


# The Organizational Climate and its Relationship to the Professional Growth of Female Teachers in Private Schools in the State of Kuwait

Hanan Nasser Al-Adwani\*   
Kuwaiti Zakat House, State of Kuwait.

Received: 23/2/2021  
Revised: 6/4/2021  
Accepted: 1/8/2021  
Published: 15/12/2022

\* Corresponding author:  
[dr.h.alnaser@gmail.com](mailto:dr.h.alnaser@gmail.com)

Citation: Al-Adwani, H. N. (2022).  
The organizational climate and its  
relationship to the professional growth  
of female teachers in private schools  
in the State of Kuwait. *Dirasat:  
Educational Sciences*, 49(4), 49–61.  
Retrieved from  
<https://doi.org/10.35516/edu.v49i4.3322>

## Abstract

**Objectives:** The current study aims to investigate the relationship between the level of professional development of female teachers in Kuwaiti private schools and the level of implementation of organizational climate dimensions (organizational structure, administrative leadership, incentive system, participation in decision-making, training and development).

**Methods:** The descriptive survey approach was used. The questionnaire was given to a sample of (125) female teachers working in private schools in Kuwait as a means of gathering the primary data.

**Results:** According to the study, female teachers in private schools in the State of Kuwait were highly engaged in the organizational climate's components (organizational structure, administrative leadership, incentive system, participation in decision-making, training and development). Female teachers in private schools in the State of Kuwait experienced a significant degree of professional progress. At Kuwaiti private schools, the study discovered a positive relationship between organizational climate traits and female teachers' professional development, with statistical significance at the level of 0.05. Also, it was shown that there are statistically significant differences between the responses of the study sample due to the educational level and teaching experience factors and their interactions, favoring those with a bachelor's degree and more than 11 years of experience.

**Conclusions:** The study came to the conclusion that there is a favorable association between the organizational climate characteristics and the professional development of female teachers in Kuwaiti private schools. According to the study, systems of financial and moral incentives should be strengthened, and all female teachers should receive financial and moral incentives.

**Keywords:** Organizational climate, professional growth, private schools, female teachers, Kuwait.

## المناخ التنظيمي وعلاقته بالنمو المهني للمعلمات في المدارس الخاصة بدولة الكويت

حنان ناصر العدواني\*  
بيت الزكاة الكويتي، دولة الكويت.

### ملخص

**الأهداف:** تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير) ودرجة النمو المهني لدى المعلمات في المدارس الخاصة بدولة الكويت.

**المنهجية:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، واعتمدت على الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (125) معلمة في المدارس الخاصة بدولة الكويت.

**النتائج:** وقم تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير) للمعلمات في المدارس الخاصة بدولة الكويت كان بدرجة مرتفعة، كما أن مستوى النمو المهني للمعلمات في المدارس الخاصة بدولة الكويت كان بدرجة مرتفعة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين أبعاد المناخ التنظيمي والنمو المهني لدى المعلمات في المدارس الخاصة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة التدريسية والتفاعل بينهما، ولصالح البكالوريوس وخبرة تدريسية أكثر من 11 سنة.

**الخلاصة:** خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي والنمو المهني لدى المعلمات في المدارس الخاصة، كما أوصت الدراسة بتعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية بما في ذلك من مكافآت مادية وتشجيعية لجميع المعلمات بغض النظر عن الخبرة التدريسية، وعقد دورات وورش عمل تتعلق بالبيئة الإيجابية وتعزيز النمو المهني لدى المعلمات، وإجراء دراسات عن المناخ التنظيمي وعلاقته بالنمو المهني في المدارس الحكومية.

**الكلمات الدالة:** المناخ التنظيمي، النمو المهني، المدارس الخاصة، المعلمات، الكويت.



© 2022 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## المقدمة:

تتصف كل منظمة بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وكما هو الحال في المناخ الطبيعي، فالمناخ التنظيمي عرضة للتغير والتحول والتطور.

فهم المناخ التنظيمي يعد من الأمور الهامة لكل فرد من أفراد المنظمة، ولابد من السعي إلى تطويره وكيفية التعامل معه بغية تحقيق أهداف المؤسسة، فالمناخ التنظيمي يقوم بدور وسيط بين ما تتطلبه الوظيفة، وبين الحاجات المستمرة للأفراد، كما يتعلق بالفعاليات والخصائص، والأنشطة الداخلية للمنظمة (الشمري، 2020: 268).

و الاستثمار في التنمية البشرية يعد غاية تسعى لها المجتمعات الحديثة المعاصرة، للوصول مواكبة تطورات العصر الحديث ما رافقها من ثورة تكنولوجية ضخمة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاستغلال والاستثمار الأمثل لعملية التنمية البشرية وإعداد القوى المؤهلة والمدرّبة، حتى تواكب مستجدات عصر المعلومات والتكنولوجيا (رواه، 2018: 153).

ويشير المالكي والداغستاني (2020) أن النمو المهني يكون من خلال التطور ونقل الخبرات والتجارب العملية، وتفعيل المناقشة وتبادل الخبرات المهنية وتوفير الأجهزة والمعدات الجيدة.

كما أشارت خليفة (2020: 73) أن دور المرأة في البيئة العربية يتفوق على دور الرجل من ناحية الفعالية، وذلك بسبب امتلاكها للإلمام وتفهم المشكلات التي تواجه المجتمع، على اعتبار أنها مسؤولة عن أسر، مما يتطلب المزيد من الجهد لتمكين المرأة العاملة في مؤسسات الدولة. تماشياً مع أهداف الدولة الإستراتيجية التي أحد ركائزها التنمية الشاملة.

