



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**بعض معوقات تطوير المناخ التنظيمي  
في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت  
وسبل المواجهة**

إعداد

الباحثة/ أماني فالح إبراهيم العبودي

إشراف

أ.د/ محمد إبراهيم عطوة مجاهد  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية جامعة المنصورة

أ.د/ تودري مرقص حنا  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٦ – أكتوبر ٢٠٢١

---

---

## بعض معوقات تطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وسبل المواجهة

الباحثة / أمانى فالح إبراهيم العبودي

### ملخص

هدف البحث رصد معوقات تطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وسبل مواجهتها، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢٨٠) من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، وانتهى البحث إلى صياغة مجموعة من المقترحات لمواجهة معوقات تطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، منها: دفع قيادات مدارس التعليم الثانوي العام إلى البحث الدائم عن أفضل معايير ومؤشرات الجودة التعليمية المحلية والدولية ومحاولة تطبيقها في برامجها وأنشطتها التعليمية والعلمية، أن يتبادل المدير الرؤى، والتغذية الراجعة مع العاملين باستمرار، بما يتناسب مع احتياجات وقيم المدرسة، إقامة نظام محاسبي، تحاسب فيه الإدارة التعليمية المدرسة على القرارات المتخذة ومدى جدية في تطبيقها وتنفيذها، توفير نظام محاسبي تحاسب فيه الإدارة المدرسية على مدى قدرتها على الانفتاح على البيئة الخارجية من جانب، وتحاسب على حسن توظيف الموارد التي تم الحصول عليها من هذه البيئة سواء مادية أو بشرية من جانب آخر، منح الإدارة المدرسية السلطة والحرية في تطبيق التشريعات المتعلقة بتنظيم العمل داخل المدرسة كما يترأى لها.

### Abstract

The aim of the research is to monitor the obstacles to developing the organizational climate in public secondary schools in the State of Kuwait and ways to confront them. Obstacles to developing the organizational climate in public secondary education schools in the State of Kuwait, including: prompting the leaders of general secondary schools to constantly search for the best local and international educational quality standards and indicators and try to apply them in their educational and scientific programs and activities, for the principal to exchange visions and feedback with employees constantly, In proportion to the needs and values of the school, establishing an accounting system, in which the educational administration holds the school accountable for the decisions taken and the extent of seriousness in their application and implementation. Obtaining it from this environment, whether material or human, on the other hand, gives the school administration the authority and freedom to implement legislation relating to the organization of work within the school as it sees fit.

## مقدمة

إن أهم ما يميز نظام التعليم في دولة الكويت تلك النشأة المتسارعة والإقبال الشديد على التعليم، مما يعكس التزام الدولة وحرصها على نشر التعليم وتعميمه في جميع مناطق الدولة، كما يعكس سعي الدولة إلى تحقيق أكبر قدر كمي في الخدمات التعليمية واستيعاب الطلاب في جميع مراحل التعليم العام بمعدلات تفوق معدلات النمو السكاني، وأصبح شعار التعليم للجميع واقعاً ملموساً في دولة الكويت وهو أمر ينبع من شريعتها الإسلامية السمحاء التي تعد التعليم فريضة على كل مسلم ومسلمة ( احمد، ٢٠٠٤: ٩٨ )

ومعروف أن التوسع الكمي في الخدمات التعليمية قد نتج عنه مجموعة من القضايا الاستراتيجية والمشكلات الأساسية التي تتعلق بالجوانب النوعية في النظام التعليمي، ولم تكن تلك القضايا والمشكلات من إفرزات التوسع الكمي فقط ، ولكنها نجمت أيضاً عن ظهور تحديات ومستجدات طرأت على مجتمع الكويت منها: (وزارة التربية، ٢٠٠٠: ٣٥-٣٦).

- تعاضم دور الكويت خليجياً وإقليمياً وعالمياً، وزيادة حجم تبادلها التجاري مع الدول العربية والأجنبية وذلك بسبب السياسة الرشيدة للدولة .

- حدوث تغيير جذري في فلسفة وأهداف ومضامين وأساليب التعلم.

- النمو المعرفي والتقني المتسارع ، وما أفرزه من ضرورة تطوير التعليم بالكويت لتعظيم مكانتها في مجال المنافسة الدولية.

