

## المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار

د/ فيصل مدعث غلاب

حاصل على فلسفة الدكتوراه في

الإدارة التربوية - دولة الكويت

### ملخص البحث:

تنعكس أهمية المناخ التنظيمي في كونه يؤثر بشكل واضح على أعمال الإدارة التعليمية فيما يتعلق بأدائها وتحقيق أهدافها وكذلك اتخاذ القرار داخل الإدارة التعليمية وأن الإدارة التعليمية مصدراً لتنسيق العملية التعليمية فيما بين وزارة التربية والمدارس وذلك من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، إذ تؤدي الإدارة التعليمية دوراً هاماً في تطوير العملية التعليمية بالمدارس.

### Abstract:

Reflected the importance of the regulatory climate in being clearly affects the educational work of the Department with respect to their performance and achieve their goals, as well as decision-making within the Department of Education.

That educational administration source to coordinate the educational process between the Ministry of Education and schools in order to achieve the objectives of the educational process, as educational management play an important role in the development of the educational process in schools.

### المقدمة:

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يؤدي دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي

والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك... الخ.

إن مفهوم المناخ التنظيمي يوضح الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة وللبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنظمة، وكذلك العوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، والعوامل المادية داخل المنظمة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها.

ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين، والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها، ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، والعكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً، بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية، وكل هذا سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، وبالتالي على السلوك التنظيمي. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي يقوم به المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

وتنبع أهمية القرارات الادارية في المؤسسات الادارية من تحقيق أهداف هذه المؤسسات، واتخاذ القرار هو العمود الفقري للإدارة ما هو الا عملية اتخاذ القرار، فالاجهزة الادارية وجدت لتحقيق أهداف محددة لها، ولا يمكن تحديد هذه الاهداف بدون اصدار قرارات ادارية داخل الجهاز الاداري.

ومما زاد من أهمية وخطورة القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده التنظيمات الادارية الحديثة من مشكلة تعدد أهدافها وتعقدتها. إذ لم يعد التنظيم الاداري يسعى لتحقيق هدف واحد، وإنما يسعى لتحقيق العديد من

الأهداف المعقدة والمتشابكة مما زاد من حدة المشاكل التي تواجه الإداريين في هذه المنظمات.

ويتفق كل من أسامة عبد الحليم ومحمد نجيب ومحمد العزازي (٢٠٠٧م)<sup>(١)</sup>، فيصل بن فهد (٢٠٠٧م)<sup>(٢)</sup> أن القرار هو الأداة والوسيلة المعبرة عن مدي نجاح الإدارة أو فشلها في استثمار الموارد البشرية والمادية واستغلال الوقت المتاح للأهداف المحددة، والغرض من أي قرار هو مواجهة موقف معين أو القيام بإجراءات محددة أو حل لمشاكل قديمه.

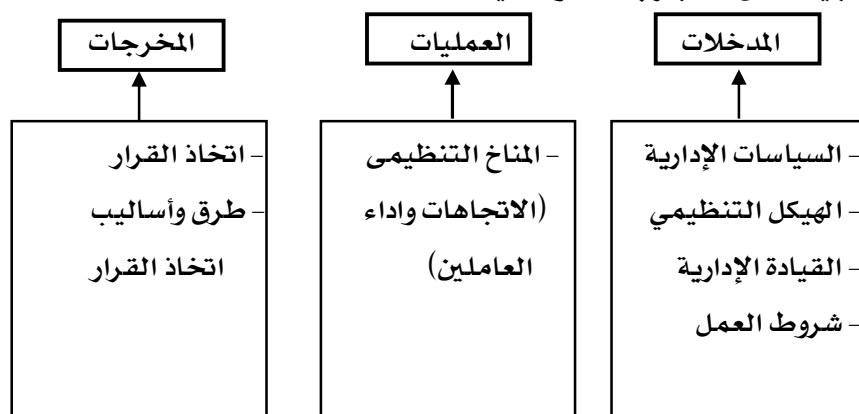
ويشير سليم سعيد (٢٠٠٨م)<sup>(٣)</sup> إلى أنه بدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة ان تأخذ مكانها، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية وتوجد في كل جزء من أجزاء المنظمة وتتعامل مع كل موضوع محتمل.

### مشكلة البحث وأهميته :

يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسة المهمة لنجاح المنظمات، ليس من أجل الأهداف فقط ولكن من أجل تحقيق الاستقرار وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها، ويتأثر أداء الموظفين وإبداعهم بطبيعة العمل الذي يقومون به، ووضع المنظمة التي يؤديون العمل فيها وطريقة أداء العمل من أجل بلوغ الأهداف المرسومة، وبناء الأجواء الملائمة للأداء الفعال وتحقيق الاستقرار وتعزيزه، باستمرار يقع ضمن المسؤوليات المهمة للقائمين على هذه المؤسسات.

ويشير الباحث وتوقف فاعلية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي، والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة ببيئة العمل داخل المنظمة، وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

ويوضح جونز Jones (٢٠٠٤م)<sup>(٤)</sup> تعد دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته والعمل على تطويره أمراً ضرورياً لتحقيق المنظمة أهدافها المطلوبة منها وأهداف العاملين فيها، فكل ذلك يؤدي إلى المشاركة في تنمية أهداف المجتمع. ويشير الباحث إلى أن اتخاذ القرار يتأثر بالعوامل المكونة للمناخ الوظيفي، أو بمعنى أدق نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومدى ايجابيته ومن ثم تشجيعه على الانجاز بكفاءة وفاعلية.



شكل (١)

### أثر المناخ التنظيمي على اتخاذ القرار

ويتفق كل من حسين حريم (٢٠١٠م)<sup>(٥)</sup>، العامري عبدالله وظاهر محسن (٢٠٠٨م)<sup>(٦)</sup>، بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلين لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير إستراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة جونز.

ويعرف أحمد ماهر (٢٠٠٨م)<sup>(٧)</sup>، يحي ملحم (٢٠٠٦م)<sup>(٨)</sup> المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

ويعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً باعتبار أن مكان العمل مكان يسوده علاقات تأثير وتأثر من خلال التفاعل بين العاملين وبعضهم البعض.

ويشير الباحث ان المناخ التنظيمي الجيد في العمل يعمل على تحسين نوعية الأداء داخل الإدارات التعليمية من زوايا عدة وعوامل متعددة، إلا أن أكثرها فاعلية يكمن في وجود مناخ تنظيمي صحي تتوفر فيه جميع المقومات اللازمة لتنمية العملية الإدارية وقدرات العاملين والانطلاق بها إلى أقصى طاقة ممكنة للقدرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت الصحيح.

ويتفق كل من عادل الشلقان (٢٠١١م)<sup>(٩)</sup>، محمد قاسم (٢٠٠٩م)<sup>(١٠)</sup>، صالح الشبكشي (٢٠٠٨م)<sup>(١١)</sup>، عبد الحميد المغربي (٢٠٠٧م)<sup>(١٢)</sup>، واصل جميل (٢٠٠٦م)<sup>(١٣)</sup>، بوحنية قوي والامام سلمى (٢٠٠٦م)<sup>(١٤)</sup> مهما كانت طبيعة المنظمات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعى للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد، ورضا العاملين، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية، ومناخ مناسب ولا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء، وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع، وكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاماً متطوراً ومتجداً وتتضح أهمية المناخ التنظيمي في النقاط الآتية: إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه والتكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية ومعرفة الفروق الفردية، وحاجات أعضاء الهيئة التدريسية وتوقعاتهم ووجود قواعد عادلة، وأنظمة

للمكافآت، والعقوبات الرادعة واتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني والعدالة في المعاملة، وتوافر علاقات جيدة مع أعضاء الهيئة التدريسية والعمل التشاوري الذي يوفر مشاركة حقيقية في اتخاذ القرارات.

ويتفق كل من محمد بن سليم (٢٠١٣م)<sup>(١٥)</sup>، جاسم الرفاعي (٢٠٠٧م)<sup>(١٦)</sup>، عبد المحسن الحيدر (٢٠٠٦م)<sup>(١٧)</sup> يعد المناخ التنظيمي مقياس شخصية المنظمة، وأحد المفاهيم الأساسية في نظرية التنظيم، ويمثل قوة هائلة في تأثيرها في سلوك العاملين ورضاهم الوظيفي، ويلعب دوراً أساسياً في تطوير المنظمة وزيادة فاعليتها.

ويشير شامي صليحة (٢٠١٠م)<sup>(١٨)</sup> المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي لأن فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الابداع.

ويتفق كل من كامل محمد (٢٠١٠م)<sup>(١٩)</sup>، محمد سيد (٢٠٠٨م)<sup>(٢٠)</sup> ان أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة وهي كالتالي: مرونة التنظيم وبيئة العمل وأهمية الانجاز وأهمية التدريب وأنماط السلطة وأسلوب التعامل بين العاملين والإدارة وأنماط الثواب والعقاب والامن الوظيفي.

ويتفق كل من مندى Muindi (٢٠١١م)<sup>(٢١)</sup>، لام وآخرون Lam et al., (٢٠٠٢م)<sup>(٢٢)</sup> فالمشاركة في اتخاذ القرارات تعني مشاركة الموظفين للمديرين في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وهناك مشاركة في ممارسة السلطة بين أصحاب ومديري المنظمات وبين الموظفين.

ويشير لوثنز Luthans (٢٠٠٥م)<sup>(٢٣)</sup> وهناك درجة من المشاركة في صنع القرار، تتفاوت من درجة قليلة من المشاركة إلى درجة عالية في صنع القرار وعندما يكون الجميع مشاركاً، ودرجة المشاركة تحددها عوامل منها مدى خبرة الفرد وطبيعة العمل.

وبالتالى فان نظم وإجراءات العمل هي التي تنظم طبيعة العمل الموجود بالإدارة التعليمية وتنسق جميع الأعمال من أصغرها إلى أكبرها، الذي يؤدي إلى تسهيل انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة.

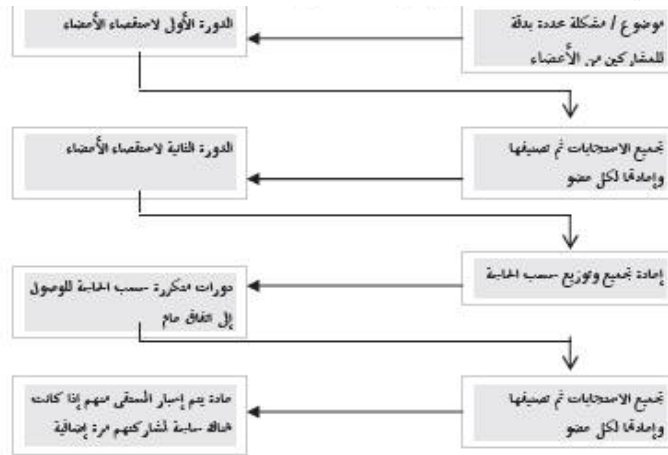
وتعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر العمل داخل الإدارة التعليمية ومحور أهمية اتخاذ القرار بأنه يؤثر ويرتبط بالعملية التعليمية. فارتبطت عملية اتخاذ القرار داخل الإدارة التعليمية بالعديد من الأوضاع والظروف في العملية التعليمية.

وقد ذكر فيزجيرالد Stephen P. Fitzgerald (٢٠٠٢م)<sup>(٢٤)</sup> أنه من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة ويعنى بها اتخاذ القرار والأسباب التي تؤدي إلى اتخاذ القرار داخل المنظمة من حيث العوامل الوظيفية داخل المنظمة لأن العملية في أصلها تحدث في العقل البشري وهناك لا يمكن فصل السبب عن النتيجة.

ويضيف محمد قاسم (٢٠٠٦م)<sup>(٢٥)</sup> تتصف عملية اتخاذ القرار في النشاط الإداري بالكثير من التداخل والتعقيد، وهذا ما فرض على متخذ القرار أن يكون عقلانياً، ويقتضى ذلك ابتعاده عن العشوائية والارتجالية في اتخاذ القرار. ولا يتحقق ذلك إلا بإتباعه لخطوات معينة مهما كان مدى تداخلها وتشابكها: تحديد الهدف من اتخاذ القرار وتحديد المشكلة الحقيقية وتحليل المشكلة والبحث عن البدائل وتقييم البدائل واختيار البديل الأفضل وتنفيذ البديل المختار وتقييم فعالية القرار.

ويذكر كل من رايموند مكليود وجورج شيل (٢٠٠٦م)<sup>(٢٦)</sup>، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٥م)<sup>(٢٧)</sup> تختلف طبيعة القرارات إلى ظاهرة المتخذة من حيث نوعها فقد تكون روتينية أو غير روتينية، كما تتباين من حيث الفترة الزمنية المتوفرة بين يدي متخذ القرار بين طويلة وقصيرة. إضافة إلى الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، وهذه الاختلافات تحدد أفضلية اتخاذ القرار من طرف فرد واحد أو جماعة من الأفراد:

• الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار. • الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار. ويذكر ييلي دييتر Yaella Depietri (٢٠٠٧م)<sup>(٢٨)</sup> لزيادة فعالية اتخاذ القرار وتحسين العمل الجماعي، طور العديد من علماء السلوكيات والخبراء داخل المنظمات وخارجها مناهج جماعية كثيرة أطلقوا عليها تسمية "ديناميكيات المجموعة"، وفيما يلي عرض للعديد منها على سبيل المثال: العصف الذهني وأسلوب المجموعات الاسمية وأسلوب الدائرة ذات كرسي الوسط وطريقة التفاعل التعليمي وطريقة دلفي.



شكل (١)

### المراحل الرئيسية لاسلوب دلفي

#### في اتخاذ القرارات

ويتفق كل من باول مارك Paul Mark (٢٠١٣م)<sup>(٢٩)</sup>، جلاتري Garlatti (٢٠١٢م)<sup>(٣٠)</sup>، جيلبروت Gilbert (٢٠٠٠م)<sup>(٣١)</sup> يختلف التصنيف حسب المستويات التنظيمية من منظمة إلى أخرى، ويكون التصنيف الأكثر شيوعاً في هذا السياق كالتالي: القرارات الاستراتيجية والقرارات الادارية والتنظيمية والقرارات التشغيلية



والقرارات المتوقعة وغير المتوقعة وتصنيف القرارات من حيث المدى الزمني وتصنيف القرارات وفقا لمدى جودتها.

ويتفق كل من جمال الدين محمد ومصطفى محمود وطارق رشدي (٢٠٠٧م)<sup>(٣٢)</sup>، محمد على ولطفى لويى (٢٠٠٥م)<sup>(٣٣)</sup>، جلال ابراهيم (٢٠٠٤م)<sup>(٣٤)</sup> تتدرج القرارات المتخذة على مستوى المنظمة من حيث الأهمية والخطورة بين البساطة والتعقيد. وتختلف طريقة معالجة مشكلات المنظمات عبر هذه القرارات بين الماضى والحاضر من حيث العشوائية والعلمية، وذلك من خلال الأسلوب المتبع في معالجة هذه المشكلات. فكان الاعتماد في الماضى مقتصرًا على الأساليب التقليدية الحدسية وحديثاً على الأساليب الكمية المساعدة لإتخاذ القرار.

#### • الأساليب التقليدية:

- القرارات الفطرية أو الحكم الشخصي.
- المحاولة والخطأ.
- التقليد أو إتباع القادة.

#### • الأساليب الكمية المساعدة لاتخاذ القرار:

- التحليل الشبكي.
- أسلوب بحوث العمليات.

ويتفق كل من نجم عبد الله وسلوى امين وعبد الرحمن العبيد (٢٠٠٥م)<sup>(٣٥)</sup>، رفعت الفاعوري (٢٠٠٨م)<sup>(٣٦)</sup> أن عملية إتخاذ القرار عملية حاسمة في النشاط الإداري داخل بيئة المنظمة. قد تتكون هذه الأخيرة في صالح المنظمة فتستغلها أحسن استغلال، أو تكون في غير صالحها فتحتاط منها كل الاحتياط. قد تختلف هذه العوامل من منظمة إلى أخرى.

ويذكر ستيفان Stephen (٢٠٠٢م)<sup>(٣٧)</sup> مراحل عملية إتخاذ القرار وهي كالتالي: المبادرة والصياغة الأولية والمشاركة العامة و الصياغة النهائية والمرجعية.

ويذكر محمد حسين (٢٠٠٩م)<sup>(٣٨)</sup> أن اتخاذ القرارات ليس بالعملية السهلة دائماً، وذلك لأن المشكلة التي تواجه صانعي القرارات عديدة ومتشعبة فمنها ما هو مرتبط بالمنافس الوظيفي والتنظيمي داخل المنظمة.

### تساؤلات البحث:

- ما أهم ملامح المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية بدولة الكويت؟
- ما أهم عناصر وأساليب عملية اتخاذ القرار بالإدارات التعليمية بدولة الكويت؟
- ما العلاقة بين المناخ التنظيمي وعملية اتخاذ القرار داخل الإدارات التعليمية بدولة الكويت؟

### أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى التعرف على المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار بدولة الكويت وذلك من خلال:
- التعرف على عناصر وأساليب عملية اتخاذ القرار بالإدارات التعليمية بدولة الكويت.
  - التعرف على المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية بدولة الكويت.
  - تطور العلاقة بين المناخ التنظيمي وعملية اتخاذ القرار داخل الإدارات التعليمية بدولة الكويت.

### أهمية البحث:

تنعكس أهمية المناخ التنظيمي في كونه يؤثر بشكل واضح على أعمال الإدارة التعليمية فيما يتعلق بأدائها وتحقيق أهدافها وكذلك اتخاذ القرار داخل الإدارة التعليمية.

أن الإدارة التعليمية مصدر لتنسيق العملية التعليمية فيما بين وزارة التربية والمدارس وذلك من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، إذ تؤدي الإدارة التعليمية دوراً مهماً في تطوير العملية التعليمية بالمدارس.

واتخاذ القرار من أبرز وظائف الإدارة التعليمية في الوقت الحالي بما توفره من مناخ تنظيمي يتيح ممارسة الديمقراطية وفي المشاركة الفعالة في الرأي والعمل، كما تنمي لدى المعلمين القدرة على المشاركة والإسهام في بناء المجتمع وحل مشكلاته.

وتتضح أهمية البحث من خلال:

- يؤثر المناخ التنظيمي بالإيجاب والسلب على اتخاذ القرار داخل الإدارة التعليمية.
- يؤثر المناخ التنظيمي بالإيجاب والسلب على توجهات العاملين داخل الإدارة التعليمية.

#### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث.

#### مصطلحات البحث:

##### • المناخ التنظيمي:

عرفه يوسف عيد (٢٠٠٥م)<sup>(٣٩)</sup> على أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف.

### • اتخاذ القرار:

يتفق كل من سعود محمد (٢٠٠٦م)<sup>(٤٠)</sup>، ناصر محمد (٢٠٠٤م)<sup>(٤١)</sup> تعد عملية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية للإدارة، ذلك أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، وتعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها "عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار.

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات السابقة العربية:

- دراسة زيد حمد الحرويل (١٤٢٣هـ)<sup>(٤٢)</sup> بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى المهارات التفاوضية في إدارة الأزمة الأمنية"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي لدى الأجهزة الأمنية والتعرف على مستوى المهارات التفاوضية لدى رجال الأمن المعنيين بإدارة الأزمات الأمنية، والتعرف على الخصائص الشخصية لرجال الأمن المعنيين بإدارة الأزمات الأمنية، والعلاقة بين هذه الخصائص ومستوى التفاوضية لدى رجل الأمن. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من عينة عشوائية، ومن أدوات جمع البيانات من خلال تطبيق الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أهمية التخطيط الجيد لإدارة الأزمة لأن إدارة الأزمات بتخطيط سيء يهدر الطاقات ويمنع الاستفادة من إمكانات الأجهزة الأمنية بالصورة المثلى، وانعدام التنسيق بين مختلف الأجهزة الأمنية أثناء إدارة الأزمات، يؤدي إلى سلبيات تنعكس على مستوى المهارات التفاوضية في إدارة الأزمة.

- **دراسة عبد الله مشرف (١٤٢٦هـ)**<sup>(٤٣)</sup> بعنوان "السمات الشخصية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة جدة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية لمجتمع الدراسة حسب وصف المناخ المدرسي لهالبن وكروفت، وإلى تحليل واقع العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس وأنماط المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة مقياس جوردون Gordon للشخصية واستبيان وصف المناخ ocdq، ومن أدوات جمع البيانات الاستبانة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توزيع أنماط المناخ التنظيمي على المدارس محل الدراسة من المناخ المتفتح إلى المناخ المنغلق بنسب متفاوتة وهناك علاقة للسمات الشخصية للمديرين بأنماط المناخ التنظيمي في المدارس محل الدراسة.
- **دراسة خالد محمد الوزان (٢٠٠٦م)**<sup>(٤٤)</sup> بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مملكة البحرين"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية، والتعرف على نوع العلاقة السائدة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من عينة عشوائية، ومن أدوات جمع البيانات الاستبانة. وبينت نتائج الدراسة في الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات ما يلي: وجود علاقة ارتباط دالة احصائياً بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وإن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة يعملون بها ملائم رغم

وجود اختلاف في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية.

- دراسة غربي مرجي الشرمي (١٤٢٨هـ)<sup>(٤٥)</sup> بعنوان "المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية"، وهدفت إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، وعلى الفروق بين هذه الكليات تبعاً لأبعاد المناخ التنظيمي (العلاقات والاتصالات - النمط القيادي واتخاذ القرارات - أداء أعضاء هيئة التدريس - الانتماء والحوافز - المعوقات والصعوبات)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (١٧٤٩) عضواً في (١٢) كلية، ومن أدوات جمع البيانات الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها ما يلي: أن نمط المناخ التنظيمي في الكليات التقنية يميل إلى النمط المغلق ووجود فروق دالة احصائية في استجابات أفراد الدراسة باختلاف الكلية في جميع أبعاد الدراسة (العلاقات والاتصالات - النمط القيادي واتخاذ القرارات، أداء أعضاء هيئة التدريس، الانتماء والحوافز - المعوقات والصعوبات) ووجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد الدراسة تبعاً للاختلاف في متغيري المؤهل العلمي ومستوى الخدمة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجاباتهم تبعاً لاختلاف التخصص نحو جميع أبعاد المناخ التنظيمي.

- دراسة ياسر العتيبي (١٤٢٨هـ)<sup>(٤٦)</sup> بعنوان "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة"، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين الجامعات في المملكة العربية السعودية وإدارة المعرفة، انطلاقاً من رصد الجامعات المعرفية والفكرية، وتحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٤٩٢) موظفاً من العاملين بالوظائف القيادية

والإدارية بالجامعة، ومن أدوات جمع البيانات الاستبانة. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: لا تعطي الجامعة الأولوية لإدارة المعرفة، ولا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف، ولا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وقلة توافر الانظمة والتقنيات التي تتيح للعاملين التشارك فيما لديهم من معرفة.

- دراسة محمد حسان الثقفي (١٤٢٩هـ)<sup>(٤٧)</sup> بعنوان "المناخ التنظيمي في مدارس مدينة الطائف الثانوية كما يراه المديرون والمعلمون"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية كما يراه مديرو ومعلمو تلك المدارس بمدينة الطائف، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من عينة عشوائية، ومن أدوات جمع البيانات الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين كانت بدرجة عالية على ضوء متوسطات جميع المحاور الستة المحددة في الدراسة وأن مستوى المناخ التنظيمي لمحور الانفصال ومحور الطلاب وأولياء الأمور من وجهة نظر معلمي المدارس كانت بدرجة متوسطة وبقية المحاور وهي الألفة والروح المعنوية والإشراف التربوي كانت بدرجة عالية.

#### ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية:

- دراسة يو Yu (٢٠١١م)<sup>(٤٨)</sup> بعنوان "موظف المعرفة الصينية القيم المهنية، والدعم التنظيمي المتصورة والنجاح الوظيفي"، وهدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة عن القيم المهنية والدعم التنظيمي المدرك على النجاح الوظيفي، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (١٥١) موظفاً معرفياً صينياً، ومن أدوات جمع البيانات الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ثلاثة معايير للقيم المهنية وهي التحقيق الذاتي، والعامل النظافة، والمركز الاجتماعي وان القيم

المهنية والدعم التنظيمي المدرك له أثر على النجاح الوظيفي، تم في هذه الدراسة بشكل كلي دراسة اثر القيم المهنية على الرضا الوظيفي.

- دراسة جلاندي (Glandy) (٢٠١١م)<sup>(٤٩)</sup> بعنوان "استكشاف استراتيجيات للحصول على توازن عملي بين الدعم التنظيمي للتدريب الرسمي والتعلم الموجه ذاتيا عبر شبكات التعلم الشخصية في جامعة متوسطة الحجم"، وهدفت الدراسة إلى تعرف أثر الدعم التنظيمي على التعلم في مكان العمل، عن طريق شبكات التعلم الشخصي وكيفية تطور ونمو الأفراد في ظل هذه الشبكات ولذلك يجب معرفة خصائص العمل والخصائص الشخصية للأفراد في تقبل التعلم الفردي، واستخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من الموظفين في الجامعات المتوسطة الحجم، ومن أدوات جمع البيانات الاستبانة. وأثبتت الدراسة ايجابية العلاقة بين الدعم الرسمي للهيئات التعليمية مثل الجامعات التكنولوجية والاساليب التعليمية الشخصية.

- دراسة مانسي كبس (Manyasi, Kibas) (٢٠١١م)<sup>(٥٠)</sup> بعنوان "أثر الدعم التنظيمي للتطوير الوظيفي على أداء الموظفين: حالة من الجامعات الحكومية الكينية"، وهدفت الدراسة إلى تعرف تأثير الدعم الجامعي للتطوير الوظيفي على أداء المحاضرين في الجامعات الحكومية، واستخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٣٢٨) من أعضاء هيئة التدريس من جميع الجامعات العامة في كينيا باستخدام الاستبيانات كأداة دراسة. وأوصى الباحث بأنواع من الدعم التنظيمي مثل الاجازة الدراسية، والدعم المالي لاجراء المزيد من الدراسات وكذلك الحوافز مثل تعزيز زيادات الرواتب والترقيات ووضع البرامج التنظيمية منها لتحسين أداء الموظفين.

- دراسة شينمونا (Chinomona) (٢٠١٢م)<sup>(٥١)</sup> بعنوان "أثر الدعم التنظيمي على supirituality العمل. سلوك المواطنة organizational والأداء الوظيفي: حالة



المؤسسات الصغيرة وزيبابوي (SME) (midium) القطاع"، على الرغم من ادرك الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي في الشركات الكبيرة، لم يكن لها وجود في الشركات الصغيرة وخصوصاً في بلد نام مثل جنوب افريقيا، وجدت الدراسة ملئ الفجوة في بيان أثر روحانية مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٣٢٠) موظفاً من الشركات الصغيرة للمتوسطة تعمل في مجال التصنيع والخدمات، ومن أدوات جمع البيانات الاستبانة. ونتج عن الدراسة أن هناك علاقة ايجابية لتأثير الدعم التنظيمي على روحانية العمل وسلوك المواطنة والاداء الوظيفي.

- دراسة دايو وبارك (Diao & Park) (٢٠١٢م)<sup>(٥٢)</sup> بعنوان "مهن ناجحة للعمال ذكاء ثقافيا في المنظمات متعددة الجنسيات دور الوساطة من الدعم التنظيمي المتصورة"، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الافراد الموظفين المتكيفين في ثقافات وظيفية ونجاح المهنة ودراسة التأثير الدعم التنظيمي على الموظفين في شركات عالمية متعددة الثقافات، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٤٠٠) من الموظفين الكوريين في قواعد العسكرية الامريكية في كوريا الجنوبية، حيث يعمل الموظفون الكوريون والأمريكيون معاً، ومن أدوات جمع البيانات الاستبانة. وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين الذكاء الثقافي للأفراد الموظفين والدعم التنظيمي على تطور ونجاح المهنة في منظمات المتعددة الجنسيات والثقافات.

- دراسة كامبل وآخرون (Kambu et al.,) (٢٠١٢م)<sup>(٥٣)</sup> بعنوان "تأثير الصرف الزعيم عضوا ينظر الدعم التنظيمي وبابوا الثقافة العرقية وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه أداء الموظفين العاملين في بابوا مكتب أمين المحافظة"، وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القائد في مكتب الامين والتأثير العرقي والدعم التنظيمي على أداء الموظفين في هذا المكتب، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٣٠٠)

من الموظفين الذين خدموا في هذا المكتب، ومن أدوات جمع البيانات الاستبانة. وأظهرت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للقائد بتكوين سلوك المواطنة التنظيمي وكذلك لا يؤثر على تحسين أداء الموظفين. ولكن بالنسبة للثقافة العرقية والدعم التنظيمي المدرك فإن الدراسة أوجدت تأثيره على أداء الموظفين من خلال سلوك المواطنة التنظيمي.

### إجراءات البحث:

#### عينة البحث:

تم اختيار عينة بالطريقة العمدية من الإدارة التعليمية والمناطق التعليمية بدولة الكويت، حيث تم اختيارهم من ادارتين تعليميتين كعينة استطلاعية لإيجاد المعاملات العلمية للاستبيان من صدق وثبات، وتم اختيار أربع إدارات تعليمية كعينة البحث الأساسية/ وذلك من رؤساء الإدارات التعليمية - مديري الإدارات والأقسام داخل الإدارة التعليمية ويتضح ذلك كما في جدول رقم (٤).

#### جدول (٤)

#### توصيف المجتمع الكلي لعينة البحث

م	البيان	عينة الإدارات التعليمية	عينة الأفراد	النسبة المئوية	النسبة المئوية
١	العينة الاستطلاعية عددها (٢) إدارة تعليمية بنسبة مئوية قدرها (٢٠٪)	منطقة العاصمة التعليمية	١٥	٣٠٪	١٧,٦٤٪
		منطقة الأحمدية التعليمية	١٥	٢٦,٦٦٪	
٢	العينة الأساسية عددها (٤) إدارة تعليمية بنسبة مئوية	منطقة الفروانية التعليمية	٤٣	١٠٪	٨٢,٣٥٪

م	البيان	عينة الإدارات التعليمية	عينة الأفراد	النسبة المئوية	النسبة المئوية
	قدرها (٨٠٪)	منطقة الجهراء التعليمية	٤٣	١٠,٧٪	
		منطقة حولي التعليمية	٤٢	٩,٢٨٪	
		منطقة مبارك الكبير التعليمية	٤٢	٧,٨٥٪	
٣	المجتمع الكلي للبحث	٦	١٧٠	١٠٠٪	

## أدوات ووسائل جمع البيانات:

قام الباحث ببناء استبيان المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار بدولة الكويت، متبعاً في ذلك قواعد البحث العلمي وخطوات بناء الاستبيان وهي كالتالي:

- مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة والمرتبطة والقوائم والاستبيانات الخاصة بقياس المناخ التنظيمي والقدرة على اتخاذ القرار.
- تحديد المحاور الخاصة بالاستبيان ووضعها جميعاً في استمارة استبيان questionnaire check list وعرضها على السادة الخبراء المتخصصين لتحديد المحاور الخاصة بالاستبيان من خلال الأهمية النسبية لاتفاق آراء الخبراء ويتضح ذلك كما في جدول رقم (٥).

## جدول (٥)

الأهمية النسبية لاتفاق الخبراء حول تحديد محاور استبيان المناخ التنظيمي  
بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار

ن = ٥

م	المحاور	عدد الموافقين	النسبة المئوية	الترتيب
١	توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية.	٥	١٠٠%	١
٢	عملية اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية.	٥	١٠٠%	٢
٣	أثر المناخ التنظيمي على اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية.	٤	٨٠%	٣

تم تحديد المحاور الخاصة باستبيان المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار بدولة الكويت، والتي انحصرت الأهمية النسبية لها ما بين (٨٠% - ١٠٠%)، وذلك من خلال نتائج استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء.

- وضع عبارات الاستبيان المقترحة وعرض العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء للتحقق من الصدق المنطقي للملائمة العبارات المقترحة لكل محور، ومدى ملاءمة صياغة العبارات المقترحة ومناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى إمكانية حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى وقد توصل الباحث من خلال استطلاع رأي السادة الخبراء إلى تحديد الأهمية النسبية لاتفاق الخبراء ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (٦).

## جدول (٦)

الأهمية النسبية لاتفاق الخبراء حول تحديد عبارات استبيان  
المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار

ن = ٥

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث		
رقم العبارة	عدد الموافقين	النسبة المئوية	رقم العبارة	عدد الموافقين	النسبة المئوية	رقم العبارة	عدد الموافقين	النسبة المئوية
١	٤	%٨٠	١	٤	%٨٠	١	٣	%٦٠
٢	٣	%٦٠	٢	٣	%٦٠	٢	٥	%١٠٠
٣	٥	%١٠٠	٣	٥	%١٠٠	٣	٣	%٦٠
٤	٣	%٦٠	٤	٣	%٦٠	٤	٣	%٦٠
٥	٣	%٦٠	٥	٣	%٦٠	٥	٤	%٨٠
٦	٥	%١٠٠	٦	٤	%٨٠	٦	٤	%٨٠
٧	٤	%٨٠	٧	٥	%١٠٠	٧	٥	%١٠٠
٨	٣	%٦٠	٨	٥	%١٠٠	٨	٣	%٦٠
٩	٤	%٨٠	٩	٤	%٨٠	٩	٤	%٨٠
١٠	٤	%٨٠	١٠	٣	%٦٠			

## الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة على إدارتين تعليميتين بدولة الكويت، حيث تم اختيار (٣٠) فرداً من مديري الإدارة، ومديري الإدارات والأقسام داخل الإدارة التعليمية، وهي العينة المستخرجة لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لاستبيان المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار بدولة الكويت.

## • صدق الاستبيان:

## - صدق المضمون (صدق المحكمين):

استخدم الباحث صدق المضمون أو صدق المحكمين حيث قام بعرض محاور الاستبيان وعبارته على السادة الخبراء كما في الجدول رقم (٦).

## - صدق الإنسان الداخلي:

قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة بكل محور والدرجة الكلية بهذا المحور ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (٧).

## جدول (٧)

معامل الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لعبارات استبيان

المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار

ن = ٣٠

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٥٨٤	١	٠,٨٤٢	١	٠,٤٨٨	١
٠,٣٨٠	٢	٠,٧٥٦	٢	٠,٥٢٦	٢
٠,٥٨٠	٣	٠,٣٧٣	٣	٠,٤٩٨	٣
٠,٥٣٨	٤	٠,٦٩٦	٤	٠,٣٦٩	٤
٠,٧٩٧	٥	٠,٥٤٢	٥	٠,٦٧٠	٥
٠,٦٠٤	٦	٠,٧٠٥	٦	٠,٥٠٣	٦
٠,٦٤٥	٧	٠,٧٥٦	٧	٠,٣٨٠	٧
٠,٤٧٩	٨	٠,٤٤٥	٨	٠,٤١٦	٨
٠,٤١٨	٩	٠,٦٨٩	٩	٠,٤٨٠	٩
		٠,٦٦٨	١٠	٠,٧٣٥	١٠

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0,05) = 0,361

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (0,369, 0,735) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة وعبارات المحور الثاني ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (0,373, 0,842) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة وعبارات المحور الثالث ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (0,380, 0,797) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة.

#### جدول (٨)

معامل الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لدرجة كل محور من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان

ن = 30

م	المحاور	معامل الارتباط
١	توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية.	❖ 0,519
٢	عملية اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية.	❖ 0,468
٣	أثر المناخ التنظيمي على اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية.	❖ 0,559

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0,05) = 0,361

يتضح من الجدول رقم (٨) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ذات دلالة إحصائية تراوحت ما بين (0,468, 0,716) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة.

## • ثبات المقياس:

قام الباحث بإيجاد ثبات الاستبيان بإعادة التطبيق، حيث تم التطبيق الأول في الفترة من السبت الموافق ٢٠١٤/١٠/٤م، حتى يوم الخميس الموافق ٢٠١٤/١٠/٩م وتم التطبيق الثاني من الفترة من يوم السبت الموافق ٢٠١٤/١٠/١٨م حتى يوم الخميس الموافق ٢٠١٤/١٠/٢٣م بفواصل زمني قدره (٧) أيام، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (٩).

## جدول (٩)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني الدال على ثبات عبارات استبيان

المنهج التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار ن = ٣٠

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٨٩٥	١	٠,٨٢٤	١	٠,٧٩٠
٢	٠,٤٩٧	٢	٠,٨٩٣	٢	٠,٤٩٨
٣	٠,٦٩٥	٣	٠,٦٦٩	٣	٠,٨٦٣
٤	٠,٥٩٠	٤	٠,٧٧٥	٤	٠,٩٠٢
٥	٠,٧٨١	٥	٠,٩٦٤	٥	٠,٥٠١
٦	٠,٦٦٢	٦	٠,٧١١	٦	٠,٧٢١
٧	٠,٨٩٩	٧	٠,٥٥٤	٧	٠,٦٥٥
٨	٠,٤٩٣	٨	٠,٦٦٤	٨	٠,٨٣٣
٩	٠,٧٨٢	٩	٠,٤٤٨	٩	٠,٧٦٥
١٠	٠,٦٨٣	١٠	٠,٦٣٤		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١



يتضح من الجدول رقم (٩) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠,٤٩٣، ٠,٨٩٩) مما يدل على أن جميع عبارات المحور ذات ثبات وعبارات المحور الثاني ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠,٤٤٨، ٠,٩٦٤) مما يدل على أن جميع عبارات المحور ذات ثبات وعبارات المحور الثالث ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠,٤٩٨، ٠,٩٠٢) مما يدل على أن جميع عبارات المحور ذات ثبات.

## جدول (١٠)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني الدال

على ثبات محاور الاستبيان ككل ن = ٣٠

م	العبارات	معامل الارتباط
١	توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية.	❖ ٠,٦١٥
٢	عملية اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية.	❖ ٠,٨٠٩
٣	أثر المناخ التنظيمي على اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية.	❖ ٠,٧١٤

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ذات دلالة إحصائية تراوحت ما بين (٠,٦١٥، ٠,٩١٤) مما يدل على أن جميع عبارات المحور ذات ثبات.

## الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق الدراسة الأساسية على عدد (٦) إدارات تعليمية بدولة الكويت، وذلك على عدد (١٤٠) فرداً من مديري الإدارات التعليمية ومديري الأقسام

والإدارات داخل الإدارة التعليمية وذلك في الفترة من يوم السبت الموافق ١/١١/٢٠١٤م حتى يوم الخميس الموافق ٢٠/١١/٢٠١٤م.

#### المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة

لطبيعة البحث وهي:

- معامل الارتباط.
- النسبة المئوية.
- المجموع التقديري.
- اختبار كا<sup>٢</sup>.

عرض النتائج ومناقشتها المحور الأول توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية:

#### جدول (١١)

##### التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا<sup>٢</sup> لعبارات المحور الأول

توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية ن = ١٤٠

رقم العبارة	نعم		أحياناً		لا		المجموع التقديري	%	كا <sup>٢</sup>
	ك	%	ك	%	ك	%			
١	٨٦	٦١,٤٢	٢١	١٥	٣٣	٢٣,٥٧	٥٢٦	٧٥,١٤	٥١,٢٧
٢	٩١	٦٥	٢٩	٢٠,٧١	٢٠	١٤,٢٨	٥٦٢	٨٠,٢٨	٦٤,٠٤
٣	٩٧	٦٩,٢٨	١٩	١٣,٥٧	٢٤	١٧,١٤	٥٦٦	٨٠,٨٥	٨١,٧٠
٤	٢٦	١٨,٥٧	٧٩	٥٦,٤٢	٣٥	٢٥	٤٠٢	٥٧,٤٢	٣٤,٤٧
٥	٩٢	٦٥,٧١	٢٦	١٨,٥٧	٢٢	١٥,٧١	٥٦٠	٨٠	٦٦,٢٣
٦	٨٨	٦٢,٨٥	١١	٧,٨٥	٤١	٢٩,٢٨	٥١٤	٧٣,٤٢	٦٤,٥٦
٧	٨٩	٦٣,٥٧	٢٢	١٥,٧١	٢٩	٢٠,٧١	٥٤٠	٧٧,١٤	٥٨,١٣
٨	٩٣	٦٦,٤٢	١٩	١٣,٥٧	٢٨	٢٠	٥٥٠	٧٨,٥٧	٦٩,٨٧
٩	٩٠	٦٤,٢٨	١٧	١٢,١٤	٣٣	٢٣,٥٧	٥٣٤	٧٦,٢٨	٦٣,١٠
١٠	١٠١	٧٢,١٤	١٧	١٢,١٤	٢٢	١٥,٧١	٥٧٨	٨٢,٥٧	٩٥,١٦

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول رقم (١١) أن النسب المئوية تتراوح بين (٥٧,٤٢، ٨٢,٥٧)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠).

مناقشة النتائج للمحور الأول توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية:

- حصلت العبارة رقم (٣) وهي (إتباع الأساليب والاجراءات التي تتوافق مع الأنظمة والتعليمات فيما يتعلق بالترقيات المستحقة للعاملين) على أكبر قيمة ل (كا<sup>٢</sup>) بقيمة (٨١,٧٠) ونسبة مئوية قدرها (٨٠,٨٥%) ومجموعة تقديري قدره (٥٦٦).

- حصلت العبارة رقم (٧) وهي (وجود سياسات واضحة للإدارة تحدد كيفية تحقيق الأهداف) على أقل قيمة ل (كا<sup>٢</sup>) بقيمة (٥٨,١٣) ونسبة مئوية قدرها (٧٧,١٤%) ومجموعة تقديري قدره (٥٤٠).

- الاستجابة (نعم):

- حصلت العبارة رقم (١٠) وهي (مستوى تقييم الأداء المعمول به في الإدارة التعليمية يتصف بالعدل) على أكبر قيمة تكرار بقيمة (١٠١) ونسبة مئوية قدرها (٧٢,١٤%) والعبارة رقم (٤) وهي (الحوافز المعنوية والتشجيعية التي تقدمها الإدارة التعليمية للعاملين المتميزين نظير جهودهم في إتقان أعمالهم) على أقل قيمة تكرار بقيمة (٢٦) ونسبة مئوية قدرها (١٨,٥٧%).

- الاستجابة (أحياناً):

- حصلت العبارة رقم (٤) وهي (الحوافز المعنوية والتشجيعية التي تقدمها الإدارة التعليمية للعاملين المتميزين نظير جهودهم في إتقان أعمالهم) على أكبر قيمة تكرار بقيمة (٧٩) ونسبة مئوية قدرها (٥٦,٤٢%) والعبارة رقم (٦) وهي (درجة

المرونة والوضوح التي تتصف بها اللوائح والأنظمة والقواعد المعمول بها) على أقل قيمة تكرار بقيمة (١١) ونسبة مئوية قدرها (٧,٨٥٪).

#### • الاستجابة (٧):

حصلت العبارة رقم (٦) وهي (درجة المرونة والوضوح التي تتصف بها اللوائح والأنظمة والقواعد المعمول بها) على أكبر قيمة تكرار بقيمة (٤١) ونسبة مئوية قدرها (٢٩,٢٨٪) والعبارة رقم (٢) وهي (سرعة انتقال المعاملات بين الإدارات والأقسام المختلفة وفقاً للإجراءات النظامية والتعليمات الصادرة) على أقل قيمة تكرار بقيمة (٢٠) ونسبة مئوية قدرها (١٤,٢٨٪).

ويعزى الباحث ذلك إلى أن الكثيرين من العاملين يطمحون بمنظمات صحية وبيئة احترافية يستطيعون من خلالها الانجاز والاستقرار الوظيفي وأن تكون المنظمات جديرة بأن تكون بيتا يضم من يعمل بها.

ويضيف الباحث وعليه فإن المناخ التنظيمي هو تلك العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تنسق جهود الأفراد داخل الإدارة التعليمية لتحقيق أهدافها، ويعتبر المناخ التنظيمي داخل الإدارة التعليمية من أهم العوامل التي تدل على مدى فاعلية العملية الإدارية وأيضا يعبر المناخ التنظيمي عن مدى تطور قدرة العاملين على اتخاذ القرار داخل الإدارة التعليمية.

وهذا يتفق مع دراسة عبد الله مشرف (١٤٢٦هـ)<sup>(٥٤)</sup>، خالد محمد (٢٠٠٦م)<sup>(٥٥)</sup>، غربي مرجي (١٤٢٨هـ)<sup>(٥٦)</sup> حيث أشارت هذه الدراسة إلى أنه تعتبر المنظمات أو المؤسسات الإدارية على اختلاف أنواعها ومناهجها الإدارية مؤسسات حيوية في المجتمعات الإنسانية ويعد العاملين العنصر الفعال في تلك المنظمات أو المؤسسات الإدارية، إن وجود مناخ تنظيمي جيد وعاملين ينتهجون سلوكاً وظيفياً جيداً في هذه المنظمات أو المؤسسات الإدارية يفرض أنماطاً من التفاعلات الإنسانية التي تؤثر على فعاليتها، فالمنظمة أو المؤسسة الإدارية التي لديها عاملون ينتهجون سلوكاً

وظيفياً جيداً تحقق إنتاجية عالية وتخرج كوادر بشرية تدعم الاقتصاد وتشبع حاجات المجتمع.

وهذا يتفق مع دراسة مانسي كبس Manyasi, Kibas (٢٠١١م)<sup>(٥٧)</sup> حيث أشارت هذه الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي هو حصلة التفاعلات والعلاقات التبادلية بين خصائص العاملين والمنظمات التي يعملون فيها، مما يجعل لتلك الخصائص تأثيراً في تشكيل اتجاهات العاملين داخل المنظمات وأنماط السلوك الوظيفي لديهم، كما أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكافة جوانبها، وأن نجاحها في تهيئة المناخ الملائم للعاملين فيها، وهذا يشجع على خلق أجواء عمل هادفة توفر الثبات والاستقرار للعاملين، وتمكن لهم من تحسين أدائهم الوظيفي.

عرض النتائج ومناقشتها المحور الثاني عملية اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية:

عرض النتائج للمحور الثاني عملية اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية:

جدول (١٢)

التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا ٢ لعبارات المحور الثاني

عملية اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية

ن = ١٤٠

رقم العبارة	نعم		أحياناً		لا		المجموع التقديري	%	كا
	ك	%	ك	%	ك	%			
١	٩٣	٦٦,٤٢	٢٥	١٧,٨٥	٢٢	١٥,٧١	٥٦٢	٨٠,٢٨	٦٩,١٠
٢	٩٧	٦٩,٢٨	١٩	١٣,٥٧	٢٤	١٧,١٤	٥٦٦	٨٠,٨٥	٨١,٧٠
٣	٨٦	٦١,٤٢	١٦	١١,٤٢	٣٨	٢٧,١٤	٥١٦	٧٣,٧١	٥٤,٩١
٤	٣٢	٢٢,٨٥	٧٩	٥٦,٤٢	٢٩	٢٠,٧١	٤٢٦	٦٠,٨٥	٣٣,٧٠
٥	٢١	١٥	٤٢	٣٠	٧٧	٥٥	٣٠٨	٤٤	٣٤,٤٠

رقم العبارة	نعم		أحياناً		لا		المجموع التقديري	%	كا
	ك	%	ك	%	ك	%			
٦	٨٩	٦٣,٥٧	٢٢	١٥,٧١	٢٩	٢٠,٧١	٥٤٠	٧٧,١٤	٥٨,١٣
٧	٧٧	٥٥	٣٣	٢٣,٥٧	٣٠	٢١,٤٢	٥١٤	٧٣,٤٢	٢٩,٦٧
٨	٨١	٥٧,٨٥	٢٦	١٨,٥٧	٣٣	٢٣,٥٧	٥١٦	٧٣,٧١	٣٨,٤١
٩	٩١	٦٥	٢٩	٢٠,٧١	٢٠	١٤,٢٨	٥٦٢	٨٠,٢٨	٦٤,٠٤
١٠	٩٠	٦٤,٢٨	١٧	١٧	٣٣	٢٣,٥٧	٥٣٤	٧٦,٢٨	٦٣,١٠

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن النسب المئوية تتراوح بين (٤٤، ٨٠,٨٥)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠).