وفي هذا الصدد يؤكد ال قريشة (2020: 64) أن الموظف يتأثر بمدى تجانسه وتوافقه مع ذاته والآخرين، وكذلك بمدى الوعي بالذات المهنية، ومع ما تتطلبه مهنته من اتصال وتفاعل، وطريقة تفكيره، والذي يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على الأداء المهني، مما ينعكس على نجاحه أو فشله في المهنة التي يعمل بها.

## مشكلة الدراسة

المناخ التنظيمي والنمو المهني يمثلان عاملان رئيسان في نجاح أي مؤسسة ولهما تأثيرهما على المستويات الإدارية والشخصية في المؤسسة التربوية، لذا يجب أن يكون هناك فهم واضح لمعنى المناخ التنظيمي السائد بين العاملين في المؤسسة التعليمية وعلاقته بالنمو المهني.

وتتفق الباحثة مع الاتجاه القائل بأن عدم الاهتمام بمناخ عمل جيد يؤدي إلى نتائج غير محمودة، تتمثل في زيادة الضغوط النفسية والإرهاق، وهذا ما ينعكس بدوره على النمو المهني للأفراد، بأن يظهر بمستوى متدني (غنائم، 2019: 79).

ومن خلال إطلاع الباحثة على الدراسات الحديثة التي تناولت المناخ التنظيمي، والنمو المهني وجدت أن هناك العديد من نتائج هذه الدراسات قد أكدت على أن للمناخ التنظيمي تأثير على أداء الموظفين، بسبب إدراكهم لطبيعة بيئة العمل، وما يلحقه من عوائد اقتصادية ونفسية، واجتماعية، والذي ينعكس على النمو المهني للموظفين ويرفع من مستواه، وبالتالي الاهتمام بهذا المتغير، يعد من الأمور بالغة الضرورة والأهمية، ومن هذه الدراسات دراسة خليف (2020)، ودراسة عبد المولي (2020)، ودراسة الشمري (2020)، ودراسة الحارثي (2020)، ودراسة المالكي والداغستاني (2020)، ودراسة ليندفال (Lindval, 2017).

كما أوصت دراسة الأندونوسي (2019) بضرورة تفويض الصلاحيات، والحد من المركزية، لتوفير بيئة عمل تسمح للموظفات الإدارية بالشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

ويؤكد خليفة (2020: 73) أن الاستثمار بقدرات المرأة وإعطائها الفرص الحقيقية والمتساوية، باعتبارها أكثر الاستثمارات مردوداً، فهي نصف المجتمع، مما يتطلب زيادة مساهمتها وتعظيم دورها والذي هو أهم متطلبات المرحلة المقبلة، وتطور نموها المهني، حتى تواكب مرحلة الأعمال العصرية الحالية والمستقبلية، وعلى ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما هي درجة ممارسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالنمو المهني للمعلمات في وزارة التعليم بدولة الكويت؟

## أسئلة الدراسة

يتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير) للمعلمات في المدارس الخاصة بدولة الكويت؟
- 2- ما درجة النمو المهني للمعلمات في المدارس الخاصة بدولة الكويت؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير) ودرجة النمو المهني لدى المعلمات في المدارس الخاصة بدولة الكويت؟

4- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟  
أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير) لدى المعلمين في المدارس الخاصة بدولة الكويت.

2- التعرف على فعالية النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الخاصة بدولة الكويت؟.

3- الكشف عن العلاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير) ودرجة النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الخاصة بدولة الكويت؟

4- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة على اداة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

يؤمل أن تكون هذه الدراسة ذات أهمية بالغة انطلاقاً من التالي:

1- أنها سوف تسلط الضوء على العلاقة بين المناخ التنظيمي والنمو المهني للمعلمين في وزارة التعليم في دولة الكويت.  
2- قد تساعد نتائج هذه الدراسة على معرفة المناخ التنظيمي في وزارة التعليم في دولة الكويت، مما يساعد في تبني سياسات إدارية جديدة وإجراءات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية وهذا من أن يساهم بشكل كبير على التطور المهني للمعلمين في مؤسسات الدولة في مؤسسات الدولة وينعكس أثره بالتالي على النمو المهني للمعلمين عن أعمالهم ورفع مستوى الأداء، كما يمنح الفرصة للإبداع والتطور الذاتي عند اتخاذ القرارات السليمة داخل المؤسسة.

3- يمكن يستفيد من نتائج هذه الدراسة أيضاً لأنها تعطيهم فرصة لزيادة فهمهم للمناخ الذي يعملون فيه وفهم أنفسهم وفهم الآخرين مما يساعدهم على القيام بعملية تقييم شاملة لهذا المناخ، وبالتالي على إلى تطوير مستواهم المهني والذي يؤدي بالنتيجة إلى النمو المهني لهم.

مصطلحات الدراسة

- المناخ التنظيمي: هو العلاقات التنظيمية السائدة في المدرسة التي تعكس طبيعة التفاعل القائم بين المديرين والمعلمين والعاملين الآخرين. (الشهري، 1429، 30)

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي هو: خصائص بيئة العمل وإجراءاتها وسياساتها المطبقة في العمل التي تدركها النساء العاملات داخل مؤسسات دولة الكويت ولها تأثير على أدائهم وسلوكهم داخل هذه المؤسسات وتتميز بها عن باقي المؤسسات الأخرى.

الدراسات السابقة

قام الباحثة بالإطلاع على الأدبيات السابقة المتعلقة بالموضوع، وحيث أنها لم تجد دراسات سابقة ربطت متغيرات الدراسة مع بعضها البعض- في حدود علم الباحثة- وعليه تم تقسيم الدراسات السابقة إلى جزئين، الجزء الأول تناول الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى، والجزء الثاني، الدراسات التي تناولت النمو المهني وعلاقته بمتغيرات أخرى، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، نتناولها تباعاً:

الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي وعلاقتها بمتغيرات أخرى.

قام الشمري (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومقترحات التحسين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على عينة مكونة من (170) عضو هيئة تدريس اختيروا بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم مقترحات تحسين المناخ التنظيمي هو السماح بتبادل المعلومات والاتصال واعتماد استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديث في الاجتماعات والأعمال الأكاديمية والإدارية.

وأجرى الحارثي (2020) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة لدى العاملين في مكاتب الرئاسة العامة، وتحسين طبيعة العمل في هذه المكاتب طبقت الدراسة على عينة مكونة من (375) موظفاً عاملاً في مكاتب رئاسة الدولة في جميع مناطق المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، المنهج الوصفي المقارن، المنهج الوصفي المقارن، وأسفرت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي، وتحسين طبيعة العمل للعاملين في مكاتب الرئاسة العامة.

وقام كيترون ويونسوتير (Kitratopom & Puncrobuter, 2016) هدفت إلى قياس جودة العمل والمناخ التنظيمي للمدارس الواقعة على طول

المنطقة الحدودية التايلندية الكمبودية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (384) معلماً ومشرفاً تربوياً تم اختيارهم من جميع المدارس الحدودية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وأسفرت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين جودة العمل في المدارس الحدودية والمناخ التنظيمي السائد فيها.

الدراسات التي تناولت النمو المهني وعلاقته بمتغيرات أخرى.

وقام كل من المالكي والداغستاني (2020) بدراسة استهدفت التعرف على دور المنصات التعليمية الإلكترونية في النمو المهني لمعلمات رياض الأطفال والتعرف على معوقات استخدامها في العملية والتعليمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (205) معلمة، باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى موافقة المعلمات على محور سبل التطور المهني لمعلمة رياض الأطفال. وأجرى ليندفال (Lindval, 2017) دراسة تقويمية تقصى من خلالها خصائص وسمات برامج التطوير المهني لمعلمي الرياضيات في السويد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة دراسة على عينة مكونة من (100) معلم ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أغلب هذه البرامج تركز على الجانب النظري بالعمل، بحيث يكون المعلمين دور نشط وفاعل في هذه البرامج، وتبعاً لذلك كان لها أثر إيجابي في تحسين ممارسات معلمي الرياضيات.

وأجرت لويس (Loise, 2016) دراسة هدفت إلى فهم حاجات التطور المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة تايلاند وتفضيلاتهم في قسم الخريجين، لمساعدة الإدارة على تقديم وتوفير برامج تطوير مهني مناسبة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة دراسة، وأسفرت نتائج الدراسة إلى رغبة المشاركين بتعلم محتوى محدد مثل تصميم القياس، والتكنولوجيا التعليمية، والرغبة بمتابعة وتطبيقات التقنيات الجديدة.

#### التعليق على الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التالية دراسة ( الشمري، 2020)، ودراسة ( الحارثي، 2020)، ودراسة كيترون ويونسويتز (Kitratopom & Puncreobuter, 2016) في المتغير المستقل بتناوله دور المناخ التنظيمي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المالكي والداغستاني، 2020)، في تناولها المتغير التابع وهو النمو المهني.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ليندفال (Lindval, 2017)، ودراسة لويس (Loise, 2016)، ودراسة كيترون ويونسويتز (Kitratopom & Puncreobuter, 2016) من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي لكل من هذه الدراسات الدراسة الحالية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

#### نقاط الاختلاف

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة ليندفال (Lindval, 2017)، ودراسة لويس (Loise, 2016) في حيث تناولت متغير النمو المهني، كمتغير مستقل، بينما تناولته الدراسة الحالية كمتغير تابع.
- اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة ( الشمري، 2020) التي تناولت المنهج الوصفي، ودراسة ( الحارثي، 2020)، ودراسة ( المالكي والداغستاني، 2019) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها المتغيرين معاً (المناخ التنظيمي، النمو المهني)

#### الاستفادة من الدراسات السابقة

- صياغة الإطار المنهجي للدراسة الحالية.
- تعد مصدراً للمعلومات بالنسبة للدراسة الحالية في مجال المناخ التنظيمي والنمو المهني.
- في عرض وإجراء وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.
- مكنت الدراسات السابقة في وضع والوصول إلى النتائج والتوصيات بالصورة العلمية المطلوبة.

#### الإطار النظري

##### المحور الأول: المناخ التنظيمي

تعد المنظمات أداة حيوية في جميع المجتمعات الإنسانية والفرد هو العنصر المحرك والفعال فيها، تعمل المنظمات الفعالة تعمل على تحقيق إنتاجية عالية تعمل على دعم الاقتصاد وتشبع حاجات المستهلكين، بينما المنظمات غير الفعالة تعاني من مشاكل ومعوقات إدارية واجتماعية واقتصادية، وهنا يأتي دور المناخ التنظيمي في التعبير عن تلك الخصائص التي تميز كل منظمة عن أخرى بحيث يستطيع الأفراد العاملون بها من إدراكها وفهمها.

مما يجعل لتلك الخصائص تأثيراً في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط السلوك الوظيفي لديهم والمناخ التنظيمي يشمل: الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر، التي تتفاعل مع بعضها لتشكيل شخصية المنظمة (Asif, 2011)، وبناء على ذلك أصبح لدى المنظمات فكرة واضحة بأنها لا يمكن أن تحرك العنصر البشري لديها دون فهم واعي وكامل لطبيعة المناخ التنظيمي وتحليله حتى يمكنها من التعرف على أثره على سلوك ودوافع وأداء الموظف: للعمل على معالجة وتحسين وتطوير الأداء الوظيفي وزيادة كفاءته الوظيفية (Moore and moore, 2014: 4-5).

#### مفهوم المناخ التنظيمي

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات والأدبيات التي تناولت المناخ التنظيمي، تبين أن مفهوم المناخ التنظيمي، يُعد من أهم النقاط التي اختلف فيها الباحثون والكتاب، لتباين آرائهم وتوجهاتهم، وكذلك خلفياتهم العلمية، وتعددت المفاهيم والتعريفات تبعاً لذلك، فقد أشار راندهاوا وكايور (Randhawa and Kaur, 2014: 25) بأنها البيئة النفسية التي المؤثرة على المنظمة بعدة طرق، وأنها احدي العوامل التي تساعد في نشر وتعميق الرفاهية والسعادة للموظف إذ أنها تشتمل على مجموعة من الجوانب مثل طرق التوظيف والتخطيط للعمل والنمط الإداري وسلوك القائد والمشاركة والدعم.

عرف اوتن وسنكي (Ötken and Cenkcib, 2015: 5) المناخ التنظيمي بأنه الجودة الدائمة والمستمرة للبيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن وصفها من خلال مجموعة من الصفات والخصائص التي يتم الحصول عليها من خلال أعضائها وسلوكياتهم. كما عرفه الحارثي (118:2020) بأن: مجموعة الإجراءات التي تضعها المؤسسة من خلال خطط تنظيمية تؤثر في إدراك العاملين إلى السياسات الرسمية وغير الرسمية، والتطبيقات، والإجراءات المطبقة، في المنظمة، وتطوير أدائهم الوظيفي للأفراد وتطوير إنتاجية المؤسسة وتعزيز قيم التواصل بين أفرادها.

وأشار غنائم (2019: 83) إلى أن المناخ التنظيمي " هو البيئة التي تسودها مجموعة من المتغيرات الرسمية وغير الرسمية، والشخصية، والخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها من المنظمات "

وترى الباحثة أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الخصائص والصفات والقيم والمفاهيم والمشاعر والاتجاهات التي يتميز بها الأفراد في بيئة المنظمات، تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم وقدراتهم نحو إنجاز الأعمال منوطة إليهم، وإدراكهم لأدوار التي يجب القيام بها. وبناء على التعاريف السابقة يمكن استخلاص بعض الخصائص المشتركة الآتية لهذا المفهوم: أهمها أن المناخ التنظيمي هو الحصيلة الناتجة من تفاعل القوانين والإجراءات والأهداف وما تطبقه المنظمة من سياسات، كما أنه يشتمل على عدة جوانب شخصية تتمثل في وسائل وطرق التوظيف، وكيفية التخطيط للعمل وسلوك ومشاركة القائد ونمطه الإداري، والتي تؤثر على المنظمة، كما أنه يعبر عن صفات وخصائص تعكس بيئة المنظمة الداخلية، وتسهم برفع رضا الأفراد الوظيفي، وتعزز دافعيتهم لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

#### أهمية المناخ التنظيمي

أهمية المناخ التنظيمي تنصب على تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها وتحقيق أدائها وأهداف العاملين فيها، وتحقيق التقارب بين هذه الأهداف، كما يؤثر على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة حيث يعتمد سلوك العاملين وفعاليات العمل على الدعم التي يوفرها المناخ التنظيمي في المنظمة، كما يمكن للمنظمة التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي من خلال تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما يمكن للمنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد بحيث يجعله يصب في مصلحة العمل (الحارثي، 2020: 119)

وأشار ميسارا والكسار (Messarra and El-Kassar, 2013: 20-21) إلى أن أهمية المناخ التنظيمي تتمثل في أنها أحد العوامل التي ستسهم في قياس بيئة العمل داخل المنظمة التي يتأثر فيها الأشخاص العاملين داخل المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر وبالتالي التأثير على دافعيتهم وسلوكهم. وذكر هسو وفان (Hsu and Fan, 2010: 379) بأن المناخ التنظيمي الجيد يسهم بشكل إيجابي في إظهار السلوك الإبداعي عند الموظفين الأمر الذي يساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل، ودعم الشعور الإيجابي لديهم، بأن عملهم ذو قيمة وبالتالي العمل على ما يحقق مصلحة المنظمة.

فيما أشار Benedicta (2013: 130) أنه عندما لا تتوفر في بيئة العمل مناخ تنظيمي جيد وسليم، تظهر الآثار السلبية والتي يتمثل أهمها في اللامبالاة وتدني الإنتاجية وفقدان الحيوية في العمل.

ومما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال الأثر المنصب على قدرات المنظمة، ومساهمته بتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة مرتفعة، كما يتضح تأثيره في سلوكيات الأفراد باتجاهاتهم، ورغباتهم ودوافعهم، فالمناخ السائد في المنظمة يتوقف على كفاءة الأداء الفردي والجماعي والكلية للمنظمة، كما أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي، إذ يعتبر المناخ التنظيمي عنصر مؤثر في أداء العاملين في المنظمات وإنتاجهم، مما يتيح لهم النمو المهني، والتطور واستغلال قدراتهم ومهاراتهم وإبداعهم للنهوض بالمنظمات التي ينتمون إليها

## أبعاد المناخ التنظيمي

تتعدد أبعاد المناخ وفقاً للأدبيات الإدارية، بحيث يتضمن المناخ التنظيمي الأبعاد التالية (Achmadi, 2016: 124)

- القيادة: تعتبر هي العامل الرئيس والجوهري، الذي يحدد المناخ التنظيمي.
  - نمط الاتصال: من حيث التبادل المعلومات الحر في المؤسسة، حتى يتلقى الفرد ردود فعل كافية.
  - التكنولوجيا: والتي تعمل على تسهيل وتبسيط إجراءات العمل، والتغلب على الطرق التقليدية.
  - مرونة التنظيم: فكلما اتصف التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي.
  - الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات الوظيفية التي يتطلّبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الولاء.
  - أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين: إن أسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص يجب أن تعامل العاملين فيها بأسلوب يرضيهم.
- ومن أبعاد المناخ التنظيمي التي تعكس الاستعداد للإبداع التغيير والتي ذكرها (Patterson et, al, 2011: 9): المرونة والتي تكون بقصد التغيير، والإبداع من حيث العمل على تعزيز الأفكار والأساليب الإبداعية، واستجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء، والاهتمام بمراجعة الإستراتيجيات والأهداف.

و يلخص Asghar & Karimi (2016: 121) أبعاد المناخ التنظيمي بما يلي:

- وضوح أهداف المؤسسة، والتي يقترح منها: تأثير مستوى العاملين، وتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة التنظيمية.
  - الرضا عن الحوافز والمكافآت، والإجراءات، والتي يستدل عليها وفق مؤشرات عدة والتي منها: اتخاذ القرارات حول الإجراءات والعمليات، للمشاورة مع العاملين، ومن ناحية أخرى فعالية الاتصالات والتي تتمثل بنقل المعلومات الكافية للآخرين.
- وفي هذا الصدد يضيف الحارثي (2020: 121) أبعاد للمناخ التنظيمي، بالإضافة إلى ما تم ذكره: بُعد التدريب والتنمية الإدارية: وهي مجموعة من البرامج التي تستخدمها المنظمة للعمل على مساعدة الأشخاص العاملين فيها بمختلف مستوياتهم للعمل على كسب الكفاءة والفاعلية في أداء أعمالهم الحالية أو المستقبلية وذلك من خلال تنمية المهارات الفكرية والعلمية الملائمة، إضافة إلى ضرورة زيادة الاهتمام الإدارة بالكفاءات المتميزة في المنظمة.

## تحسين المناخ التنظيمي

لا بد من الاهتمام بعناصر مختلفة من أجل المضي قدماً بالمنظمة ومن هذه العناصر:

- الاهتمام بالهيكل التنظيمي: من خلال زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة ومن غير الاهتمام بالهيكل التنظيمي فإن المنظمة ستفشل حتماً. يتكون الهيكل التنظيمي من خلال التواصل إذ يعتبر من أحد أبعاد المناخ التنظيمي إذ يشير إلى مدى إيمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة ومدى الاستعداد للسعي في تحقيقها والاستمرار في عضوية المنظمة (Arabaci, 2011: 163)، وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي باعتبارها أحد الأسباب الرئيسية لتدفق وانسياب الأعمال بكفاءة عالية، مما يساعد الأفراد على فهم طبيعة دورهم وعملهم، وتوافق التنسيق (Greenberg, 2016: 518).
  - الاهتمام بالسياسات: يعد الاهتمام بالسياسات من أهم العوامل التي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي وتتمثل هذه السياسات في الطريقة التي تتبعها المنظمة من أجل تحسين تصور الموظفين وكذلك الطريقة التي تعمل على تشكيل الرأي الإيجابي (Reyesa and Zapatab, 2014:65)
  - الاهتمام بالتدريب: يعتبر الاهتمام بالتدريب من أهم العوامل التي تؤثر إيجاباً على المناخ التنظيمي الذي ينعكس إيجاباً على فعالية وكفاءة المنظمة، وتتم عملية التدريب من خلال التطوير الفردي للموظفين وتطوير المهنة وتطوير مهارات الموظفين (Sup, 2007: 47)
- وبالإضافة إلى ما تقدم يضيف غنائم (2019: 85) القيم الإدارية التي يحملها المدراء وتؤثر في المناخ التنظيمي وبالتالي بدورها على اتخاذ القرارات، وإدراك العاملين لنمط القيادة المتبع، كما أضاف عنصر التكنولوجيا والتي تعتبر أحد أساسيات المناخ التنظيمي الملائم للأفراد ومن خلالها يرتفع مستوى الكفاءة الذاتية للأفراد، وتزيد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

## المحور الثاني: النمو المهني

النهوض بمؤسسات الدولة يتطلب حشد أفضل الطاقات البشرية، وتطبيق أفضل المستجدات التكنولوجية العملية، إضافة إلى استثمار الجهود ضمن إمكانيات الدولة المتاحة، من أجل تطوير الموظف بشكل عام والمرأة العاملة بشكل خاص.

النمو المهني يلعب دوراً جوهرياً في سلوكياتهم وأنشطتهم ومهاراتهم، مما يعكس الأثر الجيد على تحسين أداء المؤسسات التي يعملون بها، وبالتالي نجاح الدولة ككل وارتقاء شأنها، إذا لا يمكن الارتقاء بمستوى التنافسية والتميز دون الاهتمام بموظفين مؤسسات الدولة والتي أهمها النمو المهني، من أجل مواكبة متطلبات العصر المتسارعة، حيث أن النمو المهني يعتبر عملية تعلم مستمرة ترافق الموظف قبل الخدمة، وتستمر معه إلى نهاية

خدماته، تترجم إلى أهداف وأنشطة تتخذها المؤسسة لتطوير وتخطيط مستقبل الوظائف التي يشغلها موظفين هذه المؤسسة من خلال رفع كفاءتهم بالعمل لتلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وصولاً لمتطلبات الجودة العالمية (شعيب، 2019: 22)

#### مفهوم النمو المهني

عرف شعيب (2019: 23) النمو المهني على أنها: عملية كاملة تتضمن مجموعة من أنظمة الإعداد، والمعرفة، والتدريب، والإستراتيجيات، والتشريعات، والسياسات، التي تهدف إلى زيادة فاعلية عمل الموظف، عبر تطوير الكفايات الإنتاجية، والسلوكية والمعرفية، والرفع من مستوى الأداء واستيعاب كل جديد في النمو المهني من تطورات علمية ووسائل وتقنيات حديثة.

وعرفها الغرير والتويجري (2019: 65) بأنها: مجموعة من المعارف والأنشطة، الخبرات والمهارات، التي يتحصل عليه الفرد في مجال عمله، والتي تكون مرتبطة بهذا المجال بشكل مباشر أو غير مباشر، وتؤدي بها إلى تحسين أداءه لأعماله بكل جدارة وكفاءة ملحوظة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين التنمية المهنية والنمو المهني، فالتنمية المهنية عملية مقصودة، وفق منهج مخطط له، تشرف عليه المؤسسة من أجل تزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة لمواجهة الأدوار المستقبلية المطلوبة منهم في مجال عملهم، أما النمو المهني فهو تطور يتصف بالبطء، ناتج من جراء عملية التنمية المهنية التي تقصدها المؤسسة وتشرف عليها، تبدأ قبل دخول الفرد مرحلة الخدمة، وتبقى حتى نهاية خدمته (شقدج، 2020: 37).

وتعرف الباحثة النمو المهني على أنه عملية مقصودة ومستمرة، مخطط لها، تهدف إلى إكساب المرأة العاملة في مؤسسات دولة الكويت، المعارف العلمية، والاتجاهات، والمهارات التي من شأنها أن تزيد الكفاءة والقدرات المهنية، والوظيفية من أجل أن تقوم بأداء أفضل.

#### أهمية النمو المهني

في ظل التطور السريع والمتنامي في عالم التكنولوجيا على الموظف، أن يتطور في أداءه ومعارفه التكنولوجية، ويطبقها في مارسته الوظيفية، وأن يتمكن من القيام بأدواره المهنية، فالنمو المهني يساهم في تحسين وزيادة كفاءة الموظف وأدائه، بهدف تقديم إنتاجية أكبر ويحقق التنمية المهنية الشاملة، ومن ناحية أخرى يعتبر النمو السريع في النظام المعرفي، العامل الهام والمساعد في تطور أداء الموظف، من الناحية العملية والتطبيقية، والتقنية، وبسبب التجديد، والتغيرات المستمرة والتقنية، فيجب على الموظف تطوير أداءه وزيادة عطاءه الإنتاجي، والذي هو من أهم مبررات النمو المهني للموظف، يضاف إلى هذه المبررات خضوع إلى التدريب المستمر حتى يتمكن من مواكبة التجديدات المتتالية في عالم الأعمال (شقدج، 2020: 39).

ويؤكد الغرير والتويجري (2019: 66) إلى بعض العوامل التي تؤكد أهمية النمو المهني، والتي على رأسها النمو المعرفي في شتى التخصصات والمجالات التي يعمل فيها الأفراد، وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، مما يتطلب تحسين كفاياتهم وممارستهم الوظيفية، وضرورة تحقيق النمو الذاتي، وتلبية احتياجاتهم التدريبية، وإحداث التغيير الإيجابي في اتجاهاتهم، ومهاراتهم، مما يجعل أداؤهم يتصف بالجودة، مما ينعكس بالتالي على كفاءة المنظمات التي لا تتقدم إلا من خلال موظفيها من عن طريق اهتمام هذه المنظمات بالنمو المهني لهم.

وفي صدد الحديث عن أهمية النمو المهني كشفت دراسة أوميغان وأوميغان (Omoogun & omoogun) أن أهمية النمو المهني تتمثل في أنها تبني على أساس احتياجات الكفاءة للموظفين، كما أنها تركز على التدريب خلال الخدمة، وكما أنها تستند إلى تنفيذ البرامج التدريبية التي بدورها تقوم برفع المستوى المهني للموظف.

وترى الباحثة أن النمو المهني له من الأهمية البالغة الأثر في تطوير أداء الموظفين المهني، وهو بمثابة المفتاح الرئيس لاكتساب مهارات مهنية جديدة، سواء كان ذلك عن طريق الأنشطة المباشرة التي يمارسها الموظف أو عن طريق برامج التدريب المستمرة التي تتاح له. على اعتبار أن النمو المهني عملية متجددة ومستمرة ومواكبة التطورات التقنية التكنولوجية الحديثة، حتى يكون الموظف دائماً مؤهل لميدان العمل بامتلاكه الأدوات والمفاتيح التي تبقى أداؤه متجدد دائماً لمواجهة التحديات والمستجدات التي تعترض طريقه المهني، يضاف إلى ذلك إن النمو المهني مبدءاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة القدرات وكفاءة أداء العاملين في المنظمات. ويهدف إلى ربط الاستراتيجيات والأهداف المنشودة للمنظمة مع إدارة الأداء.

