

المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها (محافظة مبارك نموذجاً)

أ / عذنان هاشم علي حسيه عباس

باحث ماجستير اصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

ملخص البحث:

المناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات التربوية وتظهر الأهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر
ياداة والسياسات التنظيمية وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي وطبيعة العمل داخل

المؤسسة.

ويهدف البحث إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي. والتعرف على تأثير المناخ التنظيمي على المؤسسات
التعليمية، والتوصل إلى آليات تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت.
منهج البحث اعتمد البحث على المنهج الوصفي.

نتائج البحث

توصل البحث إلى آليات تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت، في
الآتي:

- توفير وسائل اتصال فعالة ومباشرة بين العاملين وأولياء الأمور
- فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات ونشرها
- الحرص على تواجد الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة والتي تُساعد على الأداء المتميز
- حرية الاتصال وتبادل المعلومات بين العاملين
- توزيع المهام والمسؤوليات في بداية العام
- إشعار العاملين بالراحة النفسية في أثناء تأديتهم أعمالهم
- استناد عملية الترقية إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء
- النظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم
- تقييم الأداء بشكل معلن للجميع
- تقييم الأداء على أسس موضوعية

كلمات مفتاحية: المناخ التنظيمي - مؤسسات التعليم قبل الجامعي - دولة الكويت

Abstract

There is a great importance for organizational climate in life of educational organizations, this importance clearly manifests through its direct effect and in direct in several organizational dimensions as, leadership style, organizational policies, attributes of employees, their working performance and the nature of work inside the organization.

This research aims to recognize the conceptual frame work for organizational climate, recognize the effect of organization climate on educational institutions, reaching at mechanisms of improving the organizational climate in pre-university institutions in Kuwait.

Study methodology: The study based on descriptive approach.

Results of the study:

The study reached a mechanisms to improve the organizational climate in pre-university institutions in Mubarak El Kebeer in Kuwait as following:

- Provision of effective and direct means among the employees and parents.
- Efficiency of communication system to achieve exchange of information.
- Ensuring mutual trust between employees and management which helps in excellent performance.
- Freedom of communication and exchanging information among employees.
- Dividing tasks and responsibilities in the beginning of year.
- Notify staff of psychological comfort during their work.
- Promotion based on criteria of excellence and efficiency.
- Viewing errors as opportunities for learning.
- Evaluating performance publicly for everyone.
- Evaluating performance objectively.

Key words: Organizational climate – pre-university institutions- State of Kuwait.

تمهيد

العاملين يرتبط ارتباطاً مباشراً بالمناخ التنظيمي. وكلا من المدارس الحكومية والخاصة تعمل على تطوير جودة التعليم بكل الوسائل وبذل الجهود الفعالة لخلق مناخ إيجابي في المدرسة.⁽¹⁾

مشكلة البحث

يُعد المناخ التنظيمي أحد أهم العوامل المؤثرة في كفاءة أداء المنظومة التعليمية، حيث يُعد من المجالات المهمة التي ترتبط بالإدارة المدرسية، وتنعكس آثارها على مجمل العملية التربوية وعلى مستوى الثقة التنظيمية السائدة داخل المنظومة التعليمية والتفاعلات الاجتماعية التي تحدث داخل المدرسة، إذ أنها هي الجهة المسؤولة عن تربية الأجيال وإعدادهم للحياة وتقع مهمة نجاحها في أداء رسالتها، فيجب أن تكون بقيادة المدير الذي يؤدي دوراً هاماً في إنجاز الأهداف الإدارية والتربوية، لذا

تواجه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين تواجه تحديات كثيرة أكثر من ذي قبل وهذه التحديات تؤثر في كل المؤسسات بصرف النظر عن تكوينها أو حجمها.

والمناخ التنظيمي خاصة يواجه تغيرات اليوم ومن أجل ذلك تحاول المؤسسات تطوير أدائها وأصبح المناخ التنظيمي أكثر أهمية من قبل لأن المؤسسات تحتاج إلى التأكيد على الأفراد الذين يضيفوا قيمة للمؤسسة ويريدون بذل الجهود في عملهم من أجل إيفاد المؤسسة.

ويُعد المناخ التنظيمي خط الوصل بين الموارد البشرية وأهداف ونتائج المؤسسة والمناخ في المؤسسة يخلق توقعات حول التتابعات الإيجابية مثل الحوافز ومن الواضح أن المناخ الجيد له تأثير إيجابي على نتائج المؤسسة ومن ثم تطوير ونجاح المؤسسة. لذلك فإن أداء

– التوصل إلى آليات تحسين المناخ التنظيمي
بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

المتأمل لطبيعة القرن الحادي والعشرين يجد أن السمة الغالبة عليه هي التغيير المستمر، وهو ما ترتب عليه بطبيعة الحال إحداث العديد من التغييرات على مستوى البيئات ولذلك فإن أهمية الدراسة تنبع من طبيعة موضوع المناخ التنظيمي الذي يحتل اهتماماً كبيراً في الأدبيات التربوية، وبناءً عليه تتضح أهمية البحث الحالي من أهمية تطوير المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت باعتباره من المفاهيم المهمة في الأدبيات التي يُمكن أن توظفها جميع المؤسسات لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها ومنتجاتها بما يضمن لها البقاء والاستمرارية.

منهج الدراسة: تعتمد الدراسة الحالية على

المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه.

أداة الدراسة: استبانة عن واقع المناخ التنظيمي

بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت.

حدود الدراسة:

– الحدود الموضوعية: واقع المناخ التنظيمي
بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت.

– الحدود البشرية: عينة من المديرين والمديرين
المساعدين والمعلمين واقع المناخ التنظيمي
بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك
الكبير التعليمية بدولة الكويت.

– الحدود الزمنية: الزمن اللازم لإجراء الدراسة.

– الحدود المكانية: مؤسسات التعليم قبل الجامعي
بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت.

يجب أن يتمتع بكثير من الصفات والخصائص التي تميزه عن غيره، ومن هذه الصفات أن يكون عادلاً من خلال ممارسته للمناخ التنظيمي وأن يكون موضع ثقة للعاملين في المنظومة التعليمية، من خلال سيادة الثقة بين جميع أفراد المنظومة التعليمية داخل المدرسة، فسلوك المواطنة التنظيمية يعتبر غاية في الأهمية للمنظمات التعليمية بكافة أشكالها، والعمل على تعظيمه وتعزيزه وجعله واقعاً ملموساً لسد النقص في الموارد البشرية والمالية ومقابلة الطلب المتنامي على جودة الخدمة التعليمية، إلا أن الواقع يشير في الغالب إلى افتقار المجتمع المدرسي للعلاقات الإنسانية وإلى ضعف أداء الأفراد داخل المنظومة التعليمية، إلى جانب غياب كثير من قيم العمل والسلوكيات الإيجابية، الأمر الذي دعى الباحث لتناول واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها.

وبناء على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة البحث

في التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي؟

٢. ما تأثير المناخ التنظيمي على المؤسسات التعليمية؟

٣. ما واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل
الجامعي بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها؟

٤. ما آليات تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم
قبل الجامعي بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

– التعرف على الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي.

– التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على المؤسسات
التعليمية.

– التعرف على واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات
التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت من وجهة نظر
العاملين بها.

مصطلحات الدراسة:

المناخ التنظيمي:

يشير مصطلح المناخ التنظيمي في المدرسة إلى إدراك المعلمين لبيئة العمل العامة للمدرسة ويتأثر بالتنظيم الرسمي وغير رسمي، وشخصيات الأعضاء والقيادة المدرسية، والمناخ بالنسبة للمدرسة يتضمن جو العلاقات الاجتماعية والنفسية والإنسانية للمدارس.^(٢) وتعرفها الدراسة الحالية بأنها مجموعة الظروف الإدارية والاجتماعية والنفسية والمادية والبيئية السائدة داخل المدرسة، والتي تؤثر في اتجاهات وسلوكيات ومستوى أداء المعلمين فيها.

أولاً: الإطار النظري

تلعب المؤسسات التعليمية دوراً كبيراً في تغيير وتطوير المجتمعات وبدورها تؤثر على البيئة حيث تؤدي وظيفة في زيادة عدد الأفراد الذين يؤثرون في التغيير ويدركون أهمية ومن هذا المنطلق فإن النظم التعليمية والمدارس تأخذ محور اهتمام المجتمعات لقرون عديدة. وكيف يمكن للمجتمع الاستفادة من التعليم بأفضل طريقة. وبالرغم من أن مفهوم (المناخ) في التعليم يدرس في أطر عديدة إلا أنه يعبر عنه كمناخ مدرسي في المؤسسات التعليمية.

مفهوم المناخ التنظيمي

يرى الباحثون أن المناخ المدرسي سيحدث اختلاف وطفرة في بيئة التعلم وفي إنجاز الطلاب المدرسي إلا أنه ليس له تعريف محدد ومتفق عليه.^(٣) ويعرفه (Hoyand Miskel, 2010)^(٤) على أنه مؤشرات الجودة داخل البيئة المدرسية والتي تميز مدرسة عن أخرى وتؤثر في سلوك كل فرد في المدرسة. والبعض يعرفه على أنه خاصية تنظيمية تتأثر بكل شخص منهم المعلمون، الطلاب ومسؤولي المدرسة وأولياء الأمور في المدرسة.^(٥)

والمناخ الجيد الصحيح يُرى على أنه من أهم العوامل لزيادة كفاءة المدرسة^(٦)، ومن الممكن القول بأن نجاح المدارس المتميزة له دور كبير في خلق مناخ إيجابي في مدارسهم.

كما يُعرف بأنه "البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من 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".^(٧)

وترى الدراسة الحالية أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن شخصية المدرسة ويشير إلى منظومة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية الإدارية والاجتماعية والنفسية والمادية للمدرسة، وقد تختلف هذه الخصائص من مدرسة لأخرى ويدركها العاملون من خلال معيشتهم وتفاعلهم داخل المدرسة، وهي تشكل اتجاهات وسلوكيات العاملين نحو عملهم ويتحدد على أثرها مستوى أدائهم وولائهم وانتمائهم للمدرسة، مما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي داخل المدرسة.

أهمية المناخ التنظيمي:

تتضح أهمية المناخ التنظيمي في الآتي:^(٨)

- يعتبر المناخ التنظيمي من أهم عناصر التنظيم داخل المدرسة لأنه يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على جميع الأعمال داخل المدرسة.
- يؤثر المناخ التنظيمي على كفاءة المعلمين في المدرسة.
- يمكن المناخ التنظيمي من فهم الجو العام للمدرسة والذي يتم بواسطته تنفيذ الأعمال.
- يساعد المعلمين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- تطوير وتحسين العمليات الإدارية في المدرسة.

- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري كونه يتسم بالعموم، ليشمل جميع أجزاء وأفراد المؤسسة.
- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- المناخ التنظيمي محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.
- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي في تختلف، ولكن تبقى هويته كما هي دائماً.
- كما تتمثل خصائص المناخ التنظيمي، في

الآتي: (١٠)

- ١- الإبداع.
- ٢- الثبات.
- ٣- الوعي.
- ٤- الارتباط الجيد بين العاملين.
- ٥- التعلم والتطور.
- ٦- المواطنة.
- ٧- الجودة في الأداء.
- ٨- التفاعل بين جميع مكونات المؤسسة.
- ٩- القيم والمعتقدات المشتركة.

عناصر المناخ التنظيمي

تتمثل عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها التي تسهم في خلق البيئة الداخلية للمنظمة وهذه العناصر هي: (١١)

- ١- الهيكل التنظيمي: هو البناء والشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو

- يحفز المناخ التنظيمي الجيد على الابتكار وتحمل المخاطر والمرونة في العمل، على العكس في المناخ التنظيمي الذي يعتمد على الإجراءات والحرفية في العمل دافعية المعلمين وولاء سينخفض.

- يعتبر المناخ التنظيمي مؤشراً هاماً لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وبناءً على ما سبق ترى الدراسة أن تحسين المناخ التنظيمي له عوامل مهمة ومؤثرة في نجاح المدرسة، وله دور كبير في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تأثيره المباشر على دافعية المعلمين ورضاهم ومستوى أدائهم، فإذا ازدادت دافعية المعلمين وتحقق لهم الرضا الوظيفي انعكس ذلك مباشرة على مستوى أدائهم، وبالتالي على طلبتهم الذين هم محور العملية التعليمية، فالمناخ التنظيمي له تأثير على تعلم التلاميذ وهناك معلم يكون أكثر نشاطاً في مدرسة ما عنه في مدرسة أخرى، وذلك بسبب إيجابية مناخها التنظيمي والروح الإيجابية لمدرسة يمكن أن تكون مقياساً لمدى دعم المدرسة للعاملين فيها، وأيضاً تيسير التعلم الفعال وتدعيم التوقعات الإيجابية نحو العمل بين المعلمين والتلاميذ، وعلى عكس ذلك فإن المناخ السلبي للمدرسة يحول دون التدريس الفعال ويقلل دافعية التلاميذ.

خصائص المناخ التنظيمي:

من خلال دراسة التعريفات السابقة للمناخ التنظيمي تبين أنه يعتمد على مجموعة من الخصائص، يمكن استخلاصها في النقاط التالية: (٩)

- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المؤسسة، وبالتالي في سلوكهم.
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المؤسسة، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

البيئية المحيطة أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيداً كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

٥- **تقييم الأداء:** تقييم الأداء بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل. ويترتب على إصدار قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر المنظمة وخارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم.

تأثير المناخ التنظيمي على المؤسسات التعليمية:

يقترن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية ومنها المناخ التنظيمي فالجو السائد الذي يُفضي إلى تفاعل إيجابي بين مكونات التنظيم من شأنه في نهاية المطاف أن يحقق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية مؤسسة، علماً بأن نجاح المدرسة مرتبط أساساً بأداء ودافعية المعلمين للعمل فإن المناخ المدرسي له أثر مباشر على أداء ودافعية العاملين.^(١٢)

ويُمكن تحديد عوامل نجاح المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة في الآتي:^(١٣)

- وجود عنصر المناخ التنظيمي.
- البيئة الداخلية للمنظمة.
- مركزية القرار.
- تكوين وترتيب المهام.
- التدريب والتطوير.
- التغذية الراجعة.
- التنافسية والثبات في تحقيق أهداف المؤسسة.

تأثير المناخ التنظيمي على أداء المعلم:

تُعد المدرسة إحدى المؤسسات التي تسهم مع غيرها في تربية الإنسان ونموه وتطوره تطوراً متوازناً وشاملاً بل وأهمها. لذا لا بد من الاهتمام البالغ بالمناخ الذي يعمل فيه الفرد داخل هذه المؤسسة التربوية الفاعلة

يبين التقسيمات والوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة وبيان أشكال وأنماط الاتصالات. وشبكات العلاقات الرسمية داخل المنظمة. وهو أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة.

٢- **القيادة الإدارية:** أن أنماط القيادة من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي والتي تقوم إلى التركيز في حركة الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. وتؤثر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر الأفراد الآخرين وقدرة القائد في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها تحفيز الآخرين نحو الإنجاز الفعال.

٣- **طبيعة العمل:** فالعمل الروتيني يؤدي إلى الملل وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث والتطوير. أما الأعمال التي تتصف بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.

٤- **الحوافز:** يمكن تعريف الحوافز على أنها "مجموعة الأدوات أو الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء أكانت مادية أم معنوية. فردية أم جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف

ثم المعلمون، والتلاميذ وهدفهم العام أن يثمر تعاونهم في توفير الجو التربوي والتعليمي الذي تحقق من خلاله الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة، وهذا يتطلب منهم بناء نوع من العلاقات الإنسانية الفعالة بين أفراد المجتمع المدرسي.^(١٥)

استراتيجيات زيادة الدافعية لفريق العمل في المؤسسات التعليمية

وتتمثل أهم استراتيجيات زيادة الدافعية لفريق العمل في المدرسة أو المؤسسة، في الآتي:^(١٦)

- العدالة والأمانة.
- المواقف الإيجابية.
- الاستماع والفهم الجيد.
- خلق الروح التعاونية في فريق العمل.
- إعطاء القيمة لمشاعر الفريق وجعلهم يشعروا بالأهمية في المؤسسة.

سلوكيات القائد أو مدير المدرسة التي تعمل على خلق المناخ التنظيمي الإيجابي:

لمدير المدرسة تأثير كبير على المناخ التنظيمي في مدرسته، والذي يتحدد بطبيعة سلوكه القيادي، وقدرته على التعامل بشفافية، وواقعية بعيداً عن المحسوبية والواسطة، وقدرته على اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق الواحد، لإيجاد مناخ مبدع، تتسم فيه الحرية، والانفتاح على الآخر، وتبادل المعلومات والأفكار التي تفيد في تطوير العملية التعليمية.

حيث إن المهارات القيادية لمدرء المدارس تعتبر عاملاً رئيساً للتمييز بين المدارس الفعالة وغير الفعالة، كما أثبت بعض العلماء أن مدرء المدارس الذي يتمتعون بمهارات القيادة الفعالة يخلقون مناخاً إيجابياً داخل المدارس مما يؤثر بالإيجاب على عدة أمور منها زيادة جودة الثقافة الخاصة بالمدرسة، ونظم التدريس والتقييمات الخاصة بعمليات التعلم والأداء الأكاديمي

وتركيز الجهود على إعداد المعلم وتدريبه. وهذا يبرز الدور الريادي للإدارة المدرسية في توفير المناخ الملائم للمعلم الذي يساعده على تحقيق الأهداف التي تم وضعها لما لذلك المناخ من أثر بالغ على استقرار المعلم وإنتاجيته وبالتالي دافعيته للعمل، ويعد مدير المدرسة صاحب الأثر الأكبر في فاعلية المناخ المدرسي وتوجيهه الوجهة السليمة.

لذا يتمثل مدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء المعلم، في الآتي:^(١٤)

- المناخ التنظيمي له تأثير كبير وإيجابي على أداء المعلم حيث لو كان المعلم يعمل في بيئة غير مريحة ومليئة بالصراعات سيكون أدائه أقل وعلى العكس لو كان يعمل في بيئة منظمة ومريحة سيعكس بالطبع على تحسين أدائه.
- لو المناخ ملبي للضروريات الفردية سيعكس على تحسين وتطوير الأداء للمعلمين.
- وجود الدافعية له تأثير أيضاً على تحسين الأداء.
- أيضاً المناخ التنظيمي له تأثير إيجابي على الأداء السلوكي للمعلمين داخل المنظمة.

فُعد المدرسة ونظامها من العوامل التي يؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى أداء المعلم، وليس من شك في أن سلبية هذه العوامل تؤثر في قيمة الأداء الذي يقدمه المعلم لتلاميذه، ومن العوامل المؤثرة سلباً على أداء المعلم غياب التقدير من الإدارة، وعدم الاستقلالية، ونقص الوسائل التعليمية، وزيادة الكثافة العددية للتلاميذ في الفصول الدراسية وزيادة العبء الوظيفي للمعلم.

أما الظروف المدرسية المسنولة عن قصور أداء المعلم فيمكن ردها إلى مجموعة من العوامل المدرسية وهي على النحو الآتي: العلاقات الإنسانية داخل المجتمع المدرسي: يتكون المجتمع المدرسي من مجموعة من العناصر وهم الفريق الإداري ويرأسهم مدير المدرسة،

سيطرة مشاعر السعادة والاكتفاء والسرور في المؤسسة مقابل غياب مشاعر الانزعاج والضجر وعدم الرضا.^(١٩)

دور التكنولوجيا في تطوير المناخ التنظيمي الإيجابي:

أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من المنظمات المختلفة، وأحد عناصر المناخ التنظيمي لها، لذا على المنظمات أن تستفيد من مزايا وإيجابيات التكنولوجيا، فالتكنولوجيا تعمل على إحداث التغيير والتطوير في المنظمة؛ لتبسيط الإجراءات وتخليص العمل من الأمور الروتينية فيه. ولعل من أهم الأدوار التي تلعبها التكنولوجيا في تطوير المناخ التنظيمي الإيجابي، هي:

- فعالية وكفاءة عملية التعلم.
- تحسين الممارسات الإبداعية عن طريق استخدام الوسائل التكنولوجية.
- تحسين مهارات التواصل.
- الإدارة التفاعلية.^(٢٠)
- تكامل المعرفة وتوفير المعلومات التي تساعد على تحسين عملية صنع القرار واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- تحسين عملية الاتصال سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة والبيئة المحيطة.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين وزيادة الأجور التي يحصلون عليها والتخلص من الأعمال الروتينية المتكررة، وهذا ما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لهم.
- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.^(٢١)

وغير الأكاديمي، بالإضافة إلى الوعي بردود أفعال المعلمون والطلاب وسلوكياتهم داخل المدرسة وخارجها، وهناك خمسة مجالات خاصة بالمهارات القيادية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة وفاعلية مدير المدرسة وهما:^(١٧) القيادة التعليمية- القيادة الثقافية- القيادة الاستراتيجية - قياد الإدارة التربوية- والقيادة الخاصة بإدارة المؤسسات (قيادة الإدارة التنظيمية).

لذا تتمثل سلوكيات القائد أو مدير المدرسة التي تعمل على خلق المناخ التنظيمي الإيجابي، في الآتي:^(١٨)

- اتخاذ القرارات بعد أخذ آراء كل فرد من فريق العمل.

- أن يكون عادلاً في معاملته مع أفراد العمل في المؤسسة.
- استخدام الموارد المالية بكفاءة وفعالية.
- أن يكون محترماً لكل فرد في داخل المدرسة.
- اتباع التطورات التكنولوجية الحديثة ومواكبتها.
- أن يكون لدى دافعية للعمل والتعلم والتي تؤثر إيجابياً على دافعية المعلمين.

إن المديرين الذي يفيدون من أساليب التغذية الراجعة في اتصالهم مع المعلمين، والذين يسمحون لهم بقدر معقول من الاستقلال، يسهمون بدرجة عالية في إيجاد مناخ إيجابي يحقق الأهداف ولذلك فإن سلوك إدارة المدرسة تجاه المعلمين يمثل مدخلاً مهماً في الإطار العام للمناخ، ويعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي، والتعرف على مستوياته، والعمل على تطويره أمراً ضرورياً، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما أن تقدم المجتمع التكنولوجي والإداري يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة من فاعلية المؤسسات، والخدمة العامة فيها. ولن يتأتى ذلك إلا من خلال معالجة المناخ التنظيمي بوجه خاص، وانعكاس تلك المعالجة على الروح المعنوية عند الأفراد العاملين، بحيث تتجلى هذه الروح من خلال

ثانياً: الإطار الميداني للبحث

بدولة الكويت بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت.

قام الباحث بمحاولة اختيار عينة الدراسة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وبشكل عشوائي من لمديرين والمديرين المساعدين والمعلمين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية والجدول التالي يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

يتناول البحث في قسمه الثاني الإطار الميداني، والذي يمكن من خلاله رصد واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت، وصولاً إلى آليات تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت.

مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

تمثل مجتمع الدراسة في المديرين والمديرين المساعدين والمعلمين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

جدول (١) يوضح مجتمع الدراسة وعينتها

م	البيان	المجتمع	العينة	النسبة المئوية %
١	المديرين	٢٣	٢٠	٨٦,٩٥%
٢	المديرين المساعدين	٢٣	١٨	٧٨,٢٦%
٣	المعلمين	١٦١٠	٤٠٦	٢٥,٢٢%
	الإجمالي	١٦٥٦	٤٤٤	٢٦,٨١%

يتضح من الجدول (١) السابق مجتمع وعينة الدراسة من المديرين والمديرين المساعدين والمعلمين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت، حيث بلغ مجتمع الدراسة (١٦٥٦) من المديرين والمديرين المساعدين والمعلمين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت، وبلغت العينة (٤٤٤) من المديرين والمديرين المساعدين والمعلمين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت بنسبة (٢٦,٨١%).

- النسبة المئوية = (التكرار / العدد) × ١٠٠

- حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لتحديد درجة الاستجابة.

- حساب الوزن النسبي بقصد ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية.

وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي المرجح وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي لتحديد اتجاه الاستجابات لعبارات الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢) يوضح مقياس ليكرت الثلاثي

الرأي	متحقق	إلى حد ما	غير متحقق
الوزن	٣	٢	١
الوسط الحسابي المرجح	(٣-٢,٣٤)	(٢,٣٣ - ١,٦٧)	(١,٦٦ - ١)

التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت، حيث بلغ مجتمع الدراسة (١٦٥٦) من المديرين والمديرين المساعدين والمعلمين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت، وبلغت العينة (٤٤٤) من المديرين والمديرين المساعدين والمعلمين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت بنسبة (٢٦,٨١%).

تضمن الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل النتائج برنامج SPSS 22 وذلك باستخدام حساب

عرض نتائج الاستبانة وتفسيرها

مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت وذلك على النحو

التالي:

فيما يلي سوف يقوم الباحث بعرض وتحليل واقع

المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة

جدول (٣) التكرارات وقيمة كا^٢ والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت.

م	العبارات	الاستجابات						كا ^٢	المرجع الوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري النسبي	الوزن النسبي	الاتجاه	التكرار
		متحقق		إلى حد ما		غير متحقق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	يساعد المدير العاملين في حل مشكلاتهم التي تواجههم في العمل	٢١٦	٤٨,٨	٢١٦	٤٨,٦	١٢	٢,٧	١٨٧,٤٦	٢,٤٦	٠,٥٥١	٨٢	موافق	٤
٢	تسعى الإدارة لبناء بيئة آمنة وحافزة في المدرسة	١٨٠	٤٠,٥	٢١٦	٤٨,٦	٤٨	١٠,٨	١٠٥,٧٣	٢,٣٠	٠,٦٥٣	٧٦,٦٦	إلى حد ما	١٢
٣	أساليب العمل وإجراءاته المتبعة في المدرسة تُسهل تأديته	١٥٦	٣٥,١	٢٦٤	٥٩,٥	٢٤	٥,٤	١٩٢,٤١	٢,٣٠	٠,٥٦٤	٧٦,٦٦	إلى حد ما	١٣
٤	يُتّصف الهيكل التنظيمي بوضوح حدود السلطة والمسئولية	٢٢٨	٥١,٤	١٦٨	٣٧,٨	٤٨	١٠,٨	١١٣,٥١	٢,٤١	٠,٦٧٧	٨٠,٣٣	موافق	٦
٥	يوجد تكامل بين اختصاصات الوحدات التنظيمية داخل المدرسة	١٥٦	٣٥,١	٢٧٦	٦٢,٢	١٢	٢,٧	٢٣٦,١١	٢,٣٢	٠,٥٢٣	٧٧,٣٣	إلى حد ما	١١
٦	تساند الإدارة بناء الهيكل التنظيمي وفقاً لمبادئ التنظيم الشبكي	١٩٢	٤٣,٢	٢١٦	٤٨,٦	٣٦	٨,١	١٢٩,٠٨	٢,٣٥	٠,٦٢٥	٧٨,٣٣	موافق	٩
٧	يُتيح الهيكل التنظيمي توزيع العاملين على وظائف المنظمة بشكل مناسب	٢٠٤	٤٥,٩	١٥٦	٣٥,١	٨٤	١٨,٩	٤٩,٢٩	٢,٢٧	٠,٧٦٠	٧٥,٦٦	إلى حد ما	١٤
٨	تقوم العلاقات بين العاملين داخل المدرسة على الاحترام المتبادل	٣٤٨	٧٨,٤	٩٦	٢١,٦	--	--	١٤٣,٢٣	٢,٧٨	٠,٤١٢	٩٢,٦٦	موافق	١
٩	يسود التعاون بين جميع العاملين داخل المدرسة	٢١٦	٤٨,٦	٢٠٤	٤٥,٩	٢٤	٥,٤	١٥٦,٣٢	٢,٤٣	٠,٤٦٩	٨١	موافق	٥
١٠	تتوافر الثقة المتبادلة بين الأفراد داخل المدرسة	١٤٤	٣٢,٤	٣٠٠	٦٧,٦	--	--	٥٤,٨١	٢,٣٢	٠,٥٩٥	٧٧,٣٣	إلى حد ما	١٠
١١	تتم عملية تبادل المعلومات بين العاملين داخل المدرسة بسهولة	٢٠٤	٤٥,٩	٢٠٤	٤٥,٩	٣٦	٨,١	١٢٧,١٤	٢,٣٨	٠,٦٣١	٧٩,٣٣	موافق	٧
١٢	تُهتَم القيادات بتعميق علاقات الشراكة بين المدرسة والمجتمع	١٦٨	٣٧,٨	٢٤٠	٥٤,١	٣٦	٨,١	١٤٤,٦٥	٢,٣٠	٠,٦٥٣	٧٦,٦٦	إلى حد ما مكرر	١٢
١٣	تحرص الإدارة على بناء فرق عمل من مختلف الوظائف	١٥٦	٣٥,١	٢٥٢	٥٦,٨	٣٦	٨,١	١٥٨,٢٧	٢,٢٧	٠,٦٠٠	٧٥,٦٦	إلى حد ما	١٥
١٤	يُتشارور المدير مع العاملين عند اتخاذ بعض القرارات	٢٢٨	٥١,٤	١٤٤	٣٢,٤	٧٢	١٦,٢	٨٢,٣٨	٢,٣٥	٠,٧٤٤	٧٨,٣٣	موافق	٨
١٥	يتبادل المعلمون في المدرسة الخبرات العلمية والتربوية بشكل مستمر	٢٥٢	٥٦,٨	١٤٤	٣٢,٤	٤٨	١٠,٨	١٤٠,٧٦	٢,٤٦	٠,٦٨٢	٨٢	موافق	٣
١٦	يُتشارك المعلمون في المناسبات الاجتماعية المختلفة	٢٤٠	٥٤,١	١٩٢	٤٣,٢	١٢	٢,٧	١٩٥,٢٤	٢,٥١	٠,٥٥٢	٨٣,٦٦	موافق	٢

٣. يتبادل المعلمون في المدرسة الخبرات العلمية والتربوية بشكل مستمر
 ٤. يساعد المدير العاملين في حل مشكلاتهم التي تواجههم في العمل
 ٥. يسود التعاون بين جميع العاملين داخل المدرسة
 ٦. يتصف الهيكل التنظيمي بوضوح حدود السلطة والمسئولية
 ٧. تتم عملية تبادل المعلومات بين العاملين داخل المدرسة بسهولة
 ٨. يتشاور المدير مع العاملين عند اتخاذ بعض القرارات
 ٩. تساند الإدارة بناء الهيكل التنظيمي وفقاً لمبادئ التنظيم الشبكي
 ١٠. تتوافر الثقة المتبادلة بين الأفراد داخل المدرسة
 ١١. يوجد تكامل بين اختصاصات الوحدات التنظيمية داخل المدرسة
 ١٢. يوجد نظم تحفيزية فعالة، تمنح لذوي الأداء المتميز، وتهتم القيادات بتعميق علاقات الشراكة بين المدرسة والمجتمع
 ١٣. أساليب العمل وإجراءاته المتبعة في المدرسة تُسهل تأديته
 ١٤. يتيح الهيكل التنظيمي توزيع العاملين على وظائف المنظمة بشكل مناسب
 ١٥. تحرص الإدارة على بناء فرق عمل من مختلف الوظائف
- ثالثاً: آليات تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت
- حيث تتمثل آليات تحسين المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت، في الآتي:

يبين الجدول (٣) التكرارات وقيمة كاً والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت، وتراوحت قيم "كاً" ما بين (٥٥,٧٢٥-١١٠,٥١٠) وجميعها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على وجود فروق دالة إحصائياً بين آراء أفراد عينة الدراسة لصالح الرأي "إلى حد ما"، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢,٩٦ - ٣,٢٥) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٥٩,٢% - ٦٥%).

وجاءت واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت ككل من خلال آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى إلى حد ما بمتوسط حسابي (٢,٢٢) ووزن نسبي (٧٤,١٤%).

وهو ما يتفق مع دراسة (الطويان، ٢٠١٩) (٢٢) والتي أكدت أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم يمارس بدرجة متوسطة بينما تختلف مع دراسة (القرني، ٢٠١٧) (٢٣)، ودراسة (محمد، ٢٠١٨) (٢٤) والتي بينت أن المستوى العام للمناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية يقع عند مستوى عال.

وقد جاء ترتيب عبارات واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت على النحو التالي من حيث الأهمية:

١. تقوم العلاقات بين العاملين داخل المدرسة على الاحترام المتبادل
٢. يتشارك المعلمون في المناسبات الاجتماعية المختلفة

(٤) الحوافز

١. استناد عملية الترقيّة إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء
٢. النظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلّم
٣. ربط مكافآت العاملين بالأداء المتميز لهم
٤. تقديم المكافآت إلى العاملين المبدعين، وبشكل ينسجم مع مبادراتهم ونوعيتها
٥. مراعاة الفوق الفردية والاختلافات بين صفات وقدرات العاملين

(٥) تقييم الأداء

١. تقييم الأداء بشكل معنٍ للجميع
٢. تقييم الأداء على أسس موضوعية
٣. الاعتماد على سجلات شهرية وسنوية لتقييم الإنجاز

المراجع

1. Jagdish Yadov: Comparative Study of Organizational climate among physical education Teachers of Different School Organizations, International Journal of Physical Education, Fitness and Sport, 2015, P. 2.
٢. رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٥٥.
3. Yucehan Yucesoy, Burak Demir, Basak Baglama, Mert Bastas, Behcet Ozacar: Secondary Education Teachers and School Administrators' Views on Positive Organizational Climate, Near East University Journal of Education Faculty, 2019, Pp. 1- 2.

(١) الهيكل التنظيمي

١. توفير وسائل اتصال فعالة ومباشرة بين العاملين وأولياء الأمور
٢. فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات ونشرها
٣. منع الإدارة العاملين فرصة تطوير إمكانياتهم في التقدم
٤. وضوح السياسات الإدارية للعاملين في المدرسة
٥. استخدام الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة في العمل

(٢) القيادة

١. الحرص على تواجد الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة والتي تُساعد على الأداء المتميز
٢. حرية الاتصال وتبادل المعلومات بين العاملين
٣. العمل الجماعي بروح الفريق في اتخاذ القرارات
٤. العمل على زيادة حماس العاملين وكسب تأييدهم
٥. الأخذ في الاعتبار الأفكار والآراء التي يُقدمها العاملين
٦. مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات

(٣) طبيعة العمل

١. توزيع المهام والمسؤوليات في بداية العام
٢. إشعار العاملين بالراحة النفسية في أثناء تأديتهم أعمالهم
٣. وضع التعليمات واللوائح لتعريف كل عامل بدوره في عملية تحقيق الأهداف
٤. إفساح المجال أمام العاملين لتأدية عملهم بحرية تامة
٥. تقليل ضغوط العمل أمام العاملين

في تلك المدارس"، مجلة العلوم التربوية والنفسية،
مج ٢، ع ٢٥، المركز القومي للبحوث، غزة،
أكتوبر ٢٠١٨، ص ١٥٠.

١٢. نادية يوسف إبراهيم، أماني عبد القادر محمد،
سلطان بن محمد بن هلال اللحياتي: "علاقة المناخ
المدرسي بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي المرحلة
الثانوية بمدينة مكة المكرمة"، مجلة القراءة
والمعرفة، ع ١٨٥، الجمعية المصرية للقراءة
والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مارس
٢٠١٧، ص ٨٧ - ١٠٨.

13. Fatmi Andi Rizki Pratami, Edi
Harapan, Yasir Arafat: "Influence of
School Principal and Organizational
Climate Supervision on Teachers'
Performance", **International Journal
of Scientific & Technology Research**,
Volume 7, 2018, P. 3.

14. The same previous reference, P. 6.

١٥. سامي نايف محمد: أثر المناخ التنظيمي السائد على
سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة أمانة عمان
الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان،
الأردن، ٢٠١٨، ص ٤٠.

16. Yucehan Yucesoy, other: **previous
reference**, P. 6.

17. Chua Yan Piaw and Others: , factors of
leadership skills of secondary school
principals, **university of malasya**,
Institute of educational leadership,
wisma R8D, jalan pantai Barn, 59990,

4. Hoy, W.K & Miskel, C.G: Egitim
Yonetimi (Translation ed. S. Turan).
Ankara: Nobel Yayin Dagitim, 2010, P.
87.

5. Calik, T. Kurt: Development of the
school Climate Scale (SCS). Egitim Ve
Billim, Vol 35, No. 157, 2010, p.1067.

6. Borkar, V.N.: Postive School Climate
and Positive Education: Impact on
Students Well-being Inian, **Journal of
Health & Wellbeing**, 2016, P. 7.

٧. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في
منظمات الأعمال، ط ٣، دار وائل للنشر والتوزيع،
عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٣٠٥.

٨. فتون محمد عبد الله الطوبان: "واقع المناخ التنظيمي
السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة
نظر المعلمات"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع
٢٠، ج ١، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية،
جامعة عين شمس، ٢٠١٩، ص ٥٥٠.

٩. علي صالح جوهر، علي إبراهيم الدسوقي: النظرية
والتطبيق في الإدارة التعليمية، دار المهندس للطباعة
والنشر، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٦٦.

10. M. Ravi Babu, Kurakula Venkatesh:
"Organizational Climate Among
Primary School Teachers With Respect
to Gender and Management", **The
International Journal of Indian
Psychology**, 2016, P. 2.

١١. رائد محمد ماضي الرقيبات: "مستوى رضا معلمي
المدارس الحكومية عن المناخ التنظيمي في محافظة
المفرق بالأردن وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين

التربية، ع ٢٠، ج ١، كلية البنات للآداب والعلوم
والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٩، ص ص
٥٤١-٥٧٠.

٢٣. علي بن سعيد بن عبد الله القرني: "تطوير المناخ
التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة بيشة
في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية،
مج ١٧، ع ٤، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ،
٢٠١٧، ص ص ٥٨٩-٦٤٥.

٢٤. سامي نايف محمد: أثر المناخ التنظيمي السائد على
سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة أمانة عمان
الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان،
الأردن، ٢٠١٨.

Kuala lumpure, Malaysia . 2014.
Avaliable Online at www.sciences 116
5125-5129

18. The same previous reference, P. 7.

١٩. حيدر العمري، نهاية شاحي: دور مدير المدرسة في
توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في
منطقة حيفا، مرجع سابق، ص ص ٥٦٣-٥٨٦.

20. Yucehan Yucesoy, other: **previous
reference**, P. 8.

٢١. علي بن سعيد بن عبد الله القرني: "تطوير المناخ
التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة بيشة
في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية،
مج ١٧، ع ٤، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ،
٢٠١٧، ص ص ٥٨٩-٦٤٥.

٢٢. فتون محمد عبد الله الطوبان: "واقع المناخ التنظيمي
السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من
وجهة نظر المعلمات"، مجلة البحث العلمي في