#### مناقشة النتائج للمحور الثاني عملية اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية:

- حصلت العبارة رقم (٢) وهي (تعتمد الإدارة العليا في الإدارة التعليمية على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها) على أكبر قيمة لـ (كا) بقيمة (٨١,٧٠) ونسبة مئوية قدرها (٨٠,٨٥)٪ ومجموعة تقديري قدره (٥٦٦).
- وحصلت العبارة رقم (٧) وهي (يوجد قسم فني بالإدارة التعليمية مسئول عن مراجعة القرارات المتخذة) على أقل قيمة لـ (كا) بقيمة (٢٩,٦٧) ونسبة مئوية قدرها (٧٣,٤٢)٪ ومجموعة تقديري قدره (٥١٤).
- الاستجابة (نعم):

حصلت العبارة رقم (٢) وهي (تعتمد الإدارة العليا في الإدارة التعليمية على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها) على أكبر قيمة تكرار بقيمة (٩٧) ونسبة مئوية قدرها (٦٩,٢٨)٪ والعبارة رقم (٥) وهي (تعمل الإدارة العليا بالإدارة التعليمية على

التغلب على المعوقات التي تعترض عملية اتخاذ القرار) على أقل قيمة تكرار بقيمة (٢١) ونسبة مئوية قدرها (١٥٪).

• الاستجابة (أحياناً):

حصلت العبارة رقم (٤) وهي (تهتم الإدارة العليا بالإدارة التعليمية بتشخيص المشاكل التي تعيق اتخاذ القرار) على أكبر قيمة تكرار بقيمة (٧٩) ونسبة مئوية قدرها (٥٦.٤٢٪) والعبارة رقم (٣) وهي (تشجع الإدارة العليا في الإدارة التعليمية العاملين على اتخاذ القرار) على أقل قيمة تكرار بقيمة (١٦) ونسبة مئوية قدرها (١١.٤٢٪).

• الاستجابة (لا):

حصلت العبارة رقم (٥) وهي (تعمل الإدارة العليا بالإدارة التعليمية على التغلب على المعوقات التي تعترض عملية اتخاذ القرار) على أكبر قيمة تكرار بقيمة (٧٧) ونسبة مئوية قدرها (٥٥٪) والعبارة رقم (٩) وهي (توفر الإدارة التعليمية البرامج التدريبية المتعلقة بأساليب وطرق اتخاذ القرار) على أقل قيمة تكرار بقيمة (٢٠) ونسبة مئوية قدرها (١٤.٢٨٪).

ويعزى الباحث ذلك إلى أن اتخاذ القرار داخل الإدارة التعليمية يتم من قبل الإدارة العليا داخل الإدارة التعليمية، وذلك لإنجاز العمل أو للخروج من مشكلة تواجهها. وهذه القرارات التي تُتخذ قد تكون قرارات مصيرية تؤثر في وضع العاملين والعملية التعليمية وذلك لأن اتخاذ القرار أمر صعب. وهناك قرارات لا تؤثر كثيراً فالقرارات تتفاوت في درجتها وخطورتها ولهذا لا بد أن تكون هناك آلية صحيحة تستخدمها الإدارة التعليمية في اتخاذ القرارات وخصوصاً القرارات المصيرية التي يترتب عليها تغيير مواقف وبناء حياة. ويقدر ما تكون الإدارة قادراً على اتخاذ القرار الصائب بقدر ما تكون إدارة ناجحة.

ويضيف الباحث أن عملية اتخاذ القرار تتطلب استخدام الكثير من المهارات الإدارية التي تتأثر بالمناخ التنظيمي داخل الإدارة التعليمية.

ويوضح الباحث تبرز أهمية اتخاذ القرار المناسب في الحد والتصدي للمشكلات التي قد يواجهها العاملين في الإدارة التعليمية نتيجة اختيار الأعمال عن طريق الصدفة أو عن جهل الفرد بإمكاناته ومتطلبات العمل، أو الاختيار في ضوء بريق ومغريات المهنة أو سمعتها أو مكانتها الاجتماعية بصرف النظر عن استعداده لها، أو الإكراه الذي تمارسه الإدارة العليا على العاملين في تحديد أعمالهم.

وهذا يتفق مع دراسة كل من محمد حسان (١٤٢٩هـ) (٢٦)، يو Yu (٢٠١١م) (٥٢)، كامبل وآخرون Kambu et al., (٢٠١٢م) (٤٣) لذا من الضروري أن قوائم إدارة المؤسسة بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وقدرة العاملين على اتخاذ القرار من حيث قدراته واهتماماته وقيمه ومزجها معاً لتشكل إطاراً عاماً لإنجاز الأعمال التي تنسجم وتتطابق مع هذه الاهتمامات والقيم والقدرات.

عرض النتائج ومناقشتها المحور الثالث أثر المناخ التنظيمي على اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية:

عرض النتائج للمحور الثالث أثر المناخ التنظيمي على اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية:

## جدول (١٣)

التكرارات والنسب المئوية ومعامل كاي لعبارات المحور الثالث

أثر المناخ التنظيمي على اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية ن = ١٤٠

رقم العبارة	نعم		أحياناً		لا		المجموع التقديري	%	كا
	ك	%	ك	%	ك	%			
١	٢٨	٢٠	٢٦	١٨,٥٧	٨٦	٦١,٤٢	٣٠٤	٤٣,٤٢	٤٩,٧٧ ❖



رقم العبارة	نعم		أحياناً		لا		المجموع التقديري	%	كا
	ك	%	ك	%	ك	%			
٢	٢١	١٥	٢٢	٢٢,٨٥	٨٧	٦٢,١٤	٢٨٨	٤١,١٤	❖٥٣,٥٩
٣	٨٨	٦٢,٨٥	١٩	١٣,٥٧	٣٣	٢٣,٥٧	٥٣٠	٧٥,٧١	❖٥٧,٠١
٤	٢٨	٢٠	٨٢	٥٨,٥٧	٣٠	٢١,٤٢	٤١٦	٥٩,٤٢	❖٤٠,١٧
٥	٢٩	٢٠,٧١	٨٦	٦١,٤٢	٢٥	١٧,٨٥	٤٢٨	٦١,١٤	❖٤٩,٩٠
٦	٩٢	٦٥,٧١	٢٦	١٨,٥٧	٢٢	١٥,٧١	٥٦٠	٨٠	❖٦٦,٢٣
٧	٩٧	٦٩,٢٧	١٩	١٣,٥٧	٢٤	١٧,١٤	٥٦٦	٨٠,٨٥	❖٨١,٧٠
٨	٧٧	٥٥	٣٣	٢٣,٥٧	٣٠	٢١,٤٢	٥١٤	٧٣,٤٢	❖٢٩,٦٧
٩	٨١	٥٧,٨٥	٢٦	١٨,٥٧	٣٣	٢٣,٥٧	٥١٦	٧٣,٧١	❖٣٨,٤١

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن النسب المئوية تتراوح بين (٤١,١٤، ٨٠,٨٥)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩).

مناقشة النتائج للمحور الثالث أثر المناخ التنظيمي على اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية:

- حصلت العبارة رقم (٧) وهي (عندما تتخذ الإدارة العليا بالإدارة التعليمية قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنها تتعامل معي بكل الاهتمام والود) على أكبر قيمة لـ (كا) بقيمة (٨١,٧٠) ونسبة مئوية قدرها (٨٠,٨٥%) ومجموعة تقديري قدره (٥٦٦).
- وحصلت العبارة رقم (٨) وهي (تناقش الإدارة العليا بالإدارة التعليمية معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي) على أقل

قيمة ل (كأ) بقيمة (٢٩.٦٧) ونسبة مئوية قدرها (٧١.٤٢٪) ومجموعة تقديري قدره (٥١٤).

• الاستجابة (نعم):

حصلت العبارة رقم (٧) وهي (عندما تتخذ الإدارة العليا بالإدارة التعليمية قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنها تتعامل معي بكل الاهتمام والود) على أكبر قيمة تكرر بقيمة (٩٧) ونسبة مئوية قدرها (٦٩.٢٧٪) والعبارة رقم (٢) وهي (تحرص الإدارة العليا بالإدارة التعليمية على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل) على أقل قيمة تكرر بقيمة (٢١) ونسبة مئوية قدرها (١٥٪).

• الاستجابة (أحياناً):

حصلت العبارة رقم (٤) وهي (تشرح الإدارة العليا بالإدارة التعليمية القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عن استفسارهم عن تلك القرارات) على أكبر قيمة تكرر بقيمة (٨٢) ونسبة مئوية قدرها (٥٨.٥٧٪) والعبارة رقم (٣) وهي (تجمع الإدارة العليا بالإدارة التعليمية المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية) على أقل قيمة تكرر بقيمة (١٩) ونسبة مئوية قدرها (١٣.٥٧٪) والعبارة رقم (٧) وهي (عندما تتخذ الإدارة العليا بالإدارة التعليمية قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنها تتعامل معي بكل الاهتمام والود) على أقل قيمة تكرر بقيمة (١٩) ونسبة مئوية قدرها (١٣.٥٧٪).

• الاستجابة (لا):

حصلت العبارة رقم (٢) وهي (تحرص الإدارة العليا بالإدارة التعليمية على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل) على أكبر قيمة تكرر بقيمة (٨٧) ونسبة مئوية قدرها (٦٢.١٤٪) والعبارة رقم (٦) وهي (يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي تصدرها الإدارة العليا بالإدارة التعليمية) على أقل قيمة تكرر بقيمة (١٢) ونسبة مئوية قدرها (١٥.٧١٪).

ويعزى الباحث ذلك إلى أن الإدارة التعليمية تمثل أحد المؤسسات المجتمعية المهمة وداعمة لنمو وتطور المجتمع، ونمو وتطور العملية التعليمية والمدارس، ولا يتم ذلك إلا من خلال العاملين بالإدارة التعليمية الذين يجب عليهم تحسين أدائهم وتطوير وقدرتهم على اتخاذ القرار الذي يأتي من خلال المناخ التنظيمي السائد بالإدارة التعليمية.

ويوضح الباحث تزداد أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة، حيث المنافسة شديدة والاتجاه نحو التغيير التكنولوجي السريع، كل تلك التحديات تفرض على الإدارات التعليمية مزيداً من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير. كما تكمن أهمية المناخ التنظيمي وقدرة العاملين على اتخاذ القرار في أنه قد يساعد على تطوير الإدارة التعليمية، وكذلك تنمية القائمين على الإدارة العليا بالإدارة التعليمية ومن هنا تأتي أهمية التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي السائد في الإدارة التعليمية وقدرة العاملين على اتخاذ القرار في الإدارة التعليمية لتعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب فتقوم بتصويب ما يحتاج لتصويب أو تعزيز ما هو إيجابي.

وهذا يتفق مع دراسة كل من زيد حمد (١٤٢٣هـ)<sup>(٥٨)</sup>، ياسر العتيبي (١٤٢٨هـ)<sup>(٥٩)</sup>، جلاندي Glandy (٢٠١١م)<sup>(٦٠)</sup>، شينمونا Chinomona (٢٠١٢م)<sup>(٦١)</sup>، دايو وبارك Diao & Park (٢٠١٢م)<sup>(٦٢)</sup> حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها، كما يحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه، فالموارد البشرية هي محور التحول والاهتمام في المنظمات الناجحة.

**الإستنتاجات والتوصيات :****أولاً: الإستنتاجات:**

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج وفي ضوء عرض ومناقشة النتائج

استنتج الباحث الآتي:

- العمل على تحسين المناخ التنظيمي السائد في الإدارات التعليمية بدولة الكويت.
- الاهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي داخل الإدارات التعليمية مجتمعه من خلال:
  - قدرة العاملين على اتخاذ القرار.
  - الهيكل التنظيمي.
  - الاتصالات.
  - الحوافز.
  - نمط القيادة.
  - نظم وإجراءات العمل.
  - تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- الإصلاح الشامل لنظام العمل الإداري داخل الإدارة التعليمية.
- إصلاح لائحة التوصيف الوظيفي للعاملين، بحيث تحدد مهام ومسؤوليات العاملين بشكل واضح يمنع الازدواجية والتداخل في المهام وصلاحيات.
- تصميم برامج تدريبية تعتمد على دراسة الاحتياجات الفعلية للعاملين ب الإدارة التعليمية مع ضرورة تقييم أثر تلك البرامج على مستوى قدرة العاملين على اتخاذ القرار لديهم ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها.
- إن قدرة العاملين على اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية يتوقف على القيم الإيجابية التي يحققها المناخ التنظيمي داخل هذه الإدارات للفرد العامل وذلك من خلال العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار.

**ثانياً: التوصيات:**

- في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج وفي ضوء عرض ومناقشة النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث يوصى الباحث بالآتي:
- ضرورة أن تعطي الإدارة العليا بالإدارة التعليمية اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً مهماً يسهم في التأثير على اتخاذ القرار للعاملين داخل الإدارة التعليمية.
  - يجب أن يتم تحسين المناخ التنظيمي السائد داخل الإدارة التعليمية وذلك لأنه يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرار وولائهم وانتمائهم للإدارة التعليمية.
  - يجب تحسين المناخ التنظيمي السائد في الإدارة التعليمية إجمالاً لتحقيق فعالية اتخاذ القرار لدى العاملين بالإدارة بالتعليمية.
  - يجب تطوير نمط القيادة في الإدارة التعليمية حتى تكون قيادة مثالية تهتم بتحفيز العاملين وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار ومن ثم قدرة العاملين على اتخاذ القرار، كما ينبغي من القيادة ممارسة نمط القيادة الذي يدعم ويلبي احتياجات العاملين، لتمكن لهم من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.
  - ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية حتى يكون نظام اتصال فعال يساعد على تدفق المعلومات بكافة الاتجاهات لتنفيذ الأوامر والتوجيهات بسهولة، مما يسهل العاملين من القدرة على اتخاذ القرار والتواصل مع بعضهم البعض ومع الإدارة العليا بالإدارة التعليمية، ويمكن لهم تأدية عملهم بشكل جيد.
  - زيادة مشاركة العاملين في الإدارة التعليمية في صنع وتقييم البدائل المختلفة لاتخاذ القرار في إجراءات العمل التي تتعلق بوظائفهم وتطويرها، كما يجب

- إعطائهم المزيد من الصلاحية في اتخاذ الطرق والوسائل التي يستخدمونها في اتخاذ القرار، وإعطائهم الثقة بأنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤوليات.
- ضرورة تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية بحيث توفر الراحة النفسية والبدنية للعاملين داخل الإدارة التعليمية ومن ثم القدرة على اتخاذ القرار.
  - ضرورة أن تعطي الإدارة العليا الإدارة التعليمية أهمية بالغة للمناخ التنظيمي في الإدارة التعليمية، لأن المناخ التنظيمي له دور إيجابي في سرعة إنجاز الأعمال وتقليل الجهد المبذول، وبشكل عام فإن المناخ التنظيمي سيكون له أثر كبير على تحسين قدرة العاملين على اتخاذ القرار في الإدارة التعليمية .

## المراجع

- ١ - أسامة عبد الحليم مصطفى ومحمد نجيب صبري ومحمد العزازي احمد (٢٠٠٧م): أساسيات الإدارة، مطابع جامعة الزقازيق، جامعة الزقازيق.
- ٢ - فيصل بن فهد بن البراهيم (٢٠٠٧م): العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٣ - سليم سعيد العتيبي (٢٠٠٨م): أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 4- Jones, Gareth R (2004): Organizational Theory, Design, and Change, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey. □
- ٥ - حسين محمود حريم (٢٠١٠م): إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، الأردن.
- ٦ - العامري عبدالله وطاهر محسن الغائب (٢٠٠٨م): الإدارة والأعمال، ط٢، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ٧ - أحمد ماهر (٢٠٠٨م): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط٥، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية.
- ٨ - يحيى ملحم (٢٠٠٦م): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة: شركة الاتصال الاردنية الحديثة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- ٩ - عادل الشلقان (٢٠١١م): دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ١٠ - محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٩م): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- ١١ - صالح الشبكشي (٢٠٠٨م): العلاقات الانسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة.
- ١٢ - عبد الحميد المغربي (٢٠٠٧م): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة.
- ١٣ - واصل جميل المومني (٢٠٠٦م): المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات، دار وائل للنشر، عمان.
- ١٤ - بوحنية قوي والامام سلمي (٢٠٠٦م): علاقة المناخ التنظيمي بالاداء الوظيفي داخل المنظمات الادارية، المجلة العلمية للإدارة، الجمعية السعودية للإدارة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ١٥ - محمد بن سليم عطية (٢٠١٣م): المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ١٦ - جاسم الرفاعي (٢٠٠٧م): اثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الامريكية الاردنية الخاصة، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، أربد.



- ١٧ - عبد المحسن الحيدر (٢٠٠٦م): اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ١٨ - شامى صليحة (٢٠١٠م): المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
- ١٩ - كامل محمد المغربي (٢٠١٠م): السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط٢، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٠ - محمد سيد حمزاوي (٢٠٠٨م): السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية الامنية، الشقري للنشر والتوزيع، الرياض.
- 21- **Munidi, F. (2011):** The relationship between participation in decision making and job satisfaction among academic staff in the school of business, University of Nairobi, Journal of Human Resources Management Research, Vol. 20.
- 22- **Lam, et al. (2002):** Participative decision making and employee performance in different cultures: the moderating effects of allocentrism-idiocentrism and efficacy, Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 5. PP: 905-914.
- 23- **Luthans, F. (2005):** Organisational Behavior, (10<sup>th</sup> ed). New York, McGraw-Hill Irwin.
- 24- **Stephen P. Fitzgerald (2002):** Decision making. London Publishing, P. 9.
- ٢٥ - محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٦م): مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، ط٣، دار وائل للنشر، عمان.
- ٢٦ - رايموند ملكيود وجود شيل (٢٠٠٦م): نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ، ترجمة: سرور على ابراهيم سرور، الرياض.

- ٢٧ - ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٥م): ادارة الاعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 28- **Yaella Depietri, Alessandra Sgobbi (2007):** Capacity Building Workshop on problem analysis and creative system modeling. Fondazione Eni Enrico Maattei, 2° Netsymod, 24-25 October, P. 2.
- 29- **Paul Mark Wilson (2013):** Strategic decision-making in professional service firm, Bristol, BSI 5QT, UK, P. 11.
- 30- **S. Garlatti. (2012):** Multimedia et systems interactifs d'aide a' la decision en situation complexe, Laboratoire IASC, Ecole Nationale Superieure des Telecommunicaitons de Bretagne, ZI de Kernevent, BP 832, 29285 Breast Cedex, P. 5.
- 31- **Gilbert J.B. Probest, et autres. (2000):** Organisation et Management, 3etme edition, Paris: edition d'organisation, P. 124.
- ٣٢ - جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي حبة (٢٠٠٧م): التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية - منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الابراهيمية، الإسكندرية.
- ٣٣ - محمد على اليثي ولطفى لويز سيفين (٢٠٠٥م): الاتجاهات الحديثة في اقتصاديات الادارة - مدخل إلى الالفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- ٣٤ - جلال ابراهيم العبد (٢٠٠٤م): استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.
- ٣٥ - نجم عبد الله الحميدى وسلوى امين السامرائى وعبد الرحمن العبيد (٢٠٠٥م): نظم المعلومات الادارية - مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان.
- ٣٦ - رفعت الفاعوري (٢٠٠٨م): تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجاري الادرنية - دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار، جامعة اليرموك، الأردن.
- 37- **Stephen P. Fitzgerald (2002):** Decision making. London Pulishing, مرجع سابق.

- ٣٨ - محمد حسين الرفاعي (٢٠٠٩م): الادارة بالمشاركة وأثرها على الموظفين والادارة، أطروحة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات العربية بالمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة.
- ٣٩ - يوسف عيد بحر (٢٠٠٥م): مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- ٤٠ - سعود محمد النمر وآخرون (٢٠٠٦م): الادارة العامة: الأسس والوظائف، ط٦، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- ٤١ - ناصر محمد السكران (٢٠٠٤م): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٤٢ - زيد بن حمد الحريول (١٤٢٣هـ): المناخ التنظيمي وعلاقته بمستويات المهارات التفاوضية في ادارة الازمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- ٤٣ - عبد الله مشرف العمري (١٤٢٦هـ): السمات الشخصية لمدير المدارس والمناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- ٤٤ - خالد محمد الوزان (٢٠٠٦م): المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٤٥ - غربي مرجي الشرمي (١٤٢٨هـ): المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض.

- ٤٦ - ياسر العتيبي (١٤٢٨هـ): ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- ٤٧ - محمد حسان الثقفي (١٤٢٩هـ): المناخ التنظيمي في مدارس الطائفا الثانوية كما يراه المديرين والمعلمون، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 48- **Yu, Chen. (2011):** Chinese Knowledge Employees' Career Values, Perceived Organizational Support and Career Success", iBusiness, Vol.3, No.3. pp: 274-282.
- 49- **Glandy (2011):** Explore strategies for practical balance between organizational support formal training and self-directed learning through personal learning networks in medium-sized University. Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, pp:31-38.
- 50- **Manyasi J., Kibas P.B. and Chep kilot, R. (2011):** Effects of Organizational support for career development on Employee performance: A case of Kenyan public universities". Kabarak University First International Conference DATES: 12/10/2011 – 14/10/2011,pp1-17.
- 51- **Chinomona, Richard. (2012):** The impact of organizational support on work spirituality, organizational citizenship behavior and job performance: The case of Zimbabwe's small and medium enterprises (SME) sector", African Journal of Business Management, Vol.6, No.36, pp: 10003-10014.
- 52- **Diao, Abdoukhadre and Park, Dong Soo,(2012):** Culturally intelligent for satisfied workers in a multinational organization: Role of intercultural communication motivation". African Journal of Business Management, Vol.6, No.24, pp: 7296-7309.
- 53- **Kambu. A, Trena. E, Surachuman, Setiawan. M, (2012):** Influence of Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Papua Ethnic Culture and Organizational Citizenship Behavior toward Employee Performance of Workers in Papua Provincial Secretary Office", Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, pp:31-38.

- ٥٤ - عبد الله مشرف العمري (١٤٢٦هـ): السمات الشخصية لمدير المدارس والمناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير، مرجع سابق.
- ٥٥ - خالد محمد الوزان (٢٠٠٦م): المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مرجع سابق.
- ٥٦ - غربي مرجي الشرمي (١٤٢٨هـ): المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق.
- 57- Manyasi J., Kibas P.B. and Chep kilot, R. (2011): Effects of Organizational support for career development on Employee performance: A case of Kenyan public universities". Kabarak University First International Conference DATES: 12/10/2011 – 14/10/2011, مرجع سابق.
- ٥٨ - زيد بن حمد الحريول (١٤٢٣هـ): المناخ التنظيمي وعلاقته بمستويات المهارات التفاوضية في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٥٩ - ياسر العتيبي (١٤٢٨هـ): إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، مرجع سابق.
- 60- Glandy (2011): Explore strategies for practical balance between organizational support formal training and self-directed learning through personal learning networks in medium-sized University. Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, مرجع سابق.

- 61- **Chinomona, Richard. (2012):** The impact of organizational support on work spirituality, organizational citizenship behavior and job performance: The case of Zimbabwe's small and medium enterprises (SME) sector", African Journal of Business Management, Vol.6, No.36, مرجع سابق.
- 62- **Diao, Abdoukhadre and Park, Dong Soo.(2012):** Culturally intelligent for satisfied workers in a multinational organization: Role of intercultural communication motivation". African Journal of Business Management, Vol.6, No.24, مرجع سابق.

مرفق (١)

المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار

إدارة/.....التعليمية

عزیزی مدير إدارة /.....التعليمية

عزیزی مدير إدارة - قسم /..... بالإدارة التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم دكتور/ فيصل مدعث غلاب بانتاج بحث علمي في أثر المناخ التنظيمي وطرق وأساليب أداء العمل داخل الإدارة التعليمية على طرق وأساليب اتخاذ القرار داخل الإدارة التعليمية بدولة الكويت وذلك بعمل بحث انتاج علمي بعنوان المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار.

- الرجاء من سيادتكم قراءة كل عبارة جيداً أو أجب عليها بما يتناسب مع اتجاهك الحقيقي نحوها وذلك بوضع علامة (√) أمام (نعم).
- إذا كانت العبارة تنطبق عليك بدرجة متوسطة ضع علامة (√) أمام (أحياناً).
- إذا كانت العبارة لا تنطبق عليك فضع علامة (√) أمام (لا).

رجاء مراعاة انه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة وإنما المهم هو صدق إجابتك مع نفسك.

وأشكركم على حسن تعاونكم الصادق،،،

الباحث

د/ فيصل مدعث غلاب

## المحور الأول: توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية.

م	العبارات	نعم	أحياناً	لا
١	احترام العاملين في الإجراءات العمل المحددة في دليل الأنظمة.			
٢	سرعة انتقال المعاملات بين الإدارات والأقسام المختلفة وفقاً للإجراءات النظامية والتعليمات الصادرة.			
٣	اتباع الأساليب والإجراءات التي تتوافق مع الأنظمة والتعليمات فيما يتعلق بالترقيات المستحقة للعاملين.			
٤	الحوافز المعنوية والتشجيعية التي تقدمها الإدارة التعليمية للعاملين المتميزين نظير جهودهم في إتقان أعمالهم.			
٥	حجم المزايا التي يحصل عليها الموظف مقارنة مع حجم العطاء الذي يقدمه مناسب.			
٦	درجة المرونة والوضوح التي تتصف بها اللوائح والأنظمة والقواعد المعمول بها.			
٧	وجود سياسات واضحة للإدارة تحدد كيفية تحقيق الأهداف.			
٨	درجة الازدواجية والتداخل في اختصاصات الإدارات والأقسام.			
٩	درجة الاهتمام بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين.			
١٠	مستوى تقييم الأداء المعمول به في الإدارة التعليمية يتصف بالعدل.			



## المحور الثاني : عملية اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية.

م	العبارات	نعم	أحياناً	لا
١	تدعم الإدارة العليا بوزارة التربية وجود نظم دعم اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية.			
٢	تعتمد الإدارة العليا في الإدارة التعليمية على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها.			
٣	تشجع الإدارة العليا في الإدارة التعليمية العاملين على اتخاذ القرار.			
٤	تهتم الإدارة العليا بالإدارة التعليمية بتشخيص المشاكل التي تعيق اتخاذ القرار.			
٥	تعمل الإدارات العليا بالإدارة التعليمية على التغلب على المعوقات التي تعترض عملية اتخاذ القرار.			
٦	تقوم الإدارة العليا بالإدارة التعليمية بتوفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية اتخاذ القرار.			
٧	يوجد قسم فني بالإدارة التعليمية مسئول عن مراجعة القرارات المتخذة.			
٨	تهتم الإدارة التعليمية بأراء واقتراحات العاملين حول القرارات المتخذة.			
٩	توفر الإدارة التعليمية البرامج التدريبية المتعلقة بأساليب وطرق اتخاذ القرار.			
١٠	تهتم الإدارة العليا بوزارة التربية بتطوير اتخاذ القرار داخل الإدارة التعليمية كجزء من عملية التطوير التنظيمي الشامل.			

## المحور الثالث: أثر المناخ التنظيمي على اتخاذ القرار بالإدارة التعليمية.

م	العبارات	نعم	أحياناً	لا
١	تنتهج القيادة الإدارية مبدأ المشاركة مع الموظفين في عملية اتخاذ القرار.			
٢	تحرص الإدارة العليا بالإدارة التعليمية على أن يبدى كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.			
٣	تجمع الإدارة العليا بالإدارة التعليمية المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.			
٤	تشرح الإدارة العليا بالإدارة التعليمية القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عن استفسارهم عن تلك القرارات.			
٥	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل الموظفين بلا استثناء.			
٦	يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي تصدرها الإدارة العليا بالإدارة التعليمية.			
٧	عندما تتخذ الإدارة العليا بالإدارة التعليمية قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنها تتعامل معي بكل الاهتمام والود.			
٨	تناقش الإدارة العليا بالإدارة التعليمية معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.			
٩	عندما تتخذ الإدارة العليا بالإدارة التعليمية قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنها تبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف.			