لذا بات من الضروري تطوير المؤسسات التعليمية، تأكيداً للذات وعملاً على إشاعة التفكير العلمي الصحيح، ومن ثم تحقيق أقصى قدر ممكن من الانطلاق والابتكار في مجالات العلوم والتكنولوجيا وبلورة الأهداف الوطنية والقومية في منظومة متكاملة، تتسم بالشمول والتطور الدائم، وتهدف بصورة مباشرة إلى تجميع طاقة الإمكانيات العلمية، وشحن الطاقات السابقة، وتنمية القدرات وكافة المجالات العلمية، وتزداد أهمية هذا التطوير مع ازدياد حدة المنافسة العالمية في مجال التعليم التي تدفع بالإدارة المدرسية إلى الحرص الدائم على توفير المناخ المناسب لتطوير الأداء العام للمؤسسة التعليمية.

ومن هذا المنطلق فقد اتجهت الأنظار إلى أهمية التطوير الإداري للمدرسة كمدخل للتطوير الشامل، والذي يعد المناخ التنظيمي أحد أهم عناصره، وذلك باعتبار أن جميع العمليات الإدارية والفنية التي تحدث في المدرسة تتأثر بالمناخ التنظيمي وتتفاعل معه؛ ولهذا يشير

---

الديحاني (٢٠١٣: ٢) إلى أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي أهمية أساسية في خطط وبرامج وإجراءات أي منظمة يتحقق من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها وأنشطتها بالتشابك والتعقيد في مختلف المجالات.

وإذا كان المناخ التنظيمي يؤدي دوراً مهماً في نجاح المؤسسات التعليمية بشكل عام، فإن الأمر يزداد إلحاحاً في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، حيث يشغل التعليم الثانوي العام مكانة مهمة في السلم التعليمي، ويعمل في إطار سياسة تعليمية عامة تسعى إلى تنمية المجتمع وتحقيق أمنه ليكون مواكباً للتغيرات الحادثة فيه، الأمر الذي يفرض ضرورة أن تصبح المدرسة الثانوية العامة منظمة تعلم قادرة على تحقيق الطموحات والأهداف المرسومة، وأيضاً مواجهة التحديات التي يفرضها عصر المعرفة والتقدم التكنولوجي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٩٥)، وتتميز هذه المرحلة بجملة من الخصائص المهمة التي تتطلب من القائمين على النظام التعليمي ترجمتها إلى برامج علمية وتربوية تحقق الطموحات من جهة وتستوعب التجديدات العالمية الناجحة وتتفاعل معها من جهة أخرى (السلمي، ٢٠١٤: ١٩٢).

وعلى الرغم من أهمية المناخ التنظيمي، كونه أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق الأهداف المدرسية، إلا أنه بالنظر إلى واقع المناخ التنظيمي السائد بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، يتضح وجود العديد من المعوقات التي تحد من وجود مناخ تنظيمي جيد بهذه المدارس، أكدت عليها دراسة الديحاني (٢٠١٣) أهمها: ضعف القيادات الإدارية نتيجة ضعف تمتعها بأي استقلالية في إدارة المدرسة، وقلة توافر الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ إجراءات تخص تطوير الأداء المهني للمعلمين، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية داخل المؤسسة التعليمية، وغموض السياسات المحددة للعمل أو انعدامها، والخوف من اتخاذ أي قرار أو إعداد خطة للعمل الإداري، وقد نتج عن مثل هذه المعوقات تدني أداء الأفراد العاملين والأداء الإداري داخل المدرسة.

وفي محاولة لمواجهة تلك المعوقات وغيرها، وانطلاقاً من أن التطوير الإداري هو لب أي تطوير حضاري تربوي، وكل تطوير للتعليم قوامه تطوير إدارته، فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي تلك التي تأخذ في تقديرها تطوير إدارات هذا النظام وتجديدها، فأى

---

إصلاح أو تطوير للتعليم يتطلب الاهتمام بتطوير أداء إدارته فهى المنظم الأساسي للعملية التعليمية (علي، ٢٠٠٧: ٣١٥)، الأمر الذي يفرض ضرورة توظيف المداخل الإدارية الحديثة فى إحداث هذا التغيير من أجل تحسين وتطوير الإدارة المدرسية، ومن تلك المداخل مدخل الإدارة الاستراتيجية ، والذي يتطلب خلفية كاملة وشاملة عن مبادئ الإدارة ووظائفها، وأسس المؤسسات وأنشطتها، فالإدارة الاستراتيجية ما هي إلا تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة ومن ثم رسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات بينها وبين بيئتها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (المغربي، ١٩٩٩: ٣٣)،. وعليه نشأت فكرة البحث الحالي والذي أمكن صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام ؟
- (٢) ما المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ؟
- (٣) ما أبرز السبل لمواجهة المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ؟

#### **هدف البحث**

يهدف البحث الحالي إلى محاولة التوصل إلى أبرز السبل لمواجهة المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

#### **أهمية البحث**

تتمثل أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

- أهمية موضوعه وهو المناخ التنظيمي ، حيث إنه من المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية، ويحتاج للعديد من الدراسات والبحوث لإلقاء الضوء عليه.
- أهمية التعليم الثانوي العام الذي يحظى باهتمام متزايد من معظم المجتمعات المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، باعتباره الرصيد الإستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة في المستقبل

- 
- اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذا البحث ومنهم مديري مدارس التعليم العام والقائمين عليه وأولياء الأمور وغيرهم.
- يعد هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

### منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمه إلى عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت بغرض الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، وسبل مواجهتها.

### الدراسات السابقة

١- دراسة ليديونج (Ladyong,2014): بعنوان "المناخ التنظيمي والدافعية للعمل لدى

المعلمين: دراسة حالة في مدارس مختارة في براشينبورى في تايلاند"

هدفت هذه الدراسة الى بحث عوامل المناخ التنظيمي التي تؤثر على الدافعية للعمل لدى المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في (٤) مدارس مختارة في محافظة براشينبورى في تايلاند، واشتملت العينة على (١٣٨) معلم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

- أن المناخ التنظيمي يؤثر على الدافعية للعمل لدى المعلمين.
- أن المعلمين لديهم مستوى عالي من الدافعية في عملهم وأن المناخ التنظيمي المفتوح يوجد في المدارس وفقا لتصورات المعلمين.
- يعتبر عاملا المناخ التنظيمي (القيادة الجامعية، العلاقات بين المدرسة والمجتمع) مؤشرات هامة على الدافعية للعمل لدى المعلمين.

٢- دراسة العسكر (٢٠١٥) بعنوان: "واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"

---

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٣٥٠) معلم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستعان باستبانته مكونة من (٧٩) فقرة موزعة على خمسة محاور هي الإدارة المدرسية، العلاقات الإنسانية، والعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وبيئة المدرسة، ومعوقات المناخ التنظيمي كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

- أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع المبنى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل.

### ٣- دراسة غافيفكر وبيلاي (Ghavifekr&Pillai,2016): بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس والرضا الوظيفي للمعلمين: تجربة ماليزية"

هدفت هذه الدراسة الى بحث العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي والرضا الوظيفي للمعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في (٦) مدارس ثانوية حكومية في مقاطعة بينامبانج في ولاية صباح في ماليزيا، واشتملت العينة (٢٢٦) معلم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الكمي كمنهج للدراسة، واعتمدت على مقياس المناخ التنظيمي كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة بين المناخ التنظيمي المدرسي وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.
- أن المعلمين يشعرون بالرضا الى حد كبير تجاه وظيفتهم، حيث يعتبر عامل المسؤولية هو المساهم الاكبر في الرضا الوظيفي.

---

٤- دراسة الشمري (٢٠١٧) بعنوان "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناف التنظيمي في المراكز التعليمية بقطاع الدراسات الإسلامية بدولة الكويت"

هدفت الدراسة الى تحديد إطار مرجعي للوقوف على ماهية القيادة الإبداعية والمناف التنظيمي، والوقوف على أداء مديري المراكز التعليمية بقطاع الدراسات الإسلامية بدولة الكويت، واشتملت عينة الدراسة على عينة قدرها (٢٧١) موظفاً وموظفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان باستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

- أن تقديرات أفراد العينة لأبعاد القيادة الإبداعية في المراكز التعليمية بقطاع الدراسات الإسلامية بدولة الكويت كانت بدرجة كبيرة.
- أن تقديرات أفراد العينة لأبعاد المناف التنظيمي في المراكز التعليمية بقطاع الدراسات الإسلامية بدولة الكويت كانت بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين النوع وواقع القيادة الإبداعية والمناف التنظيمي بقطاع الدراسات الإسلامية لدى المدراء والموجهين والمعلمين.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العمر والمؤهل والخبرة وواقع القيادة الإبداعية والمناف التنظيمي بقطاع الدراسات الإسلامية لدى المدراء والموجهين والمعلمين.

#### إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للمناف التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام.
  - المحور الثاني: الإطار الميداني
  - المحور الثالث: أبرز السبل لمواجهة المعوقات التي تحول دون تطوير المناف التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت
- وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاثة.



## المحور الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام

### أ- مفهوم المناخ التنظيمي

يرى الباحثون أن المناخ التنظيمي سيحدث اختلاف وطفرة في بيئة التعلم وفي إنجاز الطلاب المدرسي، فهو مفهوم متعدد الأبعاد، ويعرف بطرق مختلفة تتباين بتباين المنظورات الفكرية للباحثين الذين درسوه من جهة، وباختلاف البيئات التنظيمية التي طبقت فيها الدراسات من جهة أخرى، كما يرتبط أيضا بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى كالأداء والفعالية وغيرها من المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالسلوك التنظيمي وتؤثر في سلوك الأفراد وعلى أداء المنظمات، لذلك لم يتوصل الباحثين إلى أرضية اتفاق سواء حول تعريفه أو الأبعاد المشكلة له، حيث يُعرفه السرحاني (٢٠١٩: ١٥) بأنه "البيئة الداخلية التي تتسم بها المنظمة التربوية وتميزها عن غيرها وتؤثر بشكل سلبي أو إيجابي في سلوك العاملين".

و يُعرفه يوسف (٢٠١٩: ٤٣) بأنه: مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة، والتي يدركها العاملون من خل تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم ورضاهم، وتتضمن هذه الخصائص الهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، ونمط الاتصال، ومشاركة العاملين، والحوافز.

ومن ثم يمكن تعريف المناخ التنظيمي إجرائياً علي أنه : مجموعة من الخصائص التي تصف وتميز بيئة مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، وتفرق بينها وبين أي مدارس أخرى، وتؤثر في سلوك العاملين، فهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، وتتصف تلك الخصائص بدرجة من الثبات النسبي.

### ب- أنواع المناخ التنظيمي

أمكن تصنيف المناخ التنظيمي في ثلاثة أنماط على النحو الآتي:(الصفار، ٢٠٠٩: ٧٦)

#### ١- المناخ التسلطي

وهو الذي يعتمد بشكل كامل على استخدام السلطة، التي تستخدم بشكل دائم ومستمر، وكل القرارات فيه يأتي من القمة، فحرية الفرد مصادرة وقراراته مقيدة.

## ٢- المناخ الديمقراطي

وهو يقوم على الاتصالات المباشرة، وتأكيد العلاقات الإنسانية والحرية في العمل وحل المشكلات وتحقيق الأهداف والتشجيع على المناقشة وتبادل الرأي والمشاركة في الإدارة.

## ٣- مناخ الإنجاز

وهو المناخ الذي تضع فيه الإدارة أهدافها بالتعاون مع مدراء المستويات الدنيا، كما تسمح فيه الموظفين التنفيذيين بوضع الإجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل والحوافز المناسبة له، إضافة إلى ذلك توفر للعاملين سبل التقدم المهني، وتمدهم بصفة مستمرة بمعلومات عن أدائهم في العمل من خلال التقارير.

## ج- خصائص المناخ التنظيمي

- من خلال دراسة التعريفات السابقة للمناخ التنظيمي تبين أنه يعتمد على مجموعة من الخصائص، يمكن استخلاصها في النقاط التالية: (جوهر ، والدسوقي ، ٢٠٠٤ ، ٦٦)
- 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.
  - 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.

#### د- أهمية المناخ التنظيمي

لقد احتلت فكرة المناخ التنظيمي في البحوث التربوية أهمية كبيرة في كثير من أنحاء العالم بوصفه عاملاً مهماً في فاعلية المدرسة، وتحقيقها لأهدافها؛ فالمدرسة ليست مجرد مبان أو أدوات مدرسية، كما أنها ليست مواقع مختلفة أو مجموعة من الأفراد يشغلون ذلك الموقع؛ بل هي أكبر من ذلك، فهي العلاقات بين الجماعات التي تواجه بعضها، والتي تتكون من: المديرين، والمعلمين، والطلاب، والمجتمع المحلي، ومن الصعب تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التربوية دون مناخ تنظيمي مناسب وإيجابي، يعين على تنفيذ الخطط التربوية (إبراهيم، ٢٠١٠: ٣١٧)، ومن الأسباب التي تبرز أهمية المناخ التنظيمي: (الطويان، ٢٠١٩: ٥٥٠)

- 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.
- 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.

#### المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف إلى الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وسبل مواجهتها، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

---

■ تكونت الاستبانة من محورين: الأول: معوقات تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، والثاني سؤال مفتوح حول إبراز السبل لمواجهة معوقات تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، وكانت الإجابة على عبارات المحور الأول في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (متحقق بدرجة كبيرة - متحقق بدرجة متوسطة - متحقق بدرجة صغيرة).

■ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملائمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين:

**المحور الأول: معوقات تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت**

**المحور الثاني: أبرز السبل لمواجهة معوقات تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت**

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق ، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية ، حيث تراوحت (  $0.91^{**}$  -  $0.59^{**}$  )، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معاملات الفا كرونباخ والتي تراوحت بين (  $0.92^{**}$  -  $0.91^{**}$  ) وهى قيم عالية

## ٢- عينة الدراسة

تم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت قوامها (٢٨٠) فردا

## المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.17 في حساب التكرارات المقابلة

لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (كبيرة - متوسطة - صغيرة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كاً ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

كبيرة	متوسطة	صغيرة
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} & \bullet \text{ التقدير الرقمي} = ١ \times ك١ + ٢ \times ك٢ + ٣ \times ك٣ \\ & \bullet \text{ حساب الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠}{ك} \end{aligned}$$

ك١، ك٢، ك٣ : تكرارات الاستجابات (عالية - متوسطة - منخفضة) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

• تم حساب قيمة كاً لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (عالية - متوسطة - منخفضة) وذلك بتطبيق

المعادلة الآتية:

$$كا^٢ = \frac{(ت - ت م)^٢}{ت م}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

٣- تحليل النتائج

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية والبالغ عددها (٢٨٠) فرداً حول المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول ( )

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>١</sup>) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن = ٢٨٠)						مستوى الدلالة			
		قيمة كا <sup>٢</sup>	الترتيب	تتحقق بدرجة صغيرة		تتحقق بدرجة متوسطة			تتحقق بدرجة كبيرة		
				الأهمية النسبية	%	ك	%		ك	%	ك
١	غموض مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى العاملين بالمدرسة.	١٠٦,٤	٢	٨٢,٨	٢٥,٧	٧٢	٦١,٤	١٧٢	١٢,٩	٣٦	٠,٠١
٢	افتقار الهيكل التنظيمي للمدرسة لمبادئ التنظيم الشبكي.	١١٧,١١	٢٤	٥١,٢	٢,٩	٨	٤٩,٣	١٣٨	٤٧,٩	١٣٤	٠,٠١
٣	غياب الترابط والتكامل بين اختصاصات الوحدات التنظيمية داخل المدرسة.	١٣٠,٤٩	٢٠	٥٥,٢	٣٩,٣	١١٠	٥	١٤	٥٥,٧	١٥٦	٠,٠١
٤	قلة توفر نظم تحفيزية فعالة تمنح لنوعي الأداء المتميز.	١٤٠,٩٤	٢٦	٤٧,٤	٣٥	٩٨	٣,٦	١٠	٦١,٤	١٧٢	٠,٠١
٥	غياب العدالة عند التقييم السنوي لأداء العاملين.	٨٤,٢	٢٣	٥١,٩	٩,٣	٢٦	٣٧,١	١٠٤	٥٣,٦	١٥٠	٠,٠١
٦	قلة منح العاملين الوقت الكافي للتفكير الجماعي بشأن قضايا العمل.	١١١,٨	٢٥	٥٠,٢	٤,٣	١٢	٤٢,١	١١٨	٥٣,٦	١٥٠	٠,٠١
٧	قلة توفر الإمكانيات المادية الكافية لتقديم البرامج المناسبة لتطوير المهارات القيادية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية	٨٩,٥١٤	٢١	٥٥	٤٢,١	١١٨	٧,١	٢٠	٥٠,٧	١٤٢	٠,٠١
٨	قلة توفر شبكة اتصالات حديثة لتبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم المدرسي.	١٠١,١٧	٢٢	٥٢,٤	٥	١٤	٤٧,٩	١٣٤	٤٧,١	١٣٢	٠,٠١
٩	كثرة الأعباء الفنية والإدارية الملقاة على عاتق مديري المدارس.	١٩٩,٦٦	١	٨٩	٤,٣	١٢	٢٤,٣	٦٨	٧١,٤	٢٠٠	٠,٠١
١٠	غياب الأنظمة والقوانين الملزمة للعاملين بالمدارس للتحاق ببرامج التنمية المهنية.	٨,٣٤٢	١٢	٦٦,٢	٣٠	٨٤	٤١,٤	١١٦	٢٨,٦	٨٠	غير دالة
١١	مقاومة العاملين بالمدرسة لكل ما هو جديد.	٥٨,٤	٦	٧٣,٨	٢٧,١	٧٦	١٨,٦	٥٢	٥٤,٣	١٥٢	٠,٠١
١٢	قلة صلاحية بعض الأبنية التعليمية لاستيعاب الكثافات الطلابية المستقبلية.	٣١,٤	١٨	٦٣,١	٣١,٤	٨٨	٤٧,٩	١٣٤	٢٠,٧	٥٨	٠,٠١