#### أهداف النمو المهني

النمو المهني يهدف إلى تطوير القدرات الشخصية والإدارية للأفراد، بالإضافة إلى تطوير بناء القدرات على التفكير الإبداعي، لتصبح هي الميزة الأساسية للعمل داخل المؤسسة، وتمكين الموظفين من التخطيط الإستراتيجي، حيث أن أهم محاور النمو المهني هي: التطوير، المهني، والبحثي، والتقني، والذاتي، والتقويم، والإداري، فالنمو المهني هو عملية تنموية، بدائية تشاركية تستهدف، كافة الموظفين، لتعزيز وتطوير ممارساتهم وأدائهم، وكفاياتهم الإدارية، والمعرفية، والتقنية، والأخلاقية، إذ يتم من خلاله تنمية ثقافة النمو المهني، في المؤسسة والارتقاء والتطوير، بمستوى أداء الموظفين، والعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وإحداث تغيرات إيجابية في سلوك العاملين (الضلعين، 2019: 12).

ويضيف الغرير والتويجري (2019: 66) أن أهداف النمو المهني تتركز في كل ما له علاقة برفع جودة الأداء وتحسينه وصولاً إلى درجة الكفاءة والافتتار، والذي ينعكس على بالتالي على أداء المنظمة وزيادة طاقته الإنتاجية، ويكون ذلك من عن طريق التركيز على الأفراد الذين يشكلون التأثير

الأكثر في المنظمة، يضاف إلى دور النمو المهني في إحداث التغيرات، الفنية، والسلوكية، والذهنية، لتحقيق الأهداف المنشودة سواء الحالية أو المستقبلية.

وهنا يتوجب على القائد من الناحية العملية، تقديم التوجيه والمساعدة للموظفين، من أجل القيام بأعمالهم بكفاءة واقتدار (Awan, Zaidi, 2018).

وترى الباحثة أن النمو المهني للموظف والذي ينعكس في أدائه بالعمل يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات الموكلة من قبل المسؤولين، فهو يمثل النتائج النهائية من حيث الكم والنوع، والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة، وبالتالي حتى نصل لمرحلة جيدة من النمو المهني للموظف والتي تهدف من وراءها إلى تحسين أدائه، فإنه يتوجب على الموظف أن يمتلك المهارات والمعارف، والاهتمامات والقيم والاتجاهات، والدوافع الخاصة بالعمل، ومعرفة كل ما يتعلق بالوظيفة من متطلبات وتحديات وفرص العمل والترقيات، والاهتمام بالبيئة التنظيمية التي تؤدي إلى كفاءة الأداء، والتركيز على مناخ العمل الإيجابي.

#### العوامل المؤثرة في النمو المهني

أن تطوير ونجاح الموظف يتأثر بعدة عوامل منها ما ينتمي إلى الأعمال الخاصة، وطبيعة مهنته، يضاف إليها قناعات، وسياسات المسؤولين، وما تقدمه من إمكانيات، وفرص لنجاحها، ومنها ما ينتمي للسمات الشخصية، ومستوى الطموح، والكفاءة المهنية، والدافعية للعمل، والانضمام والمشاركة بالأنشطة والبرامج الداعمة لعمليات النمو المهني، المرتبطة باستشعار الموظفين لقيمتها وأهميتها، حيث أن مستوى دافعيته وتفاعلها، مع التنمية المهنية وأساليبها، يساعدهم في مواجهتهم لحل مشاكلهم، وتلبية احتياجاتهم، وهي ما يؤثر في سياقات وأساليب التنمية المهنية، وإمكانية نجاحها، وتغيير ممارستها (الضالعين، 2019: 15).

ويضيف تينفوري (Tinofirei, 2011) إلى أن عدم التشجيع وغياب الترقيات والمكافآت المالية لأداء الفرد العالي يؤثر سلباً على الأفراد مما يثبط من أدائهم ويثبط روح التنافس بين الموظفين،

وترى الباحثة أنه لا بد من المساءلة للموظفين كعملية إدارية تهدف إلى فهم أداء البرامج والخدمات والعمليات، وتحديد معايير لتوقعات الأداء، كما أنها تهدف بالتالي إلى النمو المهني للموظف من خلال عمليات التقييم والتغذية الراجعة والرقابة والتحكم، ويأتي على رأس الفوائد المتأتية من المساءلة، تقليل حجم الأخطاء أثناء التنفيذ، ومن ناحية أخرى فإن المساءلة للموظف تسهم في تحديد نقاط الضعف وتصحيح الأخطاء والعمل على عدم تكرارها، بهدف الوصول إلى مستوى عالي من الإتقان، أو من النمو المهني.

#### الطريقة والإجراءات

##### منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، واعتمدت على الإستبانة كأداة لجمع.

##### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات في المدارس الخاصة في دولة الكويت، وقد تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة تكونت من ( 125 ) معلمة في المدارس الخاصة بدولة الكويت.

##### أداة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من جزئين:

الجزء الأول: البيانات الأولية: العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: المناخ التنظيمي: اشتمل على 35 فقرة، توزعت على خمسة مجالات: الهيكل التنظيمي وتكون من سبع عبارات، القيادة الإدارية وتكون من سبع عبارات، الجوافر وتكون من سبع عبارات، المشاركة في اتخاذ القرار وتكون ست عبارات، التدريب والتطوير وتكون من ثمان عبارات.

المحور الثاني: النمو المهني: وتتكون من (14) فقرة

صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة قام الباحثان بعرضها على العديد من المحكمين، وكانت وتم اعتماد الفقرات التي نالت 80% من موافقة والمحكمين، واستبعاد الفقرات التي نالت نسبة أقل من 80% من آراء المحكمين.

##### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل كرونباخ الفا وتبين أن قيمته تساوي (0.93) وهي دليل جيد على ثبات الأداة.



## المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار وتحليل التباين المتعدد

نتائج الدراسة ومناقشتها

- 1- للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: "ما درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير) للمعلمات في المدارس الخاصة بدولة الكويت؟ استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على محور أبعاد المناخ التنظيمي

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
4	0.91	3.73	1 خطوط السلطة بين الإداريين واضحة.
16	0.68	3.40	2 يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات.
23	0.66	3.38	3 يتصف الهيكل التنظيمي في المدرسة بالمرونة الكافية (أى قابل للتعديل لمواجهة التغيرات).
1	0.90	3.75	4 وجود تعاون بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي.
12	0.69	3.42	5 تتناسب تخصصات الإداريين مع طبيعة المهام والواجبات والوظائف الإدارية.
27	0.64	3.35	6 يتم اجراء تقويم مستمر للتأكد من تحقيق أهداف المدرسة
17	0.66	3.40	7 التعليمات الصادرة عن المدير مفهومة من قبل الكادر التعليمي
	0.40	3.50	البعد الأول: الهيكل التنظيمي
32	0.60	3.32	8 تسعى الإدارة في المدرسة لتعزيز ثقة المعلمات لديها.
18	0.72	3.40	9 تتولى القيادة الإدارية في المدرسة تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها.
13	0.68	3.42	10 تتعامل المديرية المباشرة مع المعلمات بعدل ومساواة.
2	0.90	3.75	11 هناك ثقة وتعاون بين المديرية المباشرة والمعلمات
8	0.71	3.48	12 تساعد المديرية المعلمات في تنفيذ مهام العمل.
20	0.66	3.39	13 تظهر المديرية التقدير والاهتمام بإنجازات المعلمات
31	0.59	3.33	14 يتم اتخاذ إجراءات تأديبية حسب القانون بحق المعلمات المقصرات.
	0.35	3.46	البعد الثاني: القيادة الادارية
33	0.60	3.32	15 تقدم المدير عحوافز معنوية تشجيعية للمعلمات المتميزات وفقاً لأدائهن
34	0.60	3.31	16 تقوم المديرية برفع الروح المعنوية للمعلمات
14	0.69	3.42	17 تمنح الحوافز بناءً على مجهود المعلمة في المدرسة وخارجها
21	0.66	3.39	18 تهتم المديرية بالاقترحات والمبادرات التي تقدمها المعلمات
5	0.96	3.73	19 التركيز على جانب المكافآت والحوافز أكثر من التركيز على جانب المعنوية.
10	0.71	3.46	20 يتناسب الراتب بالذي تتقاضاه المعلمة مع مجهودها بالعمل.
22	0.66	3.39	21 نظام الحوافز في المدرسة مبني على أسس موضوعية عادلة دون التحيز لجهة معينة.
	0.37	3.45	البعد الثالث: نظام الحوافز (المادية والمعنوية)
25	0.61	3.36	22 تشجع المدرسة المعلمات على المشاركة في صناعة القرارات باستمرار.
15	0.67	3.42	23 عملية اتخاذ القرارات تجري في المستويات العليا في المدرسة ثم تفوض إلى بعض المستويات
19	0.67	3.40	24 يتم حل المشكلات التي تواجه المدرسة بشكل جماعي.
6	0.88	3.69	25 يعقد مدير المدرسة اجتماعات مفتوحة مع المعلمات ويسمح لهن بالحوار دون قيود.
9	0.70	3.46	26 يتم اتخاذ القرار بناء على معلومات مناسبة توفرها المدرسة
11	0.68	3.45	27 تمتلك المعلمات القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة
26	0.61	3.36	28 تتحمل المعلمات المسؤوليات الملقاة على عاتقهن
	0.37	3.46	البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار
35	0.60	3.31	29 تبذل المدرسة جهوداً دائمة في تطوير قدرات الموظفين
7	0.70	3.50	30 يتم اعتماد الإجراءات الحديثة في عمل المعلمات داخل المدرسة

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
28	0.69	3.35	31 تستجيب آليات العمل في المؤسسة لمتطلبات التطوير والتغيير.
24	0.67	3.38	32 تركز إدارة المدرسة على استخدام التكنولوجيا لزيادة إنتاج المعلمات
3	0.90	3.74	33 يتم تدريب المعلمات على استخدام التقنيات الحديثة باستمرار.
29	0.71	3.35	34 يتم عقد البرامج التدريبية في أوقات تتناسب مع أوقات المعلمات
30	0.85	3.35	35 يتم اختيار مدرّبين ذوي خبرة لتنفيذ برامج التدريب.
	0.36	3.44	البعد الخامس: التدريب والتطوير
	0.34	3.46	الكلية

وبلاحظ من الجدول السابق أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير) للمعلمات في المدارس الخاصة بدولة الكويت كان بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) بانحراف معياري (0.34)، وتراوحت فقرات الأداة ما بين المستوى المتوسط والمستوى المرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.31- 3.75)، وتدل هذه النتيجة على وجود مناخ إيجابي في بيئة العمل في المدارس الخاصة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام المدارس الخاصة بتوفير جميع التسهيلات والسبل لتعزيز بيئة العمل وتنظيمها، وجدية المعلمات في الالتزام بالقوانين والتعليمات الإدارية، ومعرفتهن بواجباتهن ومسؤولياتهن والