

# دور مديري المدارس الإبتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة

الباحثة

الجوهرة سالم المري

## الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة من وجهة نظرهم، في ضوء متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). تكوّنت عينة الدراسة من (144) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة من وجهة نظرهم كان بدرجة مرتفعة، وجاء مجال الأنظمة والتعليمات والإجراءات بالرتبة الأولى بينما جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في الرتبة الأخيرة. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0.05$  في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي. أوصت الدراسة ضرورة تدريب مديري المدارس وتطويرهم مهنيّاً أثناء الخدمة على مهارات اتخاذ القرارات، وتفعيل الشراكة المجتمعية ما بين المدرسة والمجتمع المحلي. الكلمات المفتاحية: الدور، مديري المدارس، المدارس الابتدائية، البيئة التنظيمية.

## Abstract

This study aims at identifying the role of primary school principals in the State of Kuwait in improving the effective Organizational Environment from their viewpoint, and the effect of the variables of gender, educational qualification, and years of experience.

The sample of the study consisted of (144) principals.

That the role of primary school principals in the State of Kuwait in improving the effective Organizational Environment from their viewpoint was in a high degree, and the field of regulations, instructions and procedures rank first with a high degree, while the field of participate in decisions rank placed last with a high degree.

There were no significant differences at level  $(0.05 \geq \alpha)$  in the average responses of the study sample members on the role of primary school principals in the State of Kuwait in improving the effective Organizational Environment depending on of the variables of gender, educational qualification, and years of experience. In light of these results, the study has concluded a series of recommendations one of the importance: the training for school principals development professionally during the service on decision-making skills as well as activating the partnership between the school and the local community.

**Keywords:** The Role, school principals, primary school, Organizational Environment.

## مقدمة:

تعد الإدارة شريان مهم في المجتمعات المعاصرة، وركيزة أساسية من ركائز قوة النظم الاجتماعية، يعتمد عليها في توطيد هذه النظم، وفي سيادة مناخات الأمن، والعطاء، والإبداع فيها، وتزداد قوة الإدارة ومقدرتها على العطاء المبدع بقدر تبنيها لمفاهيم المساواة والاحترام، وتنظيم نشاطاتها في ظل تنامي المؤسسات وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات في البيئة الداخلية وتشابكها، وتأثرها بمؤثرات البيئة الخارجية، فإنها لا تنتظم إلا في ظل إدارة حكيمة تهدف إلى التأثير في سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتحفيزها ودفعها لتحقيق الأهداف العامة المنشودة التي تتوقف على كفاءة وفاعلية الإدارة ومدى قدرتها على توجيه جهود المؤسسة.

فالمدرسة مؤسسة تربوية نظامية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، وهي وحدة إدارية أساسية في النظام التربوي تمثل المستوى الإجرائي للعملية التربوية، وتعد قاعدة لهذا النظام، وينعكس ما يجري في داخلها من تفاعلات وممارسات إدارية على جميع من فيها من معلمين وإداريين وطلبة، وما ينشأ عن ذلك من ضرورة تحسين البيئة التنظيمية وفقاً لطبيعة العلاقات التنظيمية التي تسود المدرسة (العساف والصريرة، 2010).

وتستطيع الإدارة المدرسية الناجحة أن تنظّم العاملين وتوجههم لتحقيق أهداف المدرسة ببسر وبأقل جهد، ولما كان مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية والتربوية وتحقيق أهدافها ولكي يتمكن من أداء العمل بنجاح ينبغي عليه أن يتصف بالجدية والمرونة والسلوك الإيجابي لينعكس على العاملين فيتبعونه ويقفون بعمله (عطوي، 2014).

فالأهداف التي تسعى إليها المدارس تتأثر بشكل كبير بنوع الإدارة وعملاتها وتوجيه جهود العاملين إلى بلوغ الأهداف المنشودة بأقل جهد مبذول، وبأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، ومن هنا أصبحت الإدارة عنصراً مهماً في النظام التربوي، والمدير أهم دعائم مدخلات منظومة الإدارة المدرسية حيث أنه العقل المفكر في المنظومة، ويتحمل مسؤولية تخطيطها، وتوجيهها، وقيادتها، وتقويمها، واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر في المنظومة، وتحمل مسؤولية مواجهة أية متغيرات، والتكيف معها، لذا يسعى باستمرار إلى إيجاد البيئة التنظيمية الفاعلة (الكيلاني ومقابلة، 2014؛ علوان، 2017).

ويؤكد عطوي (2014) بأن مدير المدرسة المحرك الأساسي للمؤسسات التربوية، من خلال امتلاكه الكفايات التربوية وقدرته على إدارة الوقت والعمل بشكل جماعي وتحفيزه لدافعية العاملين ورفع الروح المعنوية بين العاملين، وامتلاكه لسمات متعددة تميزه عن غيره وهي المبادرة، الديمقراطية، المرونة، الذكاء واحترام الآخرين، ولديه القدرة الكاملة على تحمل المسؤولية، وقادراً على إحداث التغيير ليواكب المستجدات والتطورات، قائداً لفريق عمله وحرصه على تطبيق القوانين الإدارية.

وأشار الحنيطي (2012) إلى أن البيئة التنظيمية ذات أهمية بالغة في حياة المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية؛ لأنها تعد من المقومات والجوانب الضرورية والأساسية لإنجاحها ولما لها من انعكاسات واضحة على الأداء والتطوير والاستثمار الأمثل لطاقت العاملين ورفع كفاءتهم وفعاليتهم للعمل ولما تحويه من الجوانب والمعايير المطبقة في المؤسسات التربوية التعليمية مثل أساليب وممارسات الإدارة وتقييم الأداء وبرامج التدريب ودعم العمل الجماعي والعلاقة بين الإدارة والعاملين.

ويشير برادلي (Bradley, 2006) إلى أن عدم الاهتمام بتحسين البيئة التنظيمية في المؤسسات يؤدي إلى انخفاض الفاعلية التنظيمية، نتيجة شعور العاملين بالإحباط في ظل البيئة التنظيمية التي لا تشجع على بذل الجهد، ولا تساعد العاملين على التركيز في مهام وظائفهم، التي تتزايد في ظل اقتصاد المعرفة، وتحتاج إلى توافر بيئة تنظيمية داعمة ومعززة للعاملين. ويشير اللوزي (2010) إلى الدور الكبير للبيئة التنظيمية في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة باعتبارها المجال الذي يتم فيه جميع التفاعلات بين العناصر والمكونات لكونها تشجع وتحفز العاملين نحو أعمالهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

وترى الباحثة بأن مدير المدرسة المسؤول عن متابعة البيئة المدرسية بكل مكوناتها وأطرافها، التي من شأنها النهوض بالمدرسة وتنفيذ خطتها التطويرية بهدف تحسين البيئة التنظيمية لتصبح بيئة تعليمية فاعلة.

### مشكلة الدراسة:

تكتسب البيئة التنظيمية للمدرسة أهمية خاصة كونها تؤثر في أداء المعلمين ، وتعزيز منظومة العمل الإداري وزيادة إنتاجيته وكفاءته، وتحقيق الأمن والاستقرار النفسي والوظيفي لدى المعلمين، ونتيجة لإحساس الباحثة بالمشكلة كونها إحدى المعلمات العاملات في وزارة التربية

في دولة الكويت، لاحظت تدني مستوى البيئة التنظيمية وازدياد الشكوى والتذمر من دور مديري المدارس في تحسين البيئة التنظيمية، إذ تتفاوت من مدرسة إلى أخرى بسبب تعدد الأدوار المناطة بالمديرين وتعتها مما ينعكس سلباً على ممارساتهم وأفعالهم داخل المدرسة.

وفي ضوء ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة الحالية التعرف إلى دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة من وجهة نظرهم؟

### أسئلة الدراسة:

1. ما دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة من وجهة نظرهم؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

### هدف الدراسة:

1. التعرف إلى دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة.

2. الكشف عن الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته فدور مدير المدرسة في تحسين البيئة المدرسية، وإكسابها ميزة الفاعلية من خلال القيام بمهامه على أكمل وجه، وفهمه للدور المطلوب منه، لذلك تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية في الآتي:

1. تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته كونه يبحث في جانب مهم في السلوك التنظيمي وخاصة بالفاعلية لما لها من أثر على العديد من السلوكيات المؤسسية.
2. يؤمل أن تقوم هذه الدراسة بزيادة وعي مديري المدارس بعناصر وأهمية البيئة التنظيمية الذي يعول عليها كثيراً لتحقيق التطوير للإدارة المدرسية، وأداء العاملين في المدارس الابتدائية.
3. تنثري العملية التعليمية التعليمية، وتحسن أداء كل من المخططين التربويين ومديري المدارس من أجل الوصول إلى واقع تربوي أفضل.
4. يستفيد المسؤولون التربويون وصانعو القرار في وضع أسس ومعايير يمكن لمديري المدارس إتباعها للوصول إلى بيئة مدرسية آمنة وفعالة في نفس الوقت.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- **البيئة التنظيمية الفاعلة:** هي مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المدرسة، وتحدد عناصر القوة والضعف في المدارس، وتتكون من الأنظمة والتعليمات، والإجراءات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات والاتصال، والحوافز والمكافآت، وظروف العمل، والموارد التنظيمية المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد نظم المعلومات الإدارية (بوفارس، 2016).

**وتُعرف الباحثة إجرائياً** بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لقياس فاعلية البيئة التنظيمية المدرسية والمحددة بالمجالات الآتية (الأنظمة والتعليمات والإجراءات، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات والاتصال، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل).

- **الدور:** هو مجموعة السلوكيات والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة بطريقة منتظمة لتحسين البيئة التنظيمية في المدرسة، والتي تم تقويمها من خلال إجابة عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.
- **التحسين:** هو عملية إجراء تعديل على بعض المكونات دون إحداث تغيير في الهيكل العام بقصد الانتقال من مستوى إلى مستوى أفضل منه (عطية، 2013).

## حدود الدراسة ومحدداتها:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الابتدائية في دولة الكويت.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2017/2018.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت.

## 1- الدراسات العربية:

دراسة المسعودي (2011) وهدفت التعرف إلى دور البيئة التنظيمية الداخلية في الدافعية للعمل لدى الموظفين في الدوائر الحكومية لمحافظة جنوب الأردن، وتكونت عينة الدراسة (407) من الموظفين، وأظهرت نتائج الدراسة أن إجابات المبحوثين حول المتغير المستقل (البيئة التنظيمية الداخلية بأبعادها) كانت إيجابية وبمستوى متوسط، والمتغير التابع (الدافعية للعمل) بمستوى مرتفع، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة التنظيمية الداخلية (الأنظمة والتعليمات والإجراءات، جماعة العمل، سياسات المنظمة) في الدافعية للعمل، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو الدافعية للعمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، النوع الاجتماعي).

وقامت جابر (2011) بدراسة هدفت إلى دراسة تأثير البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (254) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الاجتماعي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تعزى إلى (الجنس، والخبرة، ومستوى الوظيفة).

وأجرى الحنيطي (2012) دراسة هدفت التعرف إلى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بدافعية إنجاز المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (665) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن البيئة التنظيمية السائدة في مدارس المديرية جاءت بمستوى متوسط، وأن دافعية الإنجاز لدى المعلمين جاءت بمستوى مرتفع، بينما توجد علاقة إيجابية (طردية) بين البيئة التنظيمية السائدة وأبعاد دافعية الإنجاز، وعن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

وأجرى الشمري (2013) دراسة هدفت التعرف إلى دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية في السعودية، وتكونت عينة الدراسة (243) ضابطاً وفرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي إنجاز مهام العمل يومياً، وأهم الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية هي العمل بروح الفريق في مواجهة أعباء ومهام حرس الحدود، وأهم المتطلبات التي تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي هي توفير التجهيزات المادية، ويوجد ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي.

وهدف دراسة السرور (2014) التعرف إلى البيئة التنظيمية السائدة في المكتبة الهاشمية في جامعة آل البيت وعلاقتها برضا طلبة الدراسات العليا عن الخدمات، وتكونت عينة الدراسة من (905) من الطلاب والطالبات، وأسفرت النتائج إلى أن البيئة التنظيمية السائدة في المكتبة الهاشمية جاءت بمستوى متوسط، والرضا عن الخدمات جاءت بدرجة متوسطة، وعن وجود علاقة إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين البيئة التنظيمية السائدة والرضا عن الخدمات المقدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات الإنسانية، وعن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المرحلة الجامعية و لصالح الدبلوم العالي.

بينما هدفت دراسة عودة (2016) إلى تحديد دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن القومي في غزة، وبلغت عينة الدراسة (240) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن القومي بوزن (82.5%)، بينما مستوى البيئة التنظيمية بالوزارة جاء بوزن (71%)، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية.



وأجرى خوالدة (2017) دراسة هدفت معرفة أثر البيئة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (353) موظفاً إدارياً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد البيئة التنظيمية المتمثلة ب (نظام الحوافز والمكافآت، وجماعة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار، وسياسات المؤسسة)، باستثناء (الأنظمة، والتعليمات، والإجراءات، وظروف العمل) إذ كان تأثيرها سلباً، في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية، تبين عن عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو البيئة التنظيمية في دائرة الجمارك الأردنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ومن جهة أخرى كلما وجدت فروق في اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وأجرى شحادة (2017) دراسة هدفت التعرف إلى واقع الفاعلية التنظيمية في مدارس الأونروا في فلسطين في ضوء مدخل القيادة التشاركية من أجل التوصل لمقترح لتحسين الفاعلية أكثر، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من (51) مدير مدرسة، و(51) مساعد مدير، و(348) معلماً، و(13) موظفاً، وأشارت إلى أن محور الموارد البشرية والمادية في المرتبة الأولى في محاور الفاعلية التنظيمية، ومحور التفويض في المرتبة الأولى في محاور القيادة التشاركية، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والفاعلية التنظيمية في مدارس الأونروا.

## 2- الدراسات الأجنبية

وأجرى داستاني وتور ويورك سميث (Dastani, Torre & Yorke-Smith, 2012) دراسة هدفت التعرف إلى دور البيئة التنظيمية في أسلوب برنامج مراقبة ورصد الاتصالات، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات كأدوات للدراسة حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (123) موظفاً من موظفي قطاع الاتصالات، وأظهرت النتائج وجود دور إيجابي لجوانب البيئة التنظيمية المتمثلة في تشجيع العمل الجماعي وتحديد الأهداف المرجوة من المشروع وذلك للرفق في مستوى الاتصالات.

بينما هدفت دراسة ارداكاني، جوكار وموغالي (Ardakani, Jowkar & Mooghali, 2012) الكشف عن تأثير البيئة التنظيمية على الأداء والرضا الوظيفي، وتم استخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (280) موظفاً، وأظهرت النتائج عن وجود أثر إيجابي وفعال للبيئة

التنظيمية المتمثلة في بيئة العلاقات والعمليات على الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تحفيز الموظفين من خلال البيئة التنظيمية.

وأجرى اوباسانمي (Obasanmi, 2012) دراسة هدفت الكشف عن تصورات المعلمين حول خصائص ومؤشرات الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة دلتا النيجر في نيجيريا، وتكونت عينة من (600) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج مجال المناخ المدرسي أكبر المؤشرات المدرجة لأهمية جودة التعليم، وأهم مؤشرين لتوعية التعليم هما الأول توفير المراجعة المستمرة لتوضيح فلسفة المدرسة باستخدام القيم المشتركة، والثاني ممارسة العدل والنزاهة والموضوعية في إجراءات القرار.

أجرى هيرس (Heris, 2014) دراسة في إيران هدفت التعرف إلى تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية في جامعات آزاد الإسلامية، وتكونت عينة الدراسة من (75) عضواً من الأعضاء الأكاديميين في التربية البدنية تم اختيارهم عشوائياً، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على الفعالية التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن الفعالية التنظيمية قد تأثرت بنسبة (67.9%) من الثقافة التنظيمية.

### **تعقيب على عرض الدراسات السابقة:**

بعد استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تبين أن أهدافها تنوعت منها تناول العلاقة بين البيئة التنظيمية ومتغير آخر كدراسة المسعودي (2011) التعرف على دور البيئة التنظيمية في الدافعية للعمل، ودراسة الحنيطي (2012) التعرف على البيئة التنظيمية وعلاقتها بدافعية إنجاز المعلمين، ودراسة السرور (2014) التعرف على البيئة التنظيمية وعلاقتها برضا الطلبة، ودراسة عودة (2016) تحديد دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية، ودراسة خوالدة (2017) معرفة أثر البيئة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، وهذا يتشابه مع هذه الدراسة من حيث المضمون إلا أن الدراسة الحالية تناولت دور مديري المدارس في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة بشكل مستقل، كما نلاحظ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن الأداة في أغلبها كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية باستثناء دراسة داستاني وتور ويورك سميث (Dastani, Torre & Yorke-Smith, 2012) تم استخدام الاستبانة والمقابلات كأدوات للدراسة، ودراسة كورسينو وجيوري وتوريسي (Corino, Giuri & Torrisi, 2013) تم جمع البيانات من خلال المقابلات المباشرة.

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة أن المجتمعات التي طبقت عليها تنوعت ما بين عربية وأجنبية، وتنوعت وظائف تلك المجتمعات حيث تشابه مع هذه الدراسة بالفئة المستجيبة مديري المدارس كدراسة شحادة (2017)، في حين اختلفت مع دراسات أخرى فكانت الفئات المستجيبة من الموظفين كدراسة المسعودي (2011) ودراسة جابر (2011)، ودراسة داستاني وتور ويورك سميث (Dastani, Torre & Yorke-Smith, 2012)، ودراسة ارداكاني، جوكار وموغالي (Ardakani, Jowkar & Mooghali, 2012)، ودراسة عودة (2016)، ودراسة خوالدة (2017)، ومن المعلمين كدراسة الحنيطي (2012)، ودراسة اوباسانمي (Obasanmi, 2012)، ودراسة هيرس (Heris, 2014)، ومن طلبة الجامعات كدراسة السرور (2014)، ومن الجيش كدراسة الشمري (2013).

وتميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت مجتمع وبيئة لم تتناولها الدراسات السابقة. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري، وتطوير أداة الدراسة، واختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة، ومناقشة النتائج.

### **إجراءات الدراسة:**

### **منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم إتباع المنهج الوصفي المسحي حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي ميدانياً ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً.

### **مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، والبالغ عددهم (259) مديراً ومديرة، وقد بلغ عدد المدارس الابتدائية الحكومية (259) مدرسة منها (20) مدرسة للذكور و(239) مدرسة للإناث خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2017/2018) حسب إحصائيات وزارة التربية الكويتية في البوابة الإلكترونية الرسمية لدولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (168) مديراً ومديرة، وتم توزيع (168) استبانة واسترجاع (144) استبانة صالحة للتحليل والجدول (1) يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

**الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة**

| المتغير       | الفئات           | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|------------------|-------|----------------|
| الجنس         | ذكور             | 20    | 14%            |
|               | إناث             | 124   | 86%            |
| المجموع       |                  | 144   | 100%           |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس        | 132   | 92%            |
|               | دراسات عليا      | 12    | 8%             |
| المجموع       |                  | 144   | 100%           |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات   | 19    | 13%            |
|               | (5 - 10) سنوات   | 7     | 5%             |
|               | أكثر من 10 سنوات | 118   | 82%            |
|               | المجموع          | 144   | 100%           |

**أداة الدراسة:**

تم إعداد أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة وأدواتها ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة الاهدل (2011)، ودراسة المسعودي (2011)، ودراسة الحنيطي (2012)، ودراسة الكيلاني ومقابله (2014)، ودراسة عيسى (2014)، ودراسة خوالدة (2017)، وفي ضوء ذلك تم تصميم استبانة بصورتها الأولية ملحق (1) مكونة من جزأين؛ اشتمل الجزء الأول على معلومات عامة، والجزء الثاني على (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (الأنظمة والتعليمات والإجراءات، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات والاتصال، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل).

**صدق الأداة:**

للتحقق من صدق الأداة الظاهري، تم عرضها بصورتها الأولية على (17) محكماً من أصحاب الاختصاص في الجامعات الأردنية والكويتية والخليجية ملحق (2)، وذلك للتأكد من سلامة اللغة، ووضوح الفقرات ومدى مناسبة الفقرة للمجال الذي تقيسه، وإضافة أي اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة، وتم جمع آراء المحكمين، وعلى ضوء ملاحظاتهم تم تعديل العبارات الغامضة وتبديلها، كما تم تصويب الأخطاء اللغوية، وحذف الفقرات التي أجمع المحكمون على

ضعفها، وبناء على ذلك تم حذف فقرتين ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (35) فقرة كما هي موضحة في الملحق (3).

### ثبات الأداة:

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمجالات أداة الدراسة، حيث تراوحت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمجالات ما بين (0.79-0.93) وكانت النتائج كما في الجدول (2)، وأظهرت النتيجة ثباتاً مقبولاً لكل المجالات، وهي معاملات مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

### الجدول (2): معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الاستبانة

| الرقم | المجال                        | عدد الفقرات | أرقام الفقرات لكل مجال | الاتساق الداخلي |
|-------|-------------------------------|-------------|------------------------|-----------------|
| 1     | الأنظمة والتعليمات والإجراءات | 7           | 1-7                    | 0.83            |
| 2     | المشاركة في اتخاذ القرارات    | 7           | 8-14                   | 0.88            |
| 3     | العلاقات والاتصال             | 8           | 15-22                  | 0.89            |
| 4     | الحوافز والمكافآت             | 6           | 23-28                  | 0.79            |
| 5     | ظروف العمل                    | 7           | 29-35                  | 0.93            |

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات الدراسة.

### نتائج الدراسة:

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال إجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الأداة على حده، ولكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لاستجابات أفراد

العينة على مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال                        | رقم المجال | الرتبة |
|--------|-------------------|-----------------|-------------------------------|------------|--------|
| مرتفعة | 0.45              | 4.47            | الأنظمة والتعليمات والإجراءات | 1          | 1      |
| مرتفعة | 0.60              | 4.39            | ظروف العمل                    | 5          | 2      |
| مرتفعة | 0.54              | 4.38            | العلاقات والاتصال             | 3          | 3      |
| مرتفعة | 0.56              | 4.30            | الحوافز والمكافآت             | 4          | 4      |
| مرتفعة | 0.60              | 4.26            | المشاركة في اتخاذ القرارات    | 2          | 5      |
| مرتفعة | 0.51              | 4.36            | الدرجة الكلية                 |            |        |

يبين الجدول (3) أن الدرجة الكلية لجميع مجالات الدراسة جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.36) وانحراف معياري (0.51)، وجاءت جميع مجالات الأداة بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (4.26-4.47)، حيث جاء مجال الأنظمة والتعليمات والإجراءات بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.47)، وانحراف معياري (0.45)، وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال ظروف العمل في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.39)، وانحراف معياري (0.60)، وبدرجة مرتفعة، تلاه بالرتبة الثالثة العلاقات والاتصال بمتوسط حسابي (4.38)، وانحراف معياري (0.54)، وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال الحوافز والمكافآت بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.30)، وانحراف معياري (0.56) وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.60)، وبدرجة مرتفعة. وللتعرف إلى دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة من وجهة نظرهم، ضمن كل مجال من مجالات الأداة، تم

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الأداة على حده، حيث كانت على النحو الآتي:

### المجال الأول: الأنظمة والتعليمات والإجراءات.

يُظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال الأنظمة والتعليمات.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد

العينة على فقرات مجال الأنظمة والتعليمات والإجراءات مرتبة تنازلياً

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة        |
|--------|------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 5          | أنفذ أساليب وإجراءات تساعد المعلمين في أداء واجباتهم         | 4.62            | 0.64              | مرتفعة        |
| 2      | 4          | أطبق تعليمات تراعي مصالح المعلمين وبشكل عادل                 | 4.60            | 0.64              | مرتفعة        |
| 3      | 3          | أتابع تحديث الأنظمة والتعليمات التربوية باستمرار             | 4.49            | 0.57              | مرتفعة        |
| 4      | 2          | تتسم إجراءات العمل في مدرستي بالوضوح والسهولة                | 4.47            | 0.59              | مرتفعة        |
| 5      | 1          | أحرص على توفير توصيف يحدد الواجبات والمسؤوليات للعاملين بدقة | 4.40            | 0.78              | مرتفعة        |
| 6      | 7          | أتعامل بروح القوانين والأنظمة داخل المدرسة                   | 4.37            | 0.68              | مرتفعة        |
| 7      | 6          | أعمل على مساءلة المعلمين المخالفين للأنظمة والتعليمات        | 4.31            | 0.62              | مرتفعة        |
|        |            | <b>الدرجة الكلية</b>   | <b>4.47</b>     | <b>0.45</b>       | <b>مرتفعة</b> |

يبين الجدول (4) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال (الأنظمة والتعليمات والإجراءات) لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.45)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.31 - 4.62)، وجاءت الفقرة (5) وتتص " أنفذ أساليب وإجراءات تساعد المعلمين في أداء واجباتهم " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (6) وتتص " أعمل على مساءلة

المعلمين المخالفين للأنظمة والتعليمات " بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة مرتفعة.

### المجال الثاني: ظروف العمل.

يُظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال ظروف العمل.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد

العينة على فقرات مجال ظروف العمل مرتبة تنازلياً

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|------------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 35         | أوفر فرصاً للمعلمين للإبداع في العمل                   | 4.47            | 0.68              | مرتفعة |
| 2      | 34         | أسعى إلى تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم           | 4.44            | 0.69              | مرتفعة |
| 3      | 30         | توجيه المبادرة في العمل                                | 4.43            | 0.70              | مرتفعة |
| 4      | 32         | أتابع توصيات الموجه التربوي، ومدى تقييد المعلمين بها   | 4.39            | 0.70              | مرتفعة |
| 5      | 33         | أوزع الواجبات وفقاً لمسؤولياتهم على المعلمين بعدالة    | 4.37            | 0.75              | مرتفعة |
| 6      | 31         | أساهم في النمو المهني للمعلمين لديمومة التطوير التربوي | 4.36            | 0.76              | مرتفعة |
| 7      | 29         | أحرص على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن عملهم      | 4.24            | 0.78              | مرتفعة |
|        |            | الدرجة الكلية  | 4.39            | 0.61              | مرتفعة |

يبين الجدول (5) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال (ظروف العمل) لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.24 - 4.47)، حيث جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (35) وتنص " أوفر فرصاً للمعلمين للإبداع في العمل " بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة، في



حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (29) وتنص " أحرص على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن عملهم" بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة.

### المجال الثالث: العلاقات والاتصال.

يُظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقات والاتصال.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد العينة على فقرات العلاقات والاتصال مرتبة تنازلياً

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة        |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 21         | تتسم علاقتي مع المعلمين بالود والاحترام المتبادل            | 4.69            | 0.51              | مرتفعة        |
| 2      | 15         | أحرص على تعزيز العمل الجماعي                                | 4.59            | 0.65              | مرتفعة        |
| 3      | 22         | أشجع المعلمين على تبادل الخبرات التدريسية مع بعضهم البعض    | 4.58            | 0.64              | مرتفعة        |
| 4      | 19         | أسعى لإيجاد حلول للمشكلات التي تعيق عمل المعلمين            | 4.44            | 0.66              | مرتفعة        |
| 5      | 17         | أهيئ مناخاً تعاونياً يسهل عملية الاتصال والتواصل في المدرسة | 4.40            | 0.70              | مرتفعة        |
| 6      | 18         | أستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة للتواصل مع المعلمين      | 4.30            | 0.67              | مرتفعة        |
| 7      | 16         | أعد اجتماعات دورية للمعلمين لمناقشة الشؤون التربوية         | 4.05            | 0.96              | مرتفعة        |
| 8      | 20         | أعزز الاتصال الإيجابي مع مؤسسات المجتمع المحلي              | 4.01            | 0.82              | مرتفعة        |
|        |            | <b>الدرجة الكلية</b>  | <b>4.38</b>     | <b>0.54</b>       | <b>مرتفعة</b> |

يبين الجدول (6) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال (العلاقات والاتصال) لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.54)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة وتراوح المتوسطات

الحسابية بين (4.01 - 4.69)، حيث جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (21) وتتص " تتسم علاقتي مع المعلمين بالود والاحترام المتبادل" وبمتوسط حسابي (4.69) وانحراف معياري (0.51) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة رقم (20) وتتص " أعزز الاتصال الايجابي مع مؤسسات المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة.

### المجال الرابع: الحوافز والمكافآت.

يُظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الحوافز والمكافآت.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد

العينة على فقرات مجال الحوافز والمكافآت مرتبة تنازلياً

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة        |
|--------|------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 26         | أشجع المعلمين على إبراز طاقاتهم وإمكاناتهم                       | 4.62            | 0.61              | مرتفعة        |
| 2      | 25         | أهتم برفع الروح المعنوية للمعلمين                                | 4.61            | 0.64              | مرتفعة        |
| 3      | 28         | أحرص على توفير تجهيزات في المدرسة تمكن المعلمين من أداء واجباتهم | 4.40            | 0.64              | مرتفعة        |
| 4      | 27         | أمنح الحوافز للمعلمين على شكل مكافآت تشجيعية                     | 4.36            | 0.83              | مرتفعة        |
| 5      | 24         | أمنح الحوافز والمكافآت في المدرسة وفق أسس موضوعية                | 4.35            | 0.74              | مرتفعة        |
| 6      | 23         | يلبي نظام الحوافز والمكافآت في الوزارة تطلعاتي واحتياجاتي        | 3.43            | 1.20              | متوسطة        |
|        |            | <b>الدرجة الكلية</b>   | <b>4.30</b>     | <b>0.56</b>       | <b>مرتفعة</b> |

يبين الجدول (7) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال (الحوافز والمكافآت) لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت جاءت مرتفعة باستثناء فقرة (23) فجاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (4.30) وبانحراف معياري (0.56)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.43 - 4.62)، حيث جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (26) وتتص " أشجع المعلمين على إبراز طاقاتهم وإمكاناتهم " وبمتوسط حسابي (4.62)

وانحراف معياري (0.61) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (23) وتنص " يلبي نظام الحوافز والمكافآت في الوزارة تطلعاتي واحتياجاتي " بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة.

### المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات.

يُظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة        |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 8          | ألجأ إلى المشاورات واستطلاعات الرأي قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها | 4.52            | 0.74              | مرتفعة        |
| 2      | 11         | أسمح للمعلمين بطرح أفكارهم وآرائهم ومناقشتها                                  | 4.51            | 0.68              | مرتفعة        |
| 3      | 13         | اتخذ قرارتي بناءً على أسباب منطقية مدروسة                                     | 4.44            | 0.67              | مرتفعة        |
| 4      | 10         | ألتزم الموضوعية في اتخاذ القرار وتنفيذه                                       | 4.37            | 0.69              | مرتفعة        |
| 5      | 9          | أفوض المعلمين للصلاحيات لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم                         | 4.09            | 0.77              | مرتفعة        |
| 6      | 12         | أتابع صندوق الشكاوى والاقتراحات في المدرسة                                    | 4.07            | 0.92              | مرتفعة        |
| 7      | 14         | أشرك المعلمين في تحديد جداول أعمال مجلس الآباء                                | 3.83            | 0.97              | مرتفعة        |
|        |            | <b>الدرجة الكلية</b>  | <b>4.26</b>     | <b>0.60</b>       | <b>مرتفعة</b> |

يبين الجدول (8) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال (المشاركة في اتخاذ القرار) لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.60)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83-4.52)، حيث جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (8) وتنص " ألجأ إلى المشاورات واستطلاعات الرأي قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها " ويمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (14)

وتنص " إشراك المعلمين في تحديد جداول أعمال مجلس الآباء" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة.

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والجداول (10،9) تبين ذلك.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة تبعاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

| المتغير      | الفئات           | س         | ع    | الأنظمة والتعليمات والإجراءات | المشاركة في اتخاذ القرارات | العلاقات والاتصال | الحوافز والمكافآت | ظروف العمل | الكلبي |      |
|--------------|------------------|-----------|------|-------------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|------------|--------|------|
| الجنس        | ذكر              | س         | 4.32 | 4.14                          | 4.31                       | 4.18              | 4.24              | 4.24       | 4.24   |      |
|              |                  | ع         | 0.53 | 0.70                          | 0.60                       | 0.53              | 0.60              | 0.54       | 0.60   |      |
|              | أنثى             | س         | 4.49 | 4.28                          | 4.39                       | 4.31              | 4.41              | 4.38       | 4.41   |      |
|              |                  | ع         | 0.44 | 0.58                          | 0.53                       | 0.57              | 0.60              | 0.50       | 0.60   |      |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات   | س         | 4.35 | 4.19                          | 4.31                       | 4.20              | 4.29              | 4.27       | 4.29   |      |
|              |                  | ع         | 0.50 | 0.62                          | 0.57                       | 0.46              | 0.63              | 0.53       | 0.63   |      |
|              | 5 - 10 سنوات     | س         | 4.35 | 4.39                          | 4.25                       | 4.29              | 4.29              | 4.31       | 4.29   |      |
|              |                  | ع         | 0.70 | 0.66                          | 0.83                       | 0.94              | 1.07              | 0.82       | 1.07   |      |
|              | أكثر من 10 سنوات | س         | 4.49 | 4.27                          | 4.40                       | 4.31              | 4.41              | 4.38       | 4.41   |      |
|              |                  | ع         | 0.43 | 0.59                          | 0.52                       | 0.56              | 0.57              | 0.48       | 0.57   |      |
|              | المؤهل العلمي    | بكالوريوس | س    | 4.48                          | 4.27                       | 4.39              | 4.30              | 4.40       | 4.37   | 4.40 |
|              |                  |           | ع    | 0.45                          | 0.59                       | 0.54              | 0.58              | 0.60       | 0.50   | 0.60 |
| دراسات عليا  |                  | س         | 4.29 | 4.20                          | 4.26                       | 4.29              | 4.26              | 4.26       | 4.26   |      |
|              |                  | ع         | 0.49 | 0.74                          | 0.59                       | 0.44              | 0.75              | 0.57       | 0.75   |      |

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (9) عن وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة تبعاً للجنس إذ حصلت الإناث على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.38) وهو أعلى من الذكور الذي جاء بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، ومتغير الخبرة إذ حصل أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.38)، وجاء أصحاب الخبرة (5- 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وأخيراً جاء أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، ومتغير المؤهل العلمي إذ حصل أصحاب مؤهل بكالوريوس على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.37) من مؤهل دراسات عليا بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، ولتحديد فيما كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$ ؛ تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (10).

**الجدول (10): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على مجالات دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة**

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المجالات                      | مصدر التباين                               |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|-------------------------------|--|
| 0.14              | 2.199  | 0.441          | 1            | 0.441          | الأنظمة والتعليمات والإجراءات | الجنس<br>هوتلنج = 0.693<br>ح = 0.023       |
| 0.36              | 0.855  | 0.312          | 1            | 0.312          | المشاركة في اتخاذ القرارات    |  |
| 0.51              | 0.431  | 0.127          | 1            | 0.127          | العلاقات والاتصال             |  |
| 0.34              | 0.912  | 0.294          | 1            | 0.294          | الحوافز والمكافآت             |  |
| 0.24              | 1.372  | 0.511          | 1            | 0.511          | ظروف العمل                    |  |
| 0.27              | 1.223  | 0.316          | 1            | 0.316          | الدرجة الكلية                 |  |
| 0.33              | 1.120  | 0.225          | 2            | 0.450          | الأنظمة والتعليمات والإجراءات | سنوات الخبرة<br>ويلكس = 0.535<br>ح = 0.937 |
| 0.80              | 0.226  | 0.082          | 2            | 0.165          | المشاركة في اتخاذ القرارات    |  |
| 0.62              | 0.477  | 0.141          | 2            | 0.281          | العلاقات والاتصال             |  |

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المجالات                      | مصدر التباين                                 |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|-------------------------------|--|
| 0.74              | 0.307  | 0.099          | 2            | 0.198          | الحوافز والمكافآت             |  |
| 0.64              | 0.454  | 0.169          | 2            | 0.338          | ظروف العمل                    |  |
| 0.68              | 0.399  | 0.103          | 2            | 0.206          | الدرجة الكلية                 |  |
| 0.22              | 1.534  | 0.308          | 1            | 0.308          | الأنظمة والتعليمات والإجراءات | المؤهل العلمي<br>هوتلنج = 0.412<br>ح = 0.038 |
| 0.86              | 0.032  | 0.012          | 1            | 0.012          | المشاركة في اتخاذ القرارات    |  |
| 0.47              | 0.532  | 0.157          | 1            | 0.157          | العلاقات والاتصال             |  |
| 0.90              | 0.019  | 0.006          | 1            | 0.006          | الحوافز والمكافآت             |  |
| 0.56              | 0.345  | 0.128          | 1            | 0.128          | ظروف العمل                    |  |
| 0.58              | 0.306  | 0.079          | 1            | 0.079          | الدرجة الكلية                 |  |
|                   |        | 0.201          | 139          | 27.900         | الأنظمة والتعليمات والإجراءات | الخطأ  |
|                   |        | 0.365          | 139          | 50.685         | المشاركة في اتخاذ القرارات    |  |
|                   |        | 0.295          | 139          | 41.007         | العلاقات والاتصال             |  |
|                   |        | 0.323          | 139          | 44.828         | الحوافز والمكافآت             |  |
|                   |        | 0.372          | 139          | 51.714         | ظروف العمل                    |  |
|                   |        | 0.258          | 139          | 35.884         | الدرجة الكلية                 |  |
|                   |        |                | 144          | 2900.347       | الأنظمة والتعليمات والإجراءات | الدرجة الكلية                                |
|                   |        |                | 144          | 2665.612       | المشاركة في اتخاذ القرارات    |  |
|                   |        |                | 144          | 2806.594       | العلاقات والاتصال             |  |
|                   |        |                | 144          | 2701.861       | الحوافز والمكافآت             |  |
|                   |        |                | 144          | 2824.000       | ظروف العمل                    |  |
|                   |        |                | 144          | 2774.554       | الدرجة الكلية                 |  |

\*ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )

يبين الجدول (10) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\geq \alpha$  (0.05) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

### مناقشة النتائج والتوصيات:

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة، واهم التوصيات المنبثقة عن هذه النتائج.

#### أولاً: مناقشة النتائج.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج أن دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة جاء بدرجة مرتفعة، وجاءت جميع مجالات الأداة بدرجة مرتفعة. وجاء مجال الأنظمة والتعليمات والإجراءات بالرتبة الأولى، وجاء مجال ظروف العمل في الرتبة الثانية، تلاه بالرتبة الثالثة العلاقات والاتصال، وجاء مجال الحوافز والمكافآت بالرتبة الرابعة، وأخيراً جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في الرتبة الأخيرة. وربما يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على تحسين البيئة التنظيمية التي تساعد على أداء المدرسة لأهدافها وتحقيق رسالتها من خلال العمل بروح الفريق الذي تتكامل فيه الأدوار بين المدير والعاملين مما ينعكس إيجاباً على الجو العام، وتنفيذ خطتها التطويرية بهدف تحسين البيئة التنظيمية لتصبح بيئة تعليمية فاعلة، وتعزى نتيجة تقدم مجال الأنظمة والتعليمات والإجراءات بالرتبة الأولى إلى التزام مديري المدارس بتطبيق الأنظمة والتعليمات المدرسية في بيئات تنظيمية متشابهة، والخوف من المشكلات الصادرة في حال عدم الالتزام بهذه التعليمات، والمراقبة الدائمة من وزارة التربية؛ لذا يحرص المدير على أن تتمتع المدرسة بسمعة طيبة في الأوساط التربوية. أما حصول مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في الرتبة الأخيرة فيعود إلى انخفاض مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس بالعاملين معهم وخوفهم من فشل المفوض إليه إذا أسند إليه مهام وظيفية، لأن القائد عندما يفوض تبقى المساءلة عليه في حالة فشل المفوض إليه من هنا يحتفظ بالصلاحيات متخوفاً من هذا الفشل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عودة (2016) التي توصلت إلى أن مستوى البيئة التنظيمية جاء بوزن (71%)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة

دراسة المسعودي (2011)، ودراسة الحنيطي (2012)، ودراسة السرور (2014)، والتي أظهرت نتائجها أن مستوى البيئة التنظيمية جاءت بمستوى متوسط.

أما فيما يتعلق بمجالات الدراسة فقد تم مناقشة النتائج لكل مجال على حدة كما يلي:

### **المجال الأول: الأنظمة والتعليمات والإجراءات**

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال (الأنظمة والتعليمات والإجراءات) لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، جاءت مرتفعة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (5) وتنص " أنفذ أساليب وإجراءات تساعد المعلمين في أداء واجباتهم " بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يبقى على اتصال دائم ومستمر مع وزارة التربية لمتابعة المستجدات التربوية والمعرفية وما جرى فيها من تغيير لنشرها بين المعلمين وتطبيقها وإبداء آرائهم فيها. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (6) وتنص " أعمل على مساءلة المعلمين المخالفين للأنظمة والتعليمات " وبدرجة مرتفعة. ويعزى ذلك أن هناك متابعة مستمرة وهادفة من قبل مديري المدارس للمعلمين أسهمت في زيادة الانضباط لدى المعلمين؛ وأدى ذلك إلى أن معظم مديري المدارس يوظفون المساءلة بشكل ساهم في زيادة التزام المعلمين بالتعليمات الإدارية والفنية وذلك بنشرات واضحة ومحددة يوقع عليها المعلمون وتمثل قاعدة للعمل بصورة منضبطة للجميع.

### **المجال الثاني: ظروف العمل**

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال (ظروف العمل) لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، جاءت مرتفعة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (35) وتنص " أوفر فرصاً للمعلمين للإبداع في العمل " وبدرجة مرتفعة، ربما يعود ذلك إلى أن التطوير والإبداع من سمات المدير الناجح الذي يقدر جهود المعلمين ويحفزهم على العمل الجاد ويشيد بمواهبهم ويوفر لهم المتطلبات الضرورية لعملهم. في حين بالرتبة الأخيرة الفقرة (29) وتنص " أحرص على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن عملهم " وبدرجة مرتفعة، ربما يعزى ذلك إلى توجه وزارة التربية في دولة الكويت إلى التطوير في كافة المجالات ومنها مجال التقويم للمعلمين من خلال إتباع مديري المدارس الابتدائية لأساليب التقويم الحديثة والمستمر للمعلمين وتقديم تغذية راجعة لهم



لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، والتي تساهم بدورها في تحسين وتطوير أداء المعلمين الذي ينعكس بدوره على تحسين عملية التعليم والتعلم في المدرسة بشكل عام .

### المجال الثالث: العلاقات والاتصال

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال (العلاقات والاتصال) لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، جاءت مرتفعة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (21) والتي تنص على " تتسم علاقاتي مع المعلمين بالود والاحترام المتبادل" وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس بحسب التوجهات الحديثة يحرصوا على التعامل مع المعلمين بطريقة ودية قائمة على التفاهم المشترك لتطوير العملية التعليمية، ومساعدة المعلمين الجدد لفهم العمل التربوي، والعمل على رفع الروح المعنوية ويشعر المعلمين بالأمن الوظيفي، بالإضافة إلى أن بعض مديري المدارس تفوض جزء من صلاحياتهم للمعلمين للمشاركة في تحمل المسؤولية الإدارية وهذا يؤدي إلى ارتفاع درجة الثقة بينهم مما يزيد من الود، وإطلاق الطاقات في الحقل التعليمي. في حين بالرتبة الأخيرة الفقرة (20) وتنص " أعزز الاتصال الايجابي مع مؤسسات المجتمع المحلي " وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود قنوات اتصال فعالة ما بين مديري المدارس وأعضاء المجتمع المحلي، يقوم من خلالها مديري المدارس بإيصال ملاحظاتهم لأولياء الأمور بشكل مستمر، وتكوين علاقات إيجابية مع أعضاء المجتمع المحلي والتي تنعكس بدورها على الشراكة المجتمعية .

### المجال الرابع: الحوافز والمكافآت

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال (الحوافز والمكافآت) لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، جاءت مرتفعة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة الأخيرة فجاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) وتنص " أشجع المعلمين على إبراز طاقاتهم وإمكاناتهم" وبدرجة مرتفعة. ويعزى ذلك إلى أن متطلبات القيادة التعليمية الحديثة تتطلب من المدير تعزيز المعلمين وتشجيعهم على الانجاز الوظيفي؛ لتوفير البيئة التنظيمية المناسبة التي تسهم في نشر الإبداع بين المعلمين وداخل المدرسة. في حين بالرتبة الأخيرة الفقرة (23) وتنص " يلبي نظام الحوافز والمكافآت في الوزارة تطلعاتي واحتياجاتي " وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى إيجاد تنافس

شريف بين المعلمين في المدرسة الواحدة وإذكاء روح المنافسة وشعورهم بالعدالة والمساواة داخل المدرسة، وقد يشيع التعزيز مناخاً إيجابياً وصحياً في المجتمع المدرسي يمنح المعلمين فرصاً للتطوير والتقدم المهني.

### المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال (المشاركة في اتخاذ القرارات) لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، جاءت مرتفعة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (8) وتنص " أُلجأ إلى المشاورات واستطلاعات الرأي قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها " بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى رغبة بعض مديري المدارس إشراك أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في اتخاذ القرارات حتى تشعرهم بالانتماء للعمل مما يزيد من دافعيتهم للعمل، والتعاون والاحترام المتبادل، ونظرتهم الإيجابية للمشاركة في القرار، وربما تعزى هذه النتيجة كذلك إلى طبيعة أسلوب مديري المدارس في إدارة جلسات الاجتماعات والذي يتضمن النقاش، ثم التصويت على القرار وليس بالضرورة أن تتم الموافقة الجماعية عليه إن لم يكن مستحيلاً. في حين جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (14) وتنص " أشرك المعلمين في تحديد جداول أعمال مجلس الآباء " وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى فناعة بعض مديري المدارس بأهمية دور المعلمين في المدرسة وهم الأكثر تواصلاً وإطلاعاً على مشاكل الطلبة السلوكية والتعليمية، لذا لا بد من إشراك المعلمين في تحديد بنود اجتماعات مجلس الآباء من مبدأ العمل بروح الفريق.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ؟

أظهرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي. وقد تمت مناقشة هذه النتيجة بالتفصيل على النحو الآتي:

**1. متغير الجنس:** أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة على جميع مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير الجنس. وقد

تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين والمديرات في المدارس وبغض النظر عن جنسهم يعيشون ظروفًا متشابهة داخل المدرسة، ويخضعون لنفس الأنظمة والتعليمات، وأنهم حصلوا على نفس التنشئة ونفس التدريب والتأهيل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحنيطي (2012)، ودراسة خوالدة (2017) اللتان أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جابر (2011) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

**2. متغير المؤهل العلمي:** أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة على جميع مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الظروف المشابهة التي يخضع لها جميع مديري المدارس في وزارة التربية أثناء تأهيلهم التربوي لأن المقررات التربوية التي يدرسها الطالب في الدبلوم، أو البكالوريوس، أو الماجستير متشابهة تقريباً، والفرق بينها في دراسة مساقات التخصص، بالإضافة إلى أن مديري المدارس بغض النظر عن مؤهلاتهم يخضعون لدورات في مجال القيادة، تكسبهم مهارات ومعلومات تؤدي إلى تحسين البيئة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحنيطي (2012) ودراسة خوالدة (2017) اللتان أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

**3. متغير سنوات الخبرة:** أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة على جميع مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود القوانين والأنظمة والتعليمات الإدارية الصادرة عن وزارة التربية والتي تعمم على جميع المدارس وهي ملزمة لجميع المديرين على اختلاف خبراتهم، بالإضافة إلى الالتزام الداخلي عند جميع مديري المدارس الابتدائية بضرورة العمل وبكفاءة عالية على تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة، ولديهم دافعية ونشاط بصرف النظر عن سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحنيطي (2012) ودراسة خوالدة (2017) اللتان أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جابر (2011) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة.

## التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الباحثة:

1. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز مهارات اتخاذ القرارات لديهم والتي تسهم في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة.
2. العمل على تهيئة الظروف المناسبة في المدرسة التي توفر الفرص للمعلمين للإبداع في العمل، وتزويدهم بالتغذية الراجعة عن عملهم باستمرار.
3. العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق باجتماعات مجلس الآباء والمعلمين؛ مما ينمي لديهم روح المسؤولية، وبالتالي تحسين البيئة التنظيمية.
4. ضرورة تفويض الصلاحيات لمديري المدارس الابتدائية، لإيجاد نظام للحوافز والمكافآت وفق أسس موضوعية، لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- أبو فارس، عبد الرحمن (2016). البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 27، 709 - 722.
- جابر، سهى محمود (2011). أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
- الحنيطي، أحمد سليمان (2012). البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بدافعية إنجاز المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.
- خوالدة، محمد علي (2017). البيئة التنظيمية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.
- السرور، غدير عبد الرزاق (2014). البيئة التنظيمية السائدة في المكتبة الهاشمية في جامعة آل البيت وعلاقتها برضا طلبة الدراسات العليا عن الخدمات المقدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.

- سلمان، زيد منير (2012). **الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية**، عمان: دار البداية.
- شحادة، توفيق علي (2017). **تحسين الفاعلية التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين على ضوء مدخل القيادة التشاركية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- الشمري، عايد رحيل (2013). **دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الصيرفي، محمد. (2007). **القرار الإداري ونظم دعمه**، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي.
- العساف، ليلي والصرابرة، خالد أحمد (2010). **دور الإدارات التربوية في معالجة سلوك العنف الطلابي الموجه ضد المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن**، دراسات، العلوم التربوية، 37(10)، 167-188.
- العسكري، بهاء الدين والحيالي، انعام (2015). **إدارة التغيير في منظمات الأعمال**، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عطوي، جودت عزت. (2014). **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية تطبيقاتها العملية**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطية، محسن (2013). **المناهج الحديثة وطرق التدريس**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- علوان، أسماء محمد (2017). **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العميان، محمود (2013). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط6، عمان: دار وائل للنشر.
- عودة، وسيم عبد الغفار (2016). **دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الكيلاني، لبنى تيسير ومقابله، عاطف يوسف (2014). دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان، دراسات، العلوم التربوية، 41(1)، 46-60.

اللوزي، موسى (2010). التنظيم الإداري: الأساليب والاستشارات، عمان: دار زمزم للنشر.  
المسعودي، أحمد صبار (2011). دور البيئة التنظيمية الداخلية في الدافعية للعمل لدى الموظفين في الدوائر الحكومية لمحافظة جنوب الأردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان، الاردن.

### المراجع الأجنبية:

- Ardakani, A, Jowkar, B, &Mooghali, A (2012). The effect of organizational environment on performance and job satisfaction (Case Study of Shiraz University), **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 2(8), 8130-8139.
- Bradley, L(2006). Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates, **Personnel Review** , 35(1), 66 –77
- Chang, C, Chen, S, & Lan, Y(2013). Service quality, trust, and patient satisfaction in interpersonal-based medical service encounters. **BMC Health Services Research.**;13(22), 1472-6963
- Corino, M, Giuri, P & Torrisi, T (2013). **Patent Spinoffs: How Important Is the Organisational Environment?** Paper to be Presented at the 35 th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, June 17-19, Retrieved at 16/3/2018. From:  
<http://proceedings.aom.org/content/2018/2/15462.short>
- Dastani, M, Torre, L & Yorke-Smith, N (2012). **A Programming Approach to Monitoring Communication in an Organisational Environment** (Extended Abstract), Retrieved at 15/3/2018. From:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/b176/4d2d8bb0a1fcef9a9d516215826f7dbaebd.pdf>
- Heris, M (2014). Effects of organizational culture on organizational effectiveness in Islamic Azad Universities, Northwest of Iran, **Malaysian**
- Obasanmi, J&Obasanmi, P(2012). Teachers' Perceptions of the Organizational Effectiveness of Private Secondary Schools in the Niger Delta Region of Nigeria, **International Journal for Educational Science**, 4(1), 23-29.
- Zeinabadia, H. &Rastegarpour, H. (2010). Factors affecting teacher trust in principal: testing the effect of transformational leadership and procedural justice, **Procardia Social and Behavioral Sciences**,5, 1004–1008.