تابع جدول ( ١ )

مستوى الدلالة	قيمة كاً	الترتيب	العينة الكلية (ن = ٢٨٠)						العبارة	م	
			الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة صغيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%			ك
٠,٠١	٦١,٢٢٨	٢١ مكرر	٥٥	١١,٤	٣٢	٤٢,١	١١٨	٤٦,٤	١٣٠	غياب التقييم المستمر لأداء العاملين بالمدرسة	١٣
٠,٠١	٣٤,٤	٥	٧٥,٧	١٧,١	٤٨	٣٨,٦	١٠٨	٤٤,٣	١٢٤	ضعف العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع	١٤
٠,٠١	١٨,٢	١٥	٦٥	٣٠	٨٤	٢٥	٧٠	٤٥	١٢٦	إخفاق المدرسة في تقديم خدمات استراتيجية للمجتمع.	١٥
٠,٠١	٤٨,٢	١٧	٦٣,٦	٢٨,٦	٨٠	١٩,٣	٥٤	٥٢,١	١٤٦	إهمال القيادة لبناء فرق عمل سواء بين المعلمين أو الإداريين.	١٦
٠,٠١	١٨,٢	١٦	٦٣,٨	٣٢,١	٩٠	٢٣,٦	٦٦	٤٤,٣	١٢٤	قلة توفر آليات لتلقي مقترحات وآراء العاملين بالمدرسة.	١٧
٠,٠١	٧٨,٣٧٢	٨	٧٠,٩	١٥	٤٢	٥٧,١	١٦٠	٢٧,٩	٧٨	غياب الثقة التنظيمية التي تشجع على التطبيق الفعال للفكر الاستراتيجي.	١٨
٠,٠١	٢٤,١١٤	١٢ مكرر	٦٦,٢	٢٧,١	٧٦	٤٧,١	١٣٢	٢٥,٧	٧٢	مطالبة مدير المدرسة العاملين بالتقيد باللوائح الرسمية.	١٩
٠,٠١	٥٩,٦٨٦	١٣	٦٥,٥	٢٤,٣	٦٨	٢٠,٧	٥٨	٥٥	١٥٤	تقديم قائد المدرسة المصلحة الفردية على مصلحة الجماعة.	٢٠
٠,٠١	٣٠,٠٢٨	١٤	٦٥,٢	٢٧,٩	٧٨	٢٣,٦	٦٦	٤٨,٦	١٣٦	قلة اهتمام قائد المدرسة بالحاجات الشخصية للمعلم كحاجته للراحة وتقدير الذات والأمن.	٢١
٠,٠١	١٧,٥١٤	١٩	٦٢,١	٣٥,٧	١٠٠	٢٢,١	٣٢	٤٢,١	١١٨	تفضيل الكثير من المعلمين للعمل الفردي.	٢٢
٠,٠١	١٣٩,٠٦	١٠	٦٨,٣	١٤,٣	٤٠	١٩,٣	٥٤	٦٦,٤	١٨٦	كثرة الصراعات بين المعلمين داخل المدرسة.	٢٣

تابع جدول ( ١ )

م	العبارة	العينة الكلية (ن = ٢٨٠)									
		تحقق بدرجة كبيرة	تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة صغيرة		الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup>	مستوى الدلالة	
			%	ك	%	ك					%
٢٤	تعدد المهام المكلف بها المعلم في وقت محدد.	١٨٦	٦٦,٤	٦٢	٢٢,١	٣٢	١١,٤	٧٠,٢	٩	١٤٢,٨٣	٠,٠١
٢٥	اتساق العمل داخل المدرسة بالطابع الروتيني الممل.	١٦٢	٥٧,٩	٨٢	٢٩,٣	٣٦	١٢,٩	٧٢,١	٧	٨٧,١١٤	٠,٠١
٢٦	قلة اشراك قائد المدرسة من تهمهم ما يستجد من مشكلات للبحث عن البدائل المناسبة	١٣٦	٤٨,٦	١١٤	٤٠,٧	٣٠	١٠,٧	٧٦,٧	٤	٦٧,٠٥٨	٠,٠١
٢٧	قلة توظيف قائد المدرسة للأساليب العلمية في المقارنة بين البدائل المقترحة من منسوبي المدرسة لحل المشكلات المختلفة.	١١٨	٤٢,١	١٣٨	٤٩,٣	٢٤	٨,٦	٧٧,٨	٣	٧٩,٤	٠,٠١
٢٨	التركيز على التعليم الموجه.	٧٢	٢٥,٧	١٣٤	٤٧,٩	٧٤	٢٦,٤	٦٦,٤	١١	٢٦,٦	٠,٠١

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (١، ٢، ٨، ١٢، ١٨، ١٩، ٢٧، ٢٨) لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، وفي بقية العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة)، حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢، بينما لم تعكس الفروق دلالة في العبارة رقم (١٠)

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٩) " كثرة الأعباء الفنية والإدارية الملقاة على عاتق مديري المدارس." في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول



---

دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩%)

- جاءت العبارة رقم (١) " غموض مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى العاملين بالمدرسة..، " في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢,٨%)

- جاءت العبارة رقم (٢٧) " قلة توظيف قائد المدرسة للأساليب العلمية في المقارنة بين البدائل المقترحة من منسوبي المدرسة لحل المشكلات المختلفة..، " في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧,٨%)

- جاءت العبارة رقم (٢) " افتقار الهيكل التنظيمي للمدرسة لمبادئ التنظيم الشبكي..، " في المرتبة الرابعة والعشرين في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥١,٢%)

- جاءت العبارة رقم (٦) " قلة منح العاملين الوقت الكافي للتفكير الجماعي بشأن قضايا العمل..، " في المرتبة الخامسة والعشرين (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٠,٢%)

- جاءت العبارة رقم (٤) " قلة توفر نظم تحفيزية فعالة تمنح لذوي الأداء المتميز. ، " في المرتبة السادسة والعشرين ( الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٧,٤%)

بالنظر إلى المعوقات السابقة ترى الباحثة بأنه على الرغم من ترتيب تلك المعوقات من حيث الأهمية النسبية من قبل العينة الكلية، وعلى الرغم من أسبقية بعضها فى الترتيب على البعض الآخر - من وجهة نظر العينة الكلية- إلا أنها جميعا تحتاج إلى تضافر الجهود لمواجهتها،

حيث يؤثر كل منها في وجود الآخر سواء أكان هذا التأثير مباشر أم غير مباشر، فقد يكون كثرة الأعباء الفنية والإدارية الملقاة على عاتق مديري المدارس سببا في قلة توظيف قائد المدرسة للأساليب العلمية في المقارنة بين البدائل المقترحة من منسوبي المدرسة لحل المشكلات المختلفة ، وقد يكون " افتقار الهيكل التنظيمي للمدرسة لمبادئ التنظيم الشبكي " سببا في " قلة منح العاملين الوقت الكافي للتفكير الجماعي بشأن قضايا العمل ، وعليه يلزم وضع آليات متكاملة لمواجهة تلك المعوقات بما يسهم في تطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

**المحور الثالث: أبرز السبل لمواجهة المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت**

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ، تم صياغة المقترحات التالية لمواجهة المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وتتمثل في:

- دفع قيادات مدارس التعليم الثانوي العام إلى البحث الدائم عن أفضل معايير ومؤشرات الجودة التعليمية المحلية والدولية ومحاولة تطبيقها في برامجها وأنشطتها التعليمية والعلمية.
- أن يتبادل المدير الرؤى، والتغذية الراجعة مع العاملين باستمرار، بما يتناسب مع احتياجات وقيم المدرسة
- إقامة نظام محاسبي، تحاسب فيه الإدارة التعليمية المدرسة على القرارات المتخذة ومدى الجدية في تطبيقها وتنفيذها.
- توفير نظام محاسبي تحاسب فيه الإدارة المدرسية على مدى قدرتها على الانفتاح على البيئة الخارجية من جانب، وتحاسب على حسن توظيف الموارد التي تم الحصول عليها من هذه البيئة سواء مادية أو بشرية من جانب آخر.
- منح الإدارة المدرسية السلطة والحرية في تطبيق التشريعات المتعلقة بتنظيم العمل داخل المدرسة كما يتراءى لها.
- إنشاء لجنة استشارات فنية داخل المدارس ، مكونة من خبراء من كافة التخصصات لإمداد مديري مدارس التعليم العام بالحلول والاستشارات المبتكرة التي تمكنهم من الإبداع في وظيفتهم.

- وضع آلية واضحة وموثقة ومعلنة للمحاسبية، يشارك فيها كافة العناصر البشرية داخل المدرسة، وفق قواعد دليل أخلاقيات المهنة القائم على العدالة والشفافية والمحاسبية.
- منح الإدارة المدرسية السلطة اللازمة لإعداد الميزانية وتقدير الحوافز.
- تكليف مجموعة من الأكاديميين المتخصصين وبشكل دوري بإعداد تقارير حول المستجدات على الساحتين العالمية والإقليمية في المجالات المختلفة وحول ما يخص المدرسة أو يطالها من آثار مستقبلية مباشرة أو غير مباشرة من جراء تلك المستجدات.
- توافر نظام للحوافز: يهدف عادة إلى التأكيد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية، والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المدرسة ويرتبط بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المدرسة على المستويات الإدارية المختلفة.
- اتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة لجميع الموجودين داخل وخارج المدرسة للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم الإيجابية والسلبية تجاه ما يدور داخل المدرسة من أحداث.
- عمل صندوق للمقترحات والشكاوى يمكن من خلاله التعرف على مقترحات المجتمع المدرسي ابتداءً من الطالب ونهاية بولي الأمر، وأعضاء المجتمع الخارجي

## المراجع

- إبراهيم، زكريا سالم (٢٠١٠) تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة التربية، ع ١٠٤.
- أحمد، عبد الرحمن (٢٠٠٤) الإدارة والخدمات التعليمية في التعليم العام بدولة الكويت ، الكويت مؤسسة الكويت للتقدم العلمي
- جوهر ، علي صالح ، والدسوقي ،علي إبراهيم (٢٠٠٤) النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية، القاهرة، دار المهندس للطباعة والنشر.
- الديحاني، على فهد حراس (٢٠١٣) درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الديحاني، على فهد حراس (٢٠١٣) درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- 
- السرحاني، ليلى عبدالله محمد (٢٠١٩) ور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.
- السلمي، فاطمة بنت عايض (٢٠١٤) دور المدرسة الثانوية في مواجهة الإرهاب وتعزيز الانتماء الوطني لدى الطالبات بمحافظة حفر الباطن (الواقع والمأمول)، مجلة البحوث الأمنية، الرياض، المجلد (٢٣)، ع (٥٧).
- الشمري، محمد انغميش حمد (٢٠١٧) القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المراكز التعليمية بقطاع الدراسات الإسلامية بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي.
- الصفار، أحمد عبد اسماعيل (٢٠٠٩)، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، العدد ٧٦.
- الطوبان، فتون محمد عبد الله (٢٠١٩) 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.
- العسكر، عبدالعزيز عبدالرحمن (٢٠١٥) واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية على عينه من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (١)، ع (١٥٧).
- على، سميحة محمد مخلوف (٢٠٠٧) تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري، مجلة كلية التربية بالفيوم، ع (٧)، نوفمبر.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩) الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ٢١، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- وزارة التربية (٢٠٠٠) وثيقة رؤية للتعليم ٢٠٢٠ المحاور والأهداف والاستراتيجية والمشروعات والبرامج التنفيذية لتطوير التعليم في الدولة، دولة الكويت، أكتوبر.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠).
-

- 
- Ghavifekr, S.& Pillai, N. S. (2016). The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. **Asia Pacific Educ. Rev.**, 17(1).
- Ladyong, B .L. (2014). Organizational Climate and Teacher's Work Motivation: A Case Study of Selected Schools in Prachinburi, Thailand. **Scholarly Journal Of Education**, 3(5).