

تاريخ الارسال (2018-04-08). تاريخ قبول النشر (2018-07-03)

* 1

د. عهود فلاح الهبيدة

اسم الباحث:

الكويت / معلمة / وزارة التربية والتعليم

1 اسم الجامعة والبلد:

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

hebanatour1991@gmail.com

**أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري
ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في
دولة الكويت وتأثيرها على الرضا
الوظيفي للمعلمين**

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مستوى كل من أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانتيين، إحداهما استبانة أبعاد المناخ التنظيمي، والأخرى استبانة الرضا الوظيفي، وطبقتهما على عينة مكونة من (192) معلماً ومعلمة في دولة الكويت، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد المناخ التنظيمي كان متوسطاً، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كان متوسطاً، وأنه يوجد أثر لأبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين مستوى المناخ المنظمي في المدارس الأساسية الحكومية في الكويت.

كلمات مفتاحية: أبعاد المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي.

The dimensions of the organizational climate prevailing among principals of the basic government schools in Kuwait and their impact on the job satisfaction of teachers

Abstract:

The objective of this study was to discover the level of organizational climate dimensions among the principals of basic government schools in Kuwait, The level of job satisfaction among teachers, and the effect of organizational climate on job satisfaction of teachers. To achieve the objectives of the study, the researcher built two questionnaires, one of them is the organizational climate questionnaire, the other is job satisfaction questionnaire , And applied them upon a sample of (192) teacher in Kuwait. The results of the study revealed that the level of the dimensions of the organizational climate was middle, the level of job satisfaction of the teachers was middle and that there is an effect of the dimensions of the organizational climate on the level of job satisfaction In the teachers. The study recommended working to enhance organizational climate dimensions in basic government schools in Kuwait.

Keywords: dimensions of the organizational climate, job satisfaction.

المقدمة:

تلعب المتغيرات التنظيمية دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمات، إذ يعد المناخ التنظيمي في المنظمة انعكاساً لشخصيتها كما يدركها الموظفون العاملون فيها، كما يعد من محددات السلوك في المنظمات ما يؤثر في مستوى انجاز الموظفين للمهام الموكلة إليهم، وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات من منافسة شديدة في سوق العمل، والدخول إلى العولمة، والتغير التكنولوجي السريع.

والمؤسسات التعليمية أيضاً مطالبة بالالتزام بالتعليمات الإدارية وتطوير الأداء المدرسي المستمرين، إذ إن الالتزام هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم، ولما كان المناخ التنظيمي في المدرسة يمثل وصف خصائص البيئة فيها، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك المعلمين بمناخها التنظيمي، فإما أن يكون مشجعاً للالتزام أو معوقاً له، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات البشرية، ويشجع التجديد ويمنح المعلمين مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية، ويزيد من رضا المعلمين الوظيفي (المطيري، 2016).

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول المنظمة التي يعمل فيها ويكون هذا التصور ثابت نسبياً ويحدد هذا التصور إلى درجة كبيرة سلوك الموظف (العلاق، 2008)، ويعرفه كونانات (Kunnanatt, 2007) بأنه نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المنظمة. في حين يؤكد باجيري (Pagerey, 2006) أن أبعاد المناخ التنظيمي تضمن القيم التشاركية والأنشطة الاجتماعية والأهداف المعلنة والخفية في المنظمة.

ويمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه الخصائص والسمات التي تميز بيئة العمل، وتعكس تصورات العاملين عن بيئة العمل، وتتحدد بسلوك العاملين وقيمهم السائدة في المنظمة.

ولأبعاد المناخ التنظيمي أهمية كبيرة في المدارس لارتباطها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، خاصة في مجال التعامل بين المعلمين والبيئة التنظيمية داخل المدارس، والتي يحددها محوران أساسيان: الأول يتمثل في خصائص المعلم المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتدريبه وتعليمه وثقافته، والثاني هو بيئة العمل الداخلية للمدرسة، التي تصف الخصائص المميزة للمدرسة عن غيرها من المدارس، والتي تختلف من مدرسة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي، ومن أشهرها الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصالات، ونظم إجراءات العمل، والنمط القيادي، وأسلوب اتخاذ القرارات، وطبيعة وظروف العمل، وبيئة العمل الخارجية، وجماعة العمل، حيث أن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المدارس، وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية (الفرا والشنطي، 2007).

كما أن دراسة مدى إدراك المعلمين لخصائص المناخ التنظيمي السائد في المدرسة يمكنهم من التعرف على اتجاهاتهم تجاه المدرسة التي يعملون بها، سواء كانت سلباً أو إيجابياً، مما يفيد في تنمية وزيادة فاعلية المدارس في تحقيق أهدافها، على اعتبار أن دراسة مدى إدراك المعلمين لخصائص المناخ التنظيمي السائد في المدرسة يعد منطلقاً للتطوير (السكران، 2004).

وللمناخ التنظيمي ثلاث مرتكزات أساسية بينها هانجيس وأورنكاك وقنبايي (Hanges, Oruncak &)

(Gunbayi, 2005) تتمثل بإعادة التفكير بصورة أساسية؛ إذ أن مدخل المناخ التنظيمي يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية، ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها، وكذلك التحسينات الفائقة التي من خلالها

يسعى مدخل المناخ التنظيمي إلى إحداث تحسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل: الجودة - الخدمة - سرعة إنجاز العمل، والمرتكز الثالث يتمثل بالعمليات التي يركز مدخل المناخ التنظيمي على عمليات المنظمة الجوهرية ذات القيمة المضافة، وذلك من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة. وقد يشعر المعلمون بتغييرات المناخ التنظيمي داخل المدرسة بشكل خاص عند تغيير الإدارة، إذ أن المناخ التنظيمي يتأثر برغبة المدير الجديد في إحداث تغييرات جوهرية وجذرية في المدرسة، من حيث الخطوات وتنسيق واللجان، وبناء خطط تطويرية تنعكس على كيفية إنجاز العمل بطريقة تهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية.

ويتمتع المناخ التنظيمي في المدارس بخصائص متعددة، وقد تختلف خصائص المناخ التنظيمي في المدارس عن خصائص المناخ التنظيمي في المنظمات الأخرى، ويشير فانيسي (Vanessea, 2005) إلى أهم خصائص المناخ التنظيمي وأول هذه الخصائص الدمج الوظيفي بمعنى دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، ما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته، وتحسين مستوى مراقبة الأداء، والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية، وجهات الاختصاص في مجال العمل، ومن ثم تأتي خاصية اتخاذ القرارات حيث أصبح اتخاذ القرارات جزءاً من العمل اليومي للموظفين، يقوم به الموظفون بأنفسهم، بعد أن كان هذا الدور حكراً على المديرين فقط، أما الخاصية الثالثة فتتمثل بتنفيذ الخطوات حسب طبيعتها والتي تتطلب التخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب للعملية نفسها، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وخفض الوقت المستغرق، وتمتاز أيضاً بتعدد خصائص العمليات و تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب من الأسواق والحالات والمدخلات الإنتاجية المختلفة.

وتتباين وجهات النظر حول عدد ونوعية أبعاد المناخ التنظيمي، فقد حدد المعشر (2001) أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي، هي: اتخاذ القرارات، والبيئة التنظيمية، والانتماء، التنظيمي، والعلاقات الاجتماعية. في حين حدد ليكرت (Likert, 1961) سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي: وهي نمط القادة، والدوافع والحفز، والاتصالات، والتفاعل والتأثير، واتخاذ القرارات، ووضع الاهداف، والرعاية والمتابعة، كويز وتوماس (Koys & Thomas, 1984) فقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي، توزعت إلى الاستقلالية وتعني إدراك الفرد لاستقلالته فيما يتعلق بإجراء العمل، وكذلك درجة التماسك وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم، والثقة: وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية ووضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي. وضغط العمل وتعني إدراك الفرد لضغط وقت العمل فيها يتعلق بإنهاء المهام الموكلة اليه.

والدعم وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة. والتقدير وتعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات. والإبداع ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة. وقد ركزت هذه الدراسة على خمسة أبعاد من أبعاد المناخ التنظيمي في المدارس، وهي: العلاقات والاتصالات، والقيادة الإدارية، الإجراءات والسياسات، ، والبناء والتجهيزات.

إن الطريقة التي تسلكها الإدارة المدرسية تؤثر على الطريقة التي يتم بها التفاعل بين المعلمين في النظام الإداري التربوي، وبالتالي تؤثر على المناخ التنظيمي العام الذي يسود في المدرسة (Pashiards, 2008). ولأن الإدارات المدرسية تختلف في طريقة إدارتها للمدرسة، فإن هناك أربعة أوجه لسلوك الإدارة المدرسية، وهي كما يوردها الشديفات (2003):

1. المنعزل المتحفظ **Aloofness** : وتعني ابتعاد المدير نفسياً وفعالياً عن المعلمين مع المحافظة على مستوى من العلاقة الرسمية مع المجتمع .
2. التأكيد على الإنتاجية **Production Emphasis** : وتعني تركيز المدير على المخرجات التعليمية الاهتمام بالإشراف على المعلمين بشيء من الحزم على كم الأداء وحجمه.
3. الدافع المحرك **Thrust** : يتميز المدير بالحيوية والممارسة الناشطة لدوره، واهتمامه بتقديم نموذج حي للعمل الدؤوب والجاد يقتدي به المعلمون .
4. المراعاة للآخرين **Consideration** : يكون المدير لطيفاً في تعامله وإنسانياً في توجهه ومهتماً بخدمة المعلمين ومساعدتهم.

أما بالنسبة إلى سلوكيات العاملين فقد حددها (Gul, 2008) في أربعة أبعاد تشكل المناخ التنظيمي العام، وهي :

1. التحرر من العمل **Disengagement** : وتشير إلى عدم الاندماج النفسي والمادي الذي يسود العاملين في المدرسة وكذلك في علاقتهم مع الإدارة .
2. العرقلة في العمل **Hindrance** : وتعني تزايد أعباء المعلمين بمسؤوليات لها علاقة بطبيعة الدور الذي يشغلونه.
3. الذكاء المتوقد في العمل **Spirit** : يشير إلى حيوية ونشاط المعلمين، وإلى مستوى مرتفع من المعنويات لديهم مما ينعكس إيجابياً على العمل .
4. الألفة والحميمة في العمل **Intimacy** : وتعني درجة التشارك والاندماج والألفة التي تسود المعلمين، والتي تهدف إلى إشباع متطلبات الحاجات الاجتماعية، ومن شأنها تعميق روح الزمالة التي تتجاوز حدود الدور، مما ينعكس إيجابياً على مناخ العمل في المدرسة.

وعند الحديث عن الرضا الوظيفي نرى أن

إن المعلمين يكونون أكثر كفاءة ودافعية لإجاز أعمالهم عندما يشعرون بالرضا عن عملهم، فهو إحساس داخلي يتمثل بالشعور بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال مزاولتهم لمهنة التعليم، ومن أجل إيجاد الرضا عند المعلمين يجب على المدارس أن تلبى احتياجاتهم الوظيفية والشخصية، وتوفر الخدمات العامة لهم؛ لغرض تعزيز أواصر الألفة والانتماء عندهم نحو مدرستهم.

والرضا الوظيفي (**Job Satisfaction**) هو أحد المواضيع الإدارية المهمة واللازمة للنجاح في مختلف الميادين، ويعرفه وانغ (Wange, 2012: 176) بأنه عبارة عن ردود أفعال الموظف ورضاه الشخصي ومشاعره، وموقفه جسدياً وفكرياً فيما يتعلق ببيئة العمل، والموقف الذي يحمله الموظف نحو واجباته في العمل، كما عرفه لفانسفخ وماتسون (Lvancevch & Mattwson, 2002, 121) بأنه اتجاه يحمله الأفراد نحو عملهم وينجم عن معرفتهم بأعمالهم وعن الدرجة التي من خلالها يوجد تناسق جيد بين الأفراد والمنظمة، بينما عرفه عبد الباقي (2004: 321) بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء تأديته لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية تثير حماس الموظف للعمل والدفاع عن منظمته لاقتناعه بأن الجهد المبذول يتكافأ مع ما يحصل عليه.

وللرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدرسة أهمية كبيرة، إذ يؤكد كل من ساري وجدج (Saari & Judge, 2004) إن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماساً للعمل، ويزداد إقباله عليه، ويزداد أيضاً انتماءه لوظيفته وللمنظمة التي يعمل بها، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه وبالعكس، فالفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله تقل إنتاجيته، وتتنخفض حماسته للعمل، ويقل إقباله عليه، وتقل أيضاً مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة والمنظمة التي يعمل بها، فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداؤه.

كما أن الشعور بالرضا لدى الفرد يزيد من الإنتاج، والرضا عن العمل من الأمور الأساسية بالنسبة للفرد والمجتمع، فإذا وجد شعور بالرضا لدى الفرد عن العمل وعن مسؤوليه، ينتج بينه وبين الموظفين ممن يعملون معه توافق نفسي واجتماعي، وهذا بدوره ينعكس أثره إيجابياً على أداء الفرد. وقد يمتد هذا الرضا إلى خارج إطار العمل (عبد الله، 2008).

وتبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياساً لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان العاملون راضين كلياً عن عملهم، فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الأجور أو الحوافز التي تقدمها المنظمة، وبالمقابل إذا كان العاملون غير راضين، فإن ذلك يسهم في تغييبهم عن العمل، وكثرة حوادث العمل، والتأخير، والانتقال إلى منظمات أخرى، لذا حددت كل من أحمد ومولا (AHMED & Molla, 2014) الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي تتمثل بارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل. وارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم. كما أن هناك علاقة طردية وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية. كما أن زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء مرتفع لأن هناك علاقة طردية بين الرضا والأداء، حيث كلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء.

ومن النظريات المفسرة للرضا الوظيفي نظرية هرزبرج (Herzberg) والتي تسمى بنظرية العاملين، وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، حيث رأى "هرزبرج" أن هناك مجموعتان من العوامل إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقي للوظائف الأعلى، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل، وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (الشيخ و شيرير ، 2008).

إضافة إلى ذلك فقد سعت نظرية فروم (Vroom) إلى تفسير الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع، بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (الشيخ و شيرير ، 2008)

أما العوامل والمحددات التي تلعب دوراً في الرضا الوظيفي فهي كما يأتي: عوامل الرضا الوظيفي: ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها إلى:-

أولاً:- عوامل تنظيمية . ثانياً:- عوامل ذاتية .

أولاً:- **العوامل التنظيمية:** وهي العوامل المتعلقة بعمل المنظمة وتشمل:

1. الحوافز:- وهي جميع الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات الرضا والاشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية الاعمال المكلفين بها وتشمل الأجر، المكافآت التشجيعية، الترقية الطالباني (2013).

2. نمط الإشراف:- معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف المباشرة اليومية للعاملين لها تأثير كبير على رضاهم، حيث يرى (Fillippo, 2012) أن عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الاستياء وليس عدم الرضا.

3. قيم وأهداف المنظمة: كلما شعر العامل بأنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة، أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على الرضا الوظيفي، لأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد (AHMED & Molla, 2014).

4. ظروف العمل المادية: للمحيط المادي تأثير على سلوك العامل، وتتمثل هذه العوامل بالحرارة والتهوية والنظافة ووسائل العمل الطالباني (2013).

5. التدوير الوظيفي: يقصد بالتدوير الوظيفي تحريك العامل باستمرار، أو بشكل منتظم من وظيفة لأخرى، ويستخدم لغرض التدريب في أكثر الأحيان، كما يفترض زيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها العامل في مجال عمله، لأنها تؤدي إلى تقليل الروتين، وبالتالي تقليل ساعات الفراغ لديهم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي (الطيب، 2008).

ثانياً :- **العوامل الذاتية :-** وهي العوامل التي تنبثق من شخصية الفرد نفسه وتتمثل بحاجات الفرد المادية والمعنوية ، مدى اتفاق العمل مع قيم الفرد، والشعور باحترام الذات، وظروف العامل ومستواه الاجتماعي، كما تدخل ضمن هذه العوامل العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والذكاء الطالباني (2013).

الدراسات السابقة

لقد أجريت دراسات متعددة في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لما لها من أهمية في تطور المنظمات، ومن الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي:

دراسة المطيري (2016) التي سعت للكشف عن أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي في بيت التمويل الكويتي من وجهة نظر العاملين فيه، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تم توزيعها على عينة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (116) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك أثر لأبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي، وهذا يعكس تأثير المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي، ولكن لم يكن هناك أثر لنمط الاتصال كأحد أبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي، كما أشارت الدراسة في نتائجها إلى وجود فروق لتصورات العاملين حول مفهوم المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في بيت التمويل الكويتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والخبرة والموقع الوظيفي).

وهدفت دراسة دانيش وعمر وحافظ (Danish, Umar, & Hafiz, 2015) إلى ملاحظة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لعينة مكونة من (179) معلماً ومعلمة من الكليات والجامعات في ولاية البنجاب في

الباكستان. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وأشارت النتائج إلى أن المناخ التنظيمي له تأثير كبير على الرضا الوظيفي وكذلك على الالتزام التنظيمي. كما هدفت دراسة إفيوما وإزيوزور (Ifeoma & Eziuzor, 2015) إلى تحديد أنواع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية العامة والخاصة المملوكة للدولة في شمال الدلتا في منطقة مجلس الشيوخ من ولاية دلتا نيجيريا. وأجريت على عينة عشوائية بسيطة من (768) من العاملين (48 مديري والمعلمين 720)، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي اشتملت على (42) فقرة. أشارت النتائج إلى أن المدارس التي تعتمد الاستقلالية والانفتاحية والرقابة الذاتية، تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للموظفين في المدارس المبحوثة.

ومن الدراسات التي اهتمت بدراسة الرضا الوظيفي دراسة أحمد ومولا (AHMED & Molla, 2014) التي هدفت الكشف عن أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى مدرسي التمريض في كليات التمريض في جامعة القاهرة، وتكونت عينة الدراسة من (120) مدرساً ومدرسة ممن يدرسون مساقات التمريض لطلبة التمريض في كلية التمريض في جامعة القاهرة، وكشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، وعدم وجود أثر للجنس في مستوى المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مدرسي التمريض في جامعة القاهرة.

ودراسة الطالبارني (2013) التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والمحافظة على رأس المال الفكري وأثر أحدهما على الآخر، ولغرض تحقيق هذا الهدف تم بناء نموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وتم اختيار المعهد التقني/بابل مجتمعاً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (90) فرداً ممن يشغلون المناصب الإدارية في المنظمة المبحوثة مع عينة عشوائية من مدرسي وفني المنظمة المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب أفراد العينة راضين عن الصورة الاجتماعية التي تحققها لهم الوظيفة الحالية، وأن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين عوامل الرضا الوظيفي والمحافظة على رأس المال الفكري.

وهدف دراسة جيوتي (Jyoti, 2013) إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي في قابلية الموظف لترك العمل بوجود الرضا الوظيفي والالتزام المنظمي كمتغير وسبب، وقد تكونت عينة الدراسة من (820) مدرساً من مدرسي الجامعات في شمال الهند، وكشفت الدراسة عن وجود أثر للمناخ التنظيمي على قابلية الموظف لترك العمل والالتزام الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي والالتزام المنظمي يزيد من العلاقة بين المناخ التنظيمي والقابلية لترك العمل.

كما أجرى كل من أريس وميراديبنا (Aries and Miradeptha, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في أداء العاملين لأعمالهم في المنظمات الالكترونية الاسترالية، تم جمع البيانات من خلال استبانة، تمثلت عينة الدراسة في (200) مدير ومستويات وظيفية أخرى. أشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين إيجابية تجاه العمل بشكل عام، ولكن لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وكانت اتجاهاتهم ايجابية تجاه تأثير الالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأن أي تحسين في مستوى الالتزام التنظيمي يقابله تأثير ايجابي تجاه الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات الالكترونية الاسترالية.

ودراسة وانغ (Wang, 2012) التي هدفت الكشف عن تأثير جودة الخدمة الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق السياحية الدولية في تايوان، والكشف عن أثر الثقافة التنظيمية كمتغير رئيس في رضا العاملين، وتكونت عينة الدراسة

من (310) موظفاً من المستخدمين ورؤساء الأقسام في الفنادق السياحية في تايوانز توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي لجودة الخدمات الداخلية في رضا العاملين، كما كشفت الدراسة عن وجود أثر للثقافة التنظيمية على رضا العاملين في تلك الفنادق.

أما دراسة بحر وأبو سويرح (2010) فقد هدفت إلى التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، واشتملت العينة على (183) إدارياً في الجامعة الإسلامية، وأظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية. وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية. أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية. عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل.

وهدفت دراسة الشيخ وشيرير (2008) إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى المعلمين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)، وقد تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائياً في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتبين أنها بحثت في المناخ التنظيمي وتأثيره على متغيرات متعددة كالأداء والالتزام التنظيمي، وبحثت بعض الدراسات في الرضا الوظيفي والمتغيرات التي تؤثر فيه، وقد جرت بعض الدراسات في المدارس، وكليات التمريض والمؤسسات الصناعية، واستخدمت بعضها الاستبانة لجمع البيانات. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات التي بحثت في العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي كدراسة دانيش وعمر وحافظ (2015, Danish, Umar, & Hafiz)، ودراسة أحمد ومولا (2014, AHMED & Molla).

إلا أن هذه الدراسة تتميز في البحث عن تأثير أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة:

تشير بعض الدراسات والأدبيات إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وكل من الأداء والإقبال على العمل، والحماسة والانتماء للوظيفة وللمنظمة التي يعمل بها العامل، ووجود علاقة بين الرضا والإنتاجية (عبد الله، Saari & Judge, 2008; AHMED & Molla, 2014; 2004). كما ان تنوع المناخ التنظيمي في مدارس الكويت على الرفض بأنها تخضع لجهة إشرافية واحدة لاختلاف رضا المعلمين رغم وجود عوامل مشتركة بينهم منها: الراتب والحوافز، فرص التطوير المهني، العلاقات الانسانية، عبء العمل.

ولأهمية الرضا الوظيفي في الإنتاجية والأداء، فإن المؤسسات تعمل على البحث عن السبل التي يمكن أن تنميها لدى العاملين، ولأن الباحثة تعمل في مجال التعليم، وقد لاحظت اختلاف الرضا الوظيفي من مدرسة لأخرى، واختلاف المناخ التنظيمي الساندة من مدرسة لأخرى وفقاً للأداء الإداري في المدرسة، كما أن نتائج بعض الدراسات (Jyoti, 2013; AHMED & Molla, 2014) قد أشارت إلى أن أبعاد المناخ المنظمي يمكن أن يؤثر في الرضا الوظيفي للمدرسين، فقد سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين فيها.

أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

أولاً: ما مستوى أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت؟

ثانياً: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت؟

ثالثاً: ما أثر أبعاد المناخ التنظيمي لدى المديرين والمديرات على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت؟

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من الإطار النظري الذي تقدمه عن المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وتوفير دراسات أجريت حولهما للكشف عن تأثيرهما وتأثرهما ببعض المتغيرات. كما تتبع أهميتها العملية من بناء الاستبانتين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات التربوية في تقدير مستوى كل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي فيها، إضافة إلى ذلك فإن نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة لمدرء المدارس الذين يسعون لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمهم.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت
- الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت.
- الكشف عن مستوى المناخ التنظيمي لدى المديرين والمديرات في المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على مصطلحات تم تعريفها اصطلاحياً وأجرائياً على النحو الآتي:

- **المناخ التنظيمي:** يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية للعمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة ويفهمها العاملون ويدركوها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم (القريوتي، 2009). ويعرف إجرائياً بأنها الخصائص والسمات التي تميز بيئة المدرسة الأساسية الحكومية في الكويت، والتي تعكس تصورات المعلمين عن بيئة العمل، وتحدد بسلوك المديرين وقيمهم السائدة في المنظمة، وقد جرى قياسها من خلال الدرجة التي يحققها المعلم أو المعلمة على استبانة المناخ التنظيمي.

- **الرضا الوظيفي:** وهو الشعور الإيجابي الذي يكونه الفرد عن وظيفته، ويصنف كأحد الأمثلة الرئيسية على الاتجاهات المرتبطة بالعمل (الرفاعي، 2007).

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها حالة عاطفية تثير حماس المعلم في المدرسة الأساسية الحكومية في الكويت للعمل والدفاع عن مدرسته لاقتناعه بأن الجهد المبذول يتكافأ مع ما يحصل عليه. وقد جرى قياسها من خلال الدرجة التي يحققها المعلم أو المعلمة على استبانة الرضا الوظيفي.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يأتي:

- **الحد البشري:** طبقت أدوات الدراسة على (192) معلماً ومعلمة في الكويت.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2017/2018.
- **الحد المكاني:** المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت.
- **الحد الموضوعي:** تحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بصدق وثبات أدواتها، وجدية المفحوصين في الإستجابة عليها.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة التربوية كما توجد في الواقع، ويتم التعبير عنها كمياً بغرض الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع من خلال تحليل النتائج وتفسيرها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الكويت والبالغ عددهم (2347) معلماً ومعلمة، حيث جرى اختيار (6) مدارس من المدارس الأساسية الحكومية والبالغ عددها (119) مدرسة في مدينة الكويت بطريقة عشوائية، وجرى توزيع الاستبانات عليها، وتم استرجاع (214) استبانة، وتم استثناء (22) استبانة لعدم تعبنتها بشكل صحيح من قبل المعلمين، وبذلك فقد بلغ عدد عينة الدراسة (192) معلماً ومعلمة، حيث بلغ عدد المعلمين (97) معلماً، في حين بلغ عدد المعلمات (95) معلمة.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة استبانة مكونة من محورين رئيسيين، هما المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ويمكن وصفها كما يأتي:

المحور الأول : المناخ التنظيمي: قامت الباحثة ببناء فقرات محور المناخ التنظيمي اعتماداً على بعض الدراسات التي استخدمت الاستبانة لتقدير مستوى المناخ التنظيمي كدراسة المطيري (2016) ودراسة بحر وأبو سويرح (2010)، وتعديل بعض الفقرات، وإضافة فقرات تتناسب مع المعلمين، ثم قامت باستخلاص الصدق والثبات له.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي: قامت الباحثة ببناء فقرات محور الرضا الوظيفي اعتماداً على بعض الدراسات التي استخدمت الاستبانة لتقدير مستوى الرضا الوظيفي كدراسة الطالباي (2013)، ودراسة الشيخ وشرير (2008)، وقامت بتعديل بعض الفقرات، وإضافة فقرات تتناسب مع المعلمين، ثم قامت باستخلاص الصدق والثبات له.

صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بعرضها على لجنة من المحكمين عددهم (7) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والجامعة الأردنية وجامعة اليرموك، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، وخرجت الأداة بصورتها النهائية، مكونة من محورين:

1. المناخ التنظيمي: والذي تكون من أربعة أبعاد هي:

القيادة الإدارية: واشتمل على (8) فقرات.

العلاقات والاتصالات: واشتمل على (6) فقرات.

الإجراءات والسياسات: واشتمل على (6) فقرات.

البناء والتجهيزات: واشتمل على (8) فقرات.

2. الرضا الوظيفي: الذي تكون من (20) فقرة.

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاستبانة جرى عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من أساتذة الإدارة التربوية والقياس والتقويم علم النفس في الجامعات الأردنية وجامعة الكويت ؛ بهدف فحص فقرات الاستبانة، ومناسبة الصياغة اللغوية للفقرات، ومناسبة عددها، وإعداد الاستبانة من حيث الشكل، وإضافة أو حذف أو تعديل ما يراه المحكمون، حيث تكونت بصورتها الأولية من (54) فقرة جرى حذف (8) فقرات منها وتعديل (9) وإضافة فقرتين لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (48) فقرة.

ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، قامت الباحثة بحساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستعمال كرونباخ ألفا بعد تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (20) معلماً، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0,83 – 0,89)، كما في الجدول (1).

جدول (1): معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة والثبات الكلي للاستبانة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادة الإدارية	8	0,86
العلاقات والاتصالات	6	0,83
الإجراءات والسياسات	6	0,86

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
البناء والتجهيزات	8	0,89
المناخ التنظيمي	28	0.87
رضا العاملين	20	0,85

يبين جدول (1) أن جميع قيم معاملات الثبات لأبعاد المناخ التنظيمي كانت مناسبة لأغراض الدراسة، حيث بلغت قيم معامل الثبات لبعء القيادة الإدارية (0,86)، ومعامل الثبات لبعء العلاقات والاتصالات (0,83)، ومعامل الثبات لبعء الإجراءات والسياسات (0,86)، أما معامل الثبات لبعء البناء والتجهيزات فقد بلغ (0,89)، وبلغ معامل الثبات للمناخ التنظيمي (0.87) في حين بلغ معامل الثبات لمحور رضا العاملين (0,85).

وتم إعداد الأداة بحيث يتمكن المعلم من تقدير مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وذلك على مقياس ليكرت (Likert) المكون من خمس درجات مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: (كبيرة جداً = 5 درجات)، و (كبيرة = 4 درجات)، و (متوسطة = 3 درجات)، و (قليلة = درجتان)، و (قليلة جداً = درجة واحدة).

وقد تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية:

أولاً: (1,00 - 2,32) درجة انطباق بدرجة قليلة.

ثانياً: (2,33 - 3,65) درجة انطباق بدرجة متوسطة.

ثالثاً: (3,66 - 5,00) درجة انطباق بدرجة كبيرة.

حسب المعادلة التالية: $1.33 = 3 / (1 - 5)$

التحليلات الإحصائية:

اعتمدت الدراسة في الإجابة عن أسئلتها على التحليلات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستويات كل من المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي.
- الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن تأثير أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

تحليل البيانات وتفسير النتائج

تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وجرى تحليلها والإجابة عن أسئلة الدراسة كما يأتي:

السؤال الأول: ما مستوى أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي كما في الجدول

(2).

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في الكويت على أبعاد

محور المناخ التنظيمي

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	القيادة الإدارية	3.64	0.69	متوسطة
2	البناء والتجهيزات	3.55	0.67	متوسطة
3	العلاقات والاتصالات	3.50	0.68	متوسطة
4	الإجراءات والسياسات	3.48	0.69	متوسطة
	المناخ التنظيمي	3.54	0.61	متوسطة

يتبين من الجدول (2) أن مستوى المناخ التنظيمي كان بدرجة تقدير متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.54) بانحراف معياري (0.61)، وجاء بعد القيادة الإدارية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.69) بتقدير درجة متوسطة، وجاء بعد البناء والتجهيزات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.67) بتقدير درجة متوسطة، وجاء بعد العلاقات والاتصالات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (0.68) بتقدير درجة متوسطة، أما بعد الإجراءات والسياسات فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) وبانحراف معياري (0.69) بتقدير درجة متوسطة.

ويلاحظ أن الانحرافات المعيارية قد جاءت صغيرة نسبياً (0.68 - 0.69) مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية في الكويت لتقدير مستويات هذه الأبعاد. وتعزى هذه النتيجة إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت تتحدد بالنمط الإداري السائد في المدرسة، إذ تسعى دولة الكويت إلى تحسين مستوى التحصيل في المدارس من خلال التركيز على تحقيق الأهداف التربوية بشكل مكثف، مما يجعل مدرّاء المدارس والمعلمين يعيشون تحت ضغوط تتعلق بتحسين مستوى التحصيل الدراسي.

كما تعزى هذه النتيجة إلى أن الإجراءات والسياسات التي تركز على تحسين التحصيل في المدارس تجعل المعلمين منشغلين بقضايا التحصيل، والخطط العلاجية، وإنتاج مواد إثرائية، والكشف عن الضعف من خلال الاختبارات، لذلك يتسم المناخ التنظيمي بالجدية، واستغلال الوقت بشكل مكثف لتحقيق تحسن ملحوظ في التحصيل أكثر من الاهتمام بالتواصل وبناء علاقات بين العاملين.

وقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد محور المناخ التنظيمي، كما يأتي:

1. القيادة الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3) متوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية لبعدها القيادة الإدارية

الترتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	6	يساعد المدير المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل	4.01	0.77	كبيرة
2	1	يتقيد مدير المدرسة بالتعليمات	3.79	0.78	كبيرة
3	4	يتأكد المدير من سير العمل من خلال سجلات المتابعة	3.74	0.91	كبيرة
4	3	يعطي المدير تعليمات كافية للمعلمين	3.62	0.91	متوسطة
4	8	يقود المدير اجتماعات المعلمين وفق جدول أعمال دقيق	3.62	1.11	متوسطة
5	7	يوجد لدى المدير خطط مدروسة وواضحة لتحقيق أهداف المدرسة التعليمية والتربوية	3.45	1.07	متوسطة
6	5	يعتمد المدير في تقويم المعلمين على الكفايات الفعالة في العمل	3.42	0.88	متوسطة
7	2	يتشاور المدير مع المعلمين عند اتخاذ بعض القرارات	3.41	0.93	متوسطة
		القيادة الإدارية	3.64	0.69	متوسطة

يتبين من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية لمستوى القيادة الإدارية كان بتقدير درجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعدها القيادة الإدارية (3.64) بانحراف معياري (0.69)، كما تدرجت تقديرات الفقرات بين درجة متوسطة وكبيرة، فقد جاءت الفقرة رقم (6) (يساعد المدير المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.77)، وبتقدير درجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) (يتشاور المدير مع المعلمين عند اتخاذ بعض القرارات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.93) بتقدير درجة متوسطة، كما أن الانحراف المعياري لتقديرات الفقرات يقع بين (0.77 - 1.11) وهو انحراف معياري صغير نسبياً يدل على تجانس واتفاق استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية حول هذه الفقرات.

2. العلاقات والاتصالات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية لبعدهم العلاقات والاتصالات

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	التقدير
1	14	يتبادل المعلمون في المدرسة الخبرات العلمية والتربوية بشكل مستمر	3.88	0.78	كبيرة
2	10	يتشاور المعلمون في المشاكل التي تعيق سير العمل.	3.72	0.86	كبيرة
3	9	يتشارك المعلمون في المناسبات الاجتماعية المختلفة	3.61	0.87	متوسطة
4	13	يشجع المدير مشاركة المعلمين في الاتصال مع أولياء الأمور	3.48	0.87	متوسطة
5	12	لدى المعلمين موقع في وسائل التواصل الاجتماعي الإلكترونية	3.41	0.95	متوسطة
6	11	يطلع المدير المعلمين على الكتب الرسمية	3.28	0.96	متوسطة
		العلاقات والاتصالات	3.50	0.68	متوسطة

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية لمستوى العلاقات والاتصالات كان بتقدير درجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعدهم العلاقات والاتصالات (3.50) بانحراف معياري (0.68)، كما تدرجت فقرات هذا البعد بين تقدير درجة كبيرة ودرجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (14) (يتبادل المعلمون في المدرسة الخبرات العلمية والتربوية بشكل مستمر) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.78) بتقدير درجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (11) (يطلع المدير المعلمين على الكتب الرسمية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.96) بتقدير درجة متوسطة، كما أن الانحراف المعياري للفقرات يقع بين (0.78 - 0.96) وهو انحراف معياري صغير نسبياً يدل على تجانس واتفق استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية حول هذه الفقرات. وتعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت يعملون في المدارس نفسها ويقضون الكثير من الوقت معاً، فلا عجب أن يتبادلوا الخبرات فيما بينهم، وخصوصاً مع التوجهات الحديثة التي تنتهجها المدارس في إفراح الفرصة للمعلمين لتبادل الخبرات داخل المدرسة الواحدة ومع المدارس المجاورة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس في المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت لا يطلعون المعلمين على الكتب الرسمية مباشرة، بل قد يطلعوهم على مضمونها، أو يوجهوا المعلمين في ضوء التوجيهات التي تحملها الكتب الرسمية، وذلك لتسهيل عمل المعلم وعدم إشغاله بأمور إدارية.

3. الإجراءات والسياسات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية لبعدي الإجراءات والسياسات

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	20	الوصف الوظيفي للمعلم يوفر تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات لكل معلم	3.76	0.89	كبيرة
2	16	أعلم بدقة ووضوح العلاقة بين دوري ودور مدير المدرسة	3.66	0.84	متوسطة
3	15	لدى المدير خطة سنوية واضحة لجميع المعلمين	3.59	0.79	متوسطة
4	18	يؤكد المدير على اتباع الإجراءات واللوائح عند تأدية أي عمل	3.52	0.87	متوسطة
5	19	أساليب العمل وإجراءاته المتبعة في المدرسة تسهل تأديته	3.48	0.86	متوسطة
6	17	يوضح المدير للمعلمين الدور المطلوب أدائه	3.14	0.91	متوسطة
الإجراءات والسياسات					
			3.48	0.69	متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية لمستوى الإجراءات والسياسات كان بتقدير درجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعدي الإجراءات والسياسات (3.48) بانحراف معياري (0.69)، كما تدرجت فقرات هذا البعد بين تقدير درجة كبيرة ودرجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (20) (الوصف الوظيفي للمعلم يوفر تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات لكل معلم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.89) بتقدير درجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (17) (يوضح المدير للمعلمين الدور المطلوب أدائه) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.91) بتقدير درجة متوسطة، كما أن الانحراف المعياري للفقرات يقع بين (0.79 – 0.91) وهو

انحراف معياري صغير نسبياً يدل على تجانس واتفاق استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية حول هذه الفقرات.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت يتم تعيينهم بموجب عقد رسمي يظهر فيه الواجبات والمسؤوليات بشكل واضح، إضافة إلى أن عمل المعلم يتحدد بالتدريس داخل الصف بشكل أساسي، ويتبع ذلك إجراءات مرتبطة بالتدريس بشكل أساسي. كما أن مدراء المدارس لا يربطون بعض المهمات بوصف المعلم الوظيفي، إذ إن التعليمات فقط قد تجعل المعلم لا يدرك علاقة المهمة بواجبه ومسؤولياته، زنتشابه هذه النتائج مع دراسة المطيري (2016).

4. البناء والتجهيزات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية لبعء البناء والتجهيزات

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	التقدير
1	27	يهتم المدير بالسلامة العامة في المدرسة	3.91	1.07	كبيرة
2	28	يسعى المدير لبناء بيئة آمنة وحافزة في المدرسة	3.82	1.01	كبيرة
3	23	تتوفر في المدرسة المرافق الصحية المناسبة للمعلمين والطلبة	3.80	0.88	كبيرة
4	22	يعمل المدير على توفير الوسائل والأجهزة اللازمة للمعلمين والطلبة	3.72	0.83	كبيرة
5	26	يسعى المدير لتوفير الملاعب والأماكن الخاصة لممارسة الأنشطة المدرسية	3.49	0.71	متوسطة
6	21	يتابع المدير نظافة المدرسة ومرافقها وحسن تنظيمها	3.45	0.68	متوسطة
7	25	يهتم المدير بتوفير مرافق مساندة للمعلمين والطلبة	3.38	0.88	متوسطة
8	24	يحرص المدير على صيانة مرافق المدرسة باستمرار	3.12	0.92	متوسطة
		البناء والتجهيزات	3.55	0.67	متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية لمستوى البناء والتجهيزات كان بتقدير درجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعء البناء والتجهيزات (3.55) بانحراف معياري (0.67)، كما تدرجت فقرات هذا البعد بين تقدير درجة كبيرة ودرجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (27) (يهتم المدير بالسلامة العامة في المدرسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.07) بتقدير درجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (24) (يحرص المدير على صيانة مرافق المدرسة باستمرار) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.92) بتقدير درجة متوسطة، كما أن الانحراف المعياري للفقرات يقع بين (0.68 - 1.07) وهو انحراف معياري صغير نسبياً يدل على تجانس واتفاق استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية حول هذه الفقرات.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدراء المدارس يهتمون كثيراً بالأمن والسلامة للعاملين والطلبة في المدرسة، إذ أن الأمن والسلامة من أخطر مسؤوليات المدير، وتكلف تبعات الإهمال في هذا المجال الكثير من المساءلة القانونية للمدير. كما أن مدراء المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت لا يهتمون بصيانة المرافق بشكل مباشر، إذ أن اللجان الهندسية في زيارتها هي من تحدد حاجة المرافق إلى الصيانة، كما أن الحرص على الصيانة يعني السرعة في إبلاغ المسؤولين عن أي خلل يحدث في الابنية والتجهيزات.

السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الرضا الوظيفي كما في الجدول (7).

جدول (7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية لفقرات محور الرضا الوظيفي

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	1	تحقق لي وظيفتي أمناً وظيفياً	4.22	0.95	كبيرة
2	7	هناك وضوح في إجراءات العمل	4.18	0.93	كبيرة
3	13	توفر الإدارة جميع المواد والقرطاسية التي احتاجها	4.02	0.90	كبيرة
4	4	تتوفر لي الفرصة للتطور المهني	4.00	0.91	كبيرة
5	19	تسود العلاقات الطيبة أجواء المدرسة	3.82	0.79	كبيرة
6	20	يسود التعاون بين المعلمين لإنهاء العمل	3.79	0.78	كبيرة
7	3	تتاح لي الاستقلالية بالعمل والقرارات	3.76	0.75	كبيرة
8	6	المهام المنوطة بي واضحة وملائمة	3.63	0.71	متوسطة
9	14	تدعم المدرسة قراراتي	3.61	0.71	متوسطة
10	18	يحترمني جميع من في المدرسة	3.61	0.75	متوسطة
11	10	تتوفر بيئة عمل مادية مناسبة لي	3.42	0.76	متوسطة
12	12	توفر الإدارة الخصوصية للمعلم	3.37	0.78	متوسطة
13	11	الغرف الدراسية تتناسب مع عدد الطلبة	3.35	0.77	متوسطة
14	9	تتاح لي فرصة للمشاركة في الدورات	3.29	0.88	متوسطة
15	16	نظام التقييم في المدرسة نظام عادل	3.28	0.89	متوسطة
16	17	أتقاضى راتباً مناسباً لمهنتي	3.26	0.79	متوسطة
17	2	توفر لي فرصة اكتساب مهارات وخبرات جديدة	3.23	0.89	متوسطة
18	8	تتيح لي وظيفتي فرص الإبداع	3.14	0.92	متوسطة
19	5	تحقق لي وظيفتي مكانة ومنزلة اجتماعية جيدة	2.55	1.03	متوسطة
20	15	ترتبط الحوافز بالكفاية وفاعلية الأداء	2.51	1.08	متوسطة
		الرضا الوظيفي	3.50	0.68	متوسطة

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي المدارس الأساسية الحكومية لمستوى الرضا الوظيفي كان بتقدير درجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي (3.50) بانحراف معياري (0.68)، كما تدرجت تقديرات الفقرات بين درجة متوسطة وكبيرة، فقد جاءت الفقرة رقم (1) (تحقق لي وظيفتي أمناً وظيفياً) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.95)، وبتقدير درجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (15) (ترتبط الحوافز بالكفاية وفاعلية الأداء) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (1.08) بتقدير درجة متوسطة، كما أن الانحراف المعياري لتقديرات الفقرات يقع بين (1.08 - 0.71) وهو انحراف معياري صغير نسبياً يدل على تجانس واتفاق استجابات معلمي المدارس الأساسية الحكومية حول هذه الفقرات.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن وظيفة المعلم من أكثر الوظائف أمناً، وترتبط بدوام المعلمين لفترات قصيرة نسبة لبعض المهن، إضافة إلى ذلك فإن هذه المهنة لا تحمل مخاطر بيئية أو مخاطر ناتجة عن طبيعة العمل كالإنشاءات والكيمياء، فهي مهنة آمنة، وتتطلب مهارات معرفية وتواصلية بشكل أساسي.

إلا أن المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت يحتاجون لربط الحوافز المادية والمعنوية بالكفاءة والفاعلية، وقد يقدم المدراء توصيات بحق بعض المعلمين لترفيحهم، وهم الأقدر على رؤية المشهد العام لأداء المعلمين، في حين لا يرى المعلم إلا أداءه في الصف.

السؤال الثالث: ما أثر أبعاد المناخ التنظيمي لدى المديرين والمديرات على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت؟

قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لدراسة أثر أبعاد المناخ المنظمي على الرضا الوظيفي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (8).

جدول (8): نتائج الانحدار المتعدد لأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في

الكويت

المتغيرات	R	R ²	R ² المعدل	F	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	0.786	0.618	0.614	153.164	0.000

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي يساوي (0.786) وأن قيمة معامل التحديد (0.618)، وهذا يدل على أن المناخ التنظيمي يفسر ما نسبته 62% من التباين الحاصل في استجابات عينة الدراسة بخصوص الرضا الوظيفي، ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة F تساوي (153.164) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني أن المناخ التنظيمي يؤثر على الرضا الوظيفي.

جدول (9): معاملات الانحدار واختبار T لأثر أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة الإدارية، البناء والتجهيزات، العلاقات

والاتصالات، الإجراءات والسياسات) على الرضا الوظيفي

المتغيرات	B	T	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	0.306	5.072	0.000
البناء والتجهيزات	0.476	8.461	0.000
العلاقات والاتصالات	0.442	7.82	0.001
الإجراءات والسياسات	0.387	6.16	0.000

يبين جدول معاملات الانحدار (9) أن قيمة (t) ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي (القيادة الإدارية، البناء والتجهيزات، العلاقات والاتصالات، الإجراءات والسياسات) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على تأثير هذه الأبعاد على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المناخ التنظيمي يشكل بيئة قد تسهم في تحسين رضا المعلم عن عمله، فالمناخ التنظيمي يوفر إدارة تحسن التعامل مع المعلم، ويوفر اتصالات وعلاقات تجعل يوم المعلم في المدرسة ممتعاً، كما أنها تحفزه للعمل، وتعامله معاملة قائمة على العدل والمساواة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المناخ التنظيمي يزيد من رضا العاملين من خلال بحث حاجاتهم، وتلبيةها، وحفزهم على التطور، وتبادل الخبرات، كما أن المناخ التنظيمي يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات، وفهم سياسات العمل ومتطلباته، مما يجعل المعلم فاهماً لجميع الإجراءات الإدارية، ومبرراً لها، وقادراً على التكيف معها.

كما أن المناخ التنظيمي يجعل المعلم مشتركاً مع زملائه وإدارة المدرسة في التخطيط، والتشاور، وتحديد الاحتياجات، الأمر الذي يحول المدرسة من مؤسسة للعمل إلى بيت تربوي حاضن لجميع طاقاته.

وتتشابه نتائج هذا السؤال مع نتائج الدراسات التي كشفت عن أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي كدراسة كل من دانيش وعمر وحافظ (Danish, Umar, & Hafiz, 2015)، ودراسة أحمد ومولا (AHMED & Molla, 2014)، ودراسة جيوتي (Jyoti, 2013).

التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

- العمل على تحسين مستوى المناخ المنظمي في المدارس الأساسية الحكومية في الكويت.
- ارتباط الحوافز بالكفاية وفاعلية الأداء في المدارس الأساسية الحكومية في الكويت.
- الاهتمام بالمكانة الاجتماعية للمعلمين من قبل المؤسسات التربوية ومؤسسات الدولة.
- اطلاع مدراء المدارس الأساسية الحكومية في الكويت المعلمين على الكتب الرسمية، ومشاركتهم في التخطيط الإستراتيجي للمدرسة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الرفاعي، جاسر (2007)، أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 3(3)، ص 273-286 .
- السكران ، ناصر محمد ابراهيم ، (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي ، دراسة مسيحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشديفات، يحيى محمد ،(2003)، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين والادارين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الاهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، إربد، الاردن.
- الشيخ، جواد وشريير، عزيزة (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية لدى المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، 16(1): 321-336.
- الطاباني، خولة (2013). دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري دراسة تحليلية في المعهد التقني/بابل، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، 21(3): 682-701.
- الطيب، ايهاب محمود (2008): اثرالمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية التجارة الجامعة الاسلامية ، غزة ، غير منشورة .
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004): الرضا الوظيفي في المنظمات، الاسكتندرية: الدار الجامعية.
- عبد الله، عثمان (2008). الرضا الوظيفي لدي الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الخرطوم. السودان.
- العلاق ، بشير ،(2008)، اسس الادارة الحديثة ، ط2، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العمرى، عبدالله مشرف سعيد (2008)، السمات الشخصية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية .
- الفراء، ماجد محمد والشنطي ،محمود عبدالرحمن،(2007)، "اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسة الدراسات الانسانية)، مجلد (16)، العدد (1)، ص ص 713-755.
- القريوتي ، محمد (2009)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، (ط 5)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
- المطيري، أحمد (2016). أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي في بيت التمويل الكويتي من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- المعشر، زياد يوسف (2001) ،"المناخ التنظيمي في الجامعات الاردنية : دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض ابعاد المناخ التنظيمي السائدة من وجهة نظر اعضاء الهيئة الإدارية"، مجلة دمشق، 17(1): 306-329.

الميلود، عبد الكريم (2017) الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم- دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر .
بحر، يوسف وأبو سويرح، أيمن (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 18(2): 1147-1214.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- AHMED, A. & Molla, M. (2014). Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction of Clinical Instructors at the Faculty of Nursing, Med. J. Cairo Univ, 82(2): 17-21.
- Aries, S., Miradipta, R (2013). Analysis of the Effect of Attitude toward Work, Organizational Commitment, and Job Satisfaction, on Job Performance, (Case Study in Electronic Company), European Journal of Business and Social Sciences, 1(10): 15-24.
- Danish, R. Umar, D, & Hafiz, Y. (2015). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan. American Journal of Mobile Systems, Applications and Services. 1(2): 102-109.
- Fillipoo, B. (2012). Job Satisfaction in Organization. E-book. /http:// www. Manhal – net /articles .php .
- Gul, H.,(2008). Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors, Humanity & Social Sciences Journal, 3(1): 37-48
- Hanges J., & Oruncak B., & Gunbayi, I. (2005). Relationship of Organizational Structure and Teacher Personality characteristics to Organizational Climate . Administrativ Science Quarterly.1(16): 467-476.
- Ifeoma, O. & Eziuzor, G. (2015). Organizational climate types prevailing in public and private secondary schools in Delta North Senatorial Zone of Delta State Nigeria International Journal of Educational Policy Research and Review, 2(4): 47-51.
- Jyoti, J. (2013), Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Commitment and Intentional to leave: an Empirical Model. Journal of Business Theory and Practice, 1(1): 66-87.
- Koys, D. and Thomas, D. (1984), Inductive Measures of Psychological Climate , Human Relations, 1(44): 265-285.
- Kunnanatt, t. (2007), Impact of ISO 9000 on Organizational Climate ,Strategic change management experience of an Indian organization, International Journal of Manpower , 28(2): 175-192
- Likert, R. (1961), New Patterns of management , McGraw-Hill, New York, NY.
- Lvancevch ,&Mattwson (2002):- Management human resources ,productivity, Quality of work life –profits, International, Journal of leadership Studies, 13(1): 321-351.
- Pagerey, Ruth L., (2006). Impact of school Climate on plans of New York State urban school teachers to renami in teachihg,EdD,st.John's University USA.
- Pashiards, Georgia (2008), Toward Aknowledge base school Climate in Cyprus s school , Internatioal Journal of Educational management , 22(5): 416.
- Saari, L. & Judge, T., (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction Human Resource Management. 43(4): 395–407.
- Vanessa , Scherman ,(2005). School management Instrument : A pilot Study in Pretoria and Environs, M,A. research, Faculty of Humanities Pretoria South Africa, USA.
- Wang, G. (2012). The Influence Of internal service quality On Employee Job satisfaction At Taiwan Listed International Tourist Hotels : Using Organizational Culture As The Moderator. World Transactions, On Engineering And Technology Education, 10(3):174A 183.