واستخدام المقياس الثلاثي في استبانة الرضا الوظيفي لتحديد درجة انطباق كل فقره من الاستبانة على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية بدولة الكويت علما بان بدائل الأجابات على الفقرات استبانة المناخ التنظيمي هي :

يحدث	يحدث	يحدث	يحدث
نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً

وبدائل الاجابات على فقرات استبانة الرضا الوظيفي هي :

نعم ، لا ، ؟ الباحث

مع خالص الشكر والتقدير

التعديل المقترح	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		الفقرة	
	غير منتمة	منتمة	غير مناسبة	مناسبة		
					استبانة المناخ التنظيمي	
					١ - يقوم المعلمون في مدرستي بأعمالهم بكل عزم وجد وسرور.	
					٢ - أعز أصدقاء المعلمين هم موظفين في هذه المدرسة.	
					٣ - اجتماعات اعضاء هيئة التدريس عديمة الفائدة	
					٤ - مدير المدرسة يبذل ما بوسعه لمساعدة المعلمين	
					٥ - قوانين مدير المدرسة صارمه	
					٦ - المعلمون يغادرون المدرسة فوراً بعد انتهاء فترة العمل.	
					٧ - المعلمون يدعون بعضهم البعض للزيارة في منازلهم	

					٨ - هناك مجموعة صغيرة من المعلمين تعارض الأغلبية دائماً
					٩ - مدير المدرسة ينتقد بشكل بناء
					١٠ - مدير المدرسة يدقق على توقيع الحضور كل صباح
					١١ - المهام الروتينية تتعارض مع مهنة التعليم
					١٢ - معظم المعلمين هنا يتقبلون أخطاء زملائهم المعلمين
					١٣ - المعلمون يعرفون عوائل بعضهم البعض
					١٤ - يضغط المعلمون على أي معلم جديد لم يتم تثبيته
					١٥ - الناظر يشرح سبب نقده للمعلم إذا انتقده
					١٦ - الناظر يسمح ويتقبل اقتراحات المعلمين
					١٧ - الناظر ينسق جدول عمل المعلمين
					١٨ - المعلمون لديهم التزامات إدارية و لجان كثيرة
					١٩ - المعلمون يدعمون ويساعدون ويشجعون بعضهم البعض
					٢٠ - المعلمون يستمتعون بعلاقتهم الاجتماعية بين بعضهم البعض اثناء فترة العمل

					٢١ - المعلمون يتدمرون أثناء الاجتماعات
					٢٢ - مدير المدرسة يسعى لتحقيق المصلحة الشخصية للمعلم
					٢٣ - مدير المدرسة يعامل المعلمين بتساوي
					٢٤ - مدير المدرسة يصحح أخطاء المعلمين
					٢٥ - الإجراءات الإدارية متعبة في المدرسة
					٢٦ - المعلمون يفتخرون بمدرستهم
					٢٧ - المعلمون يحتفلون مع بعضهم بشكل أو بآخر
					٢٨ - مدير المدرسة يثني على المعلمين
					٢٩ - مدير المدرسة سهل الفهم
					٣٠ - مدير المدرسة يتفقد فعاليات الفصل
					٣١ - الإداريون في المدرسة يساهمون في تخفيف الأعمال المكتبية على المدرسين
					٣٢ - المعلمون الجدد يتقبلون النصح والخبرة من المعلمين بسهولة
					٣٣ - العلاقات الإجتماعية بين المعلمين تتم بصورة منتظمة
					٣٤ - مدير المدرسة يشرف على المعلمين من قرب
					٣٥ - مدير المدرسة يتفقد الخطط الدراسية للمعلم

					٣٦ - المعلمون يكلفون بأعمال كثيرة
					٣٧ - العلاقات الاجتماعية بين المعلمين تنشأ من خلال مجاميع صغيرة في المدرسة.
					٣٨ - المعلمون يقدمون دعماً اجتماعياً قوياً لبعضهم البعض.
					٣٩ - مدير المدرسة متسلط
					٤٠ - المعلمون يحترمون المعلم صاحب الخبرة
					٤١ - مدير المدرسة يراقب ويرصد كل أفعال المعلم
					٤٢ - مدير المدرسة يعبر عن امتنانه وشكره للمعلم

ثانيا : استبانة الرضا الوظيفي :

التعديل المقترح	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		الفقرة	
	غير منتمة	منتمة	غير مناسبة	مناسبة		
					استبانة الرضا الوظيفي	
					الراتب الوظيفي	المجال الأول
					راتبي يكفي لسد حاجات تكاليف الحياة العادية	١
					راتبي لا يكاد يكفي	٢
					راتبي تعيس	٣
					راتبي يوفر لي الكماليات	٤
					راتبي غير مؤمن وغير مضمون	٥
					راتبي أقل مما استحق	٦
					راتبي مرتفع	٧
					راتبي قليل	٨
					طبيعة العمل التعليمي	المجال الثاني
					رائحة	١

					مرضية	٢
					جيده	٣
					محترمة ومقدره	٤
					ممتعة وسارة	٥
					متعبه	٦
					فيها حفز وتحدي	٧
					محبطه	٨
					ليس لها آخر	٩
					مدهشة	١٠
					روتينية	١١
					مملة	١٢
					خلاقه ومبدعه	١٣
					حيوية	١٤
					مفيدة	١٥
					مريحة	١٦
					مربكة	١٧
					بسيطة وسهله	١٨
					تعطي حسا بالإنجاز	١٩
					الزم لاء المعلمون	المجال الثالث
					يحفزونك على العمل	١
					بطيئون في العمل	٢
					غير أذكيا	٣
					سريعون في العمل	٤
					تسهل معاداتهم	٥



					نابهون	٦
					غير لطفاء	٧
					نشيطنون	٨
					مخلصون	٩
					يقدررون عملك	١٠
					متعاونون	١١
					مملون	١٢
					طموحون	١٣
					يتحملون المسؤولية	١٤
					أذكياء	١٥
					كثيروا الكلام	١٦
					كسالى	١٧
					لا يكتمون سرّاً	١٨
					محدودي الأفق	١٩
					يصعب التفاهم معهم	٢٠
					يحترمونك	٢١
					أنانيون	٢٢
					شخصياتهم غير جذابه	٢٣
					الطلبـة الذين تدرسهم	المجال الرابع
					مهتمون بعملهم	١
					عقليتهم مغلقة	٢
					يتحملون المسؤولية	٣
					متعبون	٤

					متجاوبون	٥
					مخلصون في العمل	٦
					لا يتقبلون الأفكار	٧
					ترتاح معهم	٨
					يتقبلون الآراء	٩
					متفهمون	١٠
					متعاونون	١١
					ينتمون لعملهم	١٢
					يسهل العمل معهم	١٣
					غير مكترئين	١٤
					لطفاء	١٥
					يوثق بهم	١٦
					يحترمونك	١٧
					يقدرون عملك	١٨
					فرص الترقية والتقدم الوظيفي في التعليم	المجال الخام س
					تتوفر فرص جيدة للترقية والتقدم الوظيفي	١
					تعتمد الترقية على الكفاءة والجدارة	٢
					فرص التقدم والترقية محدودة نسبياً	٣
					سياسة الترقية والتقدم غير عادلة	٤
					باب التقدم الوظيفي مغلق	٥

					العوامل الشخصية والمحسوبة هي الأساس في الترقية والتقدم الوظيفي	٦
					فرص الترقية والتقدم في عملي أفضل من الفرص في كثير من الوظائف الأخرى	٧
					أسس الترقية واضحة وموضوعية	٩
					المسئولون عنك في عملك (الإدارة)	المجال السادس
					يطلبون نصيحتك	١
					يعطونك الحرية في العمل	٢
					غير مهذبين	٣
					لهم تأثير ومهمون	٤
					مزعجون	٥
					أذكياء	٦
					عنيدون	٧
					يقدمون لك المساعدة	٨
					يقدرون جهودك	٩
					يصعب أرضاؤهم	١٠
					يمتدحون عملك	١١
					لبقون	١٢
					سريعوا الانفعال	١٣
					يعرفون واجبهم	١٤
					متدخلون	١٥
					سيئون	١٦

					كسالى	١٧
					يحبون لك الخير	١٨
					المجال وظيفة التعليم بشكل عام السابع	
					مريحة	١
					مجزية ومقنعة	٢
					مرغوية ومحبة	٣
					ممتعة	٤
					غير مشجعة	٥
					مملة	٦
					غير مرغوبة	٧
					أود تركها	٨
					قيمة	٩
					أسوأ من غيرها	١٠
					رديئة	١١
					قليلة الشأن	١٢
					لا فائدة منها	١٣
					تعيسه	١٤
					هزيلة وضعيفة	١٥
					ممتازة	١٦
					تستحق الاعتبار	١٧
					جيدة	١٨
					مقبولة	١٩
					لا تناسبني	٢٠

					ترضي الطموح	٢١
					سارة	٢٢

## ملحق رقم (٢) الإستبانة بشكلها النهائي

### استبانة المؤشر الوصفي الوظيفي

تشتمل هذه الإستبانة على وصف للجوانب التالية من عملك في وظيفة التعليم وهي:-  
الراتب الوظيفي، طبيعة العمل التعليمي، الزملاء، المعلمون، الطلبة الذين تدرسهام المسئولون عن عملك،  
فرص الترقية والتقدم الوظيفي، وظيفة التعليم بشكل عام.

تجد فيما يلي قائمة خاصة، لوصف كل جانب من الجوانب المذكوره أعلاه، باستخدام بعض الكلمات أو  
العبارات التي تمثل ذلك الجانب. والمطلوب منك أخي المعلم أن تقرأ بتمعن كل قائمة ، وتحكم إلى أي  
مدى تنطبق فقراتها على الجانب الذي تمثله / آخذاً بعين الاعتبار واقعك كمعلم في مدرستك.

أرجو وضع استجابتك في الفراغ المعد لذلك إلى يسار كل فقرة على النحو التالي:-

- ١- ضع الاستجابة (نعم) إذا كانت الفقرة تصف هذا الجانب من عملك.
- ٢- ضع الاستجابة (لا) إذا كانت الفقرة لا تصف هذا الجانب من عملك.
- ٣- ضع الاستجابة (?) إذا كنت غير متأكد من الاجابة أي لا تستطيع الحكم بان الفقرة تصف أو لا تصف  
هذا الجانب من عملك.

وهكذا ضع استجابتك حتى تنتهي من جميع القوائم .

مع الشكر،،،،،

## "الراتب الوظيفي"

_____	١- راتبي يكفي لسد حاجات تكاليف الحياة العادية
_____	٢- راتبي لا يكاد يكفي
_____	٣- راتبي غير جيد
_____	٤- راتبي يوفري الكماليات
_____	٥- راتبي غير مؤمن وغير مضمون
_____	٦- راتبي أقل مما استحق
_____	٧- راتبي مرتفع
_____	٨- راتبي قليل

## طبيعة العمل التعليمي

_____	٢- روتينية	_____	١- مدهشة
_____	٤- مملة	_____	٣- مرضية
_____	٦- خلاقه ومبدعة	_____	٥- جيدة
_____	٨- حيوية	_____	٧- محترمة ومقدرة
_____	١٠- مفيدة	_____	٩- ممتعة وسارة
_____	١٢- مريحة	_____	١١- متعبة
_____	١٤- مربكة	_____	١٣- فيها تحفيز
			وتجد
_____	١٦- بسيطة وسهلة	_____	١٥- محبطة
_____	١٨- تعطي حساً	_____	١٧- ليس لها آخر
	بالإنجاز		

الزملاء المعلمون

_____	٢- مملون	_____	١- يحفزونك على العمل
_____	٤- طموحون	_____	٣- بيطئون في العمل
_____	٦- يتحملون المسؤولية	_____	٥- قليلي الفهم
_____	٨- أذكاء	_____	٧- سريعون في العمل
_____	١٠- كثيرون الكلام	_____	٩- تسهل معاداتهم
_____	١٢- كسالى	_____	١١- نابهون
_____	١٤- لا يهتمون سراً	_____	١٣- غير لطفاء
_____	١٦- محدودى الأفق	_____	١٥- نشيطون
_____	١٨- يصعب التفاهم معهم	_____	١٧- مخلصون
_____	٢٠- يحترمونك	_____	١٩- يقدرون عملك
_____	٢٢- أنانيون	_____	٢١- متعاونون

الطلبة الذين تدرسونهم

_____	٢- متفهمون	_____	١- مهتمون بعملهم
_____	٤- متعاونون	_____	٣- يجدون صعوبة في الفهم
_____	٦- ينتمون لمدرستهم	_____	٥- يتحملون المسؤولية



_____	٨- يسهل العمل معهم	_____	٧- متعبون
_____	١٠- غير مكترثين	_____	٩- متجاوبون
_____	١٢- لطفاء	_____	١١- مخلصون في الإنجاز
_____	١٤- يوثق بهم	_____	١٣- لا يتقبلون الأفكار
_____	١٦- يحترمونك	_____	١٥- ترتاح معهم
_____	١٨- يقدرون عملك	_____	١٧- يتقبلون الآراء

### فرص الترقية والتقدم الوظيفي في التعليم

- ١- تتوفر فرص جيدة للترقية والتقدم الوظيفي
- ٢- تعتمد الترقية على الكفاءة والجدارة
- ٣- فرص التقدم والترقية محدودة نسبياً
- ٤- سياسة الترقية والتقدم غير عادلة
- ٥- باب التقدم الوظيفي مغلق
- ٦- العوامل الشخصية والمحسوبية هي الأساس في الترقية والتقدم الوظيفي
- ٧- فرص الترقية والتقدم في عملي أفضل من الفرص في كثير من الوظائف الأخرى
- ٨- أسس الترقية واضحة وموضوعية

### المسؤولون عنك في عملك (الإدارة)

- ١- يطلبون نصيحتك
- ٢- يصعب أرضاؤهم

_____	٤- يمتدحون عملك	_____	٣- يعطونك الحرية في العمل
_____	٦- لبقون	_____	٥- غير مهذبين
_____	٨- سريعو الانفعال	_____	٧- لهم تأثير ومهمون
_____	١٠- يعرفون واجبههم	_____	٩- مزعجون
_____	١٢- يعيقون عملك	_____	١١- أذكاء
_____	١٤- سيئون	_____	١٣- عنيدون
_____	١٦- كسالى	_____	١٥- يقدمون لك المساعدة
_____	١٨- يحبون لك الخير	_____	١٧- يقدرون جهودك

### وظيفة التعليم بشكل عام

_____	٢- قليلة الشأن	_____	١- مريحة
_____	٤- لا فائدة منها	_____	٣- مجزية ومقنعة
_____	٦- تيسسه	_____	٥- مرغوبة ومحبة
_____	٨- هزيلة وضعيفة	_____	٧- ممتعة
_____	١٠- ممتازة	_____	٩- غير مشجعة
_____	١٢- تستحق الاعتبار	_____	١١- مملة
_____	١٤- جيدة	_____	١٣- غير مرغوبة
_____	١٦- مقبولة	_____	١٥- أود تركها
_____	١٨- لا تناسبني	_____	١٧- قيمة
_____	٢٠- ترضي الطموح	_____	١٩- أسوأ من غيرها
_____	٢٢- سارة	_____	٢١- رديئة

## مقياس المناخ التنظيمي للمدرسة

### إرشادات:

أخي المعلم فيما يلي ٤٢ فقرة حول واقع مدرستك. أرجو أن تبين إلى أي درجة تصف كل فقرة ما يجري في مدرستك وذلك بوضع إشارة X في المكان الذي يمثل رأيك بالنسبة لمدرستك في المقياس المبين إلى يسار كل فقرة.

يحدث نادراً	يحدث أحياناً	يحدث غالباً	يحدث دائماً	
				١- يقوم المعلمون في مدرستي بأعمالهم بكل عزم وجد وسرور.
				٢- أ صدقائي موظفون في هذه المدرسة.
				٣- اجتماعات اعضاء هيئة التدريس عديمة الفائدة
				٤- مدير المدرسة يبذل ما بوسعه لمساعدة المعلمين
				٥- ادارة مدير المدرسة صارمة
				٦- المعلمون يغادرون المدرسة فوراً بعد انتهاء فترة العمل.
				٧- المعلمون يدعون بعضهم للزيارة في المنزل
				٨- هناك مجموعة صغيرة من المعلمين تعارض الأغلبية دائماً
				٩- يستخدم مدير المدرسة النقد البناء
				١٠- مدير المدرسة يدقق على توقيع الحضور كل صباح
				١١- المهام الروتينية تتعارض مع مهنة التعليم
				١٢- معظم المعلمين هنا يتقبلون أخطاء زملائهم المعلمين
				١٣- المعلمون يعرفون عوائل بعضهم البعض
				١٤- يضغط المعلمون على أي معلم لا يمثل متطلبات العمل
				١٥- مدير المدرسة يشرح سبب نقده للمعلم إذا انتقده

				١٦- مدير المدرسة ويتقبل اقتراحات المعلمين
				١٧- مدير المدرسة يضع جدول عمل المعلمين
				١٨- المعلمون لديهم التزامات إدارية وفنية كثيرة
				١٩- المعلمون يدعمون ويساعدون ويشجعون بعضهم البعض
				٢٠- المعلمون يستمتعون بعلاقتهم الاجتماعية بين بعضهم البعض اثناء فترة العمل
				٢١- المعلمون يتذمرون أثناء الاجتماعات
				٢٢- مدير المدرسة يسعى لتحقيق المصلحة الشخصية للمعلم
				٢٣- مدير المدرسة يعامل المعلمين بالتساوي
				٢٤- مدير المدرسة يصحح أخطاء المعلمين
				٢٥- المتطلبات الإدارية متعبة في المدرسة
				٢٦- المعلمون يفتخرون بمدربتهم
				٢٧- المعلمون يحتفلون مع بعضهم بشكل أو بآخر
				٢٨- مدير المدرسة يثني على المعلمين
				٢٩- مدير المدرسة يسهل فهمه
				٣٠- مدير المدرسة يتفقد فعاليات الفصل ويتابعها
				٣١- الإداريون في المدرسة يساهمون في تخفيف الأعمال المكتبية على المدرسين
				٣٢- يتقبل المعلمون زملاءهم الجدد بسهولة
				٣٣- اللقاءات الاجتماعية بين المعلمين تتم بصورة منتظمة
				٣٤- مدير المدرسة يشرف على المعلمين من قرب
				٣٥- مدير المدرسة يتفقد الخطط الدراسية للمعلم

				٣٦- المعلمون يثقلون بأعمال كثيرة
				٣٧- العلاقات الاجتماعية بين المعلمين تتمثل في مجموعات صغيرة انتقائية.
				٣٨- المعلمون يقدمون دعماً اجتماعياً قوياً لبعضهم البعض.
				٣٩- مدير المدرسة متسلط
				٤٠- المعلمون يحترمون المعلم صاحب الخبرة
				٤١- مدير المدرسة يراقب ويرصد كل أفعال المعلم
				٤٢- مدير المدرسة يعبر عن امتنانه وشكره للمعلم

ملحق رقم ( ٣ )  
قائمة بأسماء المحكمين

التخصص	الجهة	أسم المحكم
إدارة تربية	رئيس جامعة جرش الأهلية	أ.د/خالد العمري
مناهج وطرق بحث	كلية التربية الأساسية بدولة الكويت	د/ نجيب الرفاعي
إدارة تربية	جامعة الكويت - كلية التربية	د/ محمد المسليم
إدارة تربية	جامعة الكويت - كلية التربية	د/ عبدالعزيز المحيلبي
إدارة تربية	جامعة الكويت - كلية التربية	د/ سلطان الديحاني
أصول تربية	جامعة الكويت - كلية التربية	د/ الجيلاني أبو حمادة
أصول تربية	جامعة الكويت - كلية التربية	د/ أسعد وطفه
أصول تربية	جامعة الكويت - كلية التربية	د/ ملفي المطيري
الأصول والإدارة التربوية	كلية التربية الأساسية بدولة الكويت	د/محسن الصالحي
الأصول والإدارة التربوية	كلية التربية الأساسية بدولة الكويت	د/ مبارك الذروة
	مديرة الشؤون التعليمية بمنطقة حولي التعليمية	أ/ نوال الخضيري
	محامي وخبير لغوي	أ/عبدالرحمن العوضي

ملحق رقم (٤)

الكتب الرسمية

السيد المحترم / الوكيل المساعد للتعليم العام

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع

طلب تسهيل مهمة الباحث / محمد هزاع الحسينان

بالإشارة للموضوع المذكور أعلاه ، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث / محمد هزاع الحسينان لعمل اجراء استبيان على جميع مدارس منطقة الكويت لإجراء دراسة بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على كل من الرضا الوظيفي للمعلمين والتحصيل الدراسي للطلبة في المدارس الثانوية " .

هذا مع خالص الشكر ،،،

مقدم الطلب

الدكتور / محمد هزاع الحسينان

ت : ٩٩٠٢٥١٢٩

75/30/EA 0090837/05/10000

دولة الكويت

MINISTRY OF EDUCATION  
Office Of Under Secretary



وزارة التربية والتعليم

مكتب الوكيل المساعد للتعليم العام

Ref. : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

المرجع : \_\_\_\_\_

التاريخ : \_\_\_\_\_

المحترمين.

السادة / مديري عموم المناطق التعليمية ،

تحية طيبة ، وبعد ...

الموضوع : تسهيل مهمة الباحث / محمد مزراع الحصيان - تطبيق استبانته

يرجى الإيعاز إلى من يلزم لتسهيل مهمة المذكور لتطبيق استبانته على مختلف المدارس في المرحلة الثانوية ، ضمن متطلبات إجراء دراسة بعنوان :  
"أثر المناخ التنظيمي على كل من الرضا الوظيفي للمعلمين والتحصيل الدراسي لنطالبة في المدارس الثانوية"

مع خالص التحية .

الوكيل المساعد للتعليم العام



توقيع  
A2256

السفحة رقم - الوكيل المساعد للتعليم العام  
- الملف (بدرية السليح)  
بكري / خاد

A2256

محمد المزراع الحصيان  
مدير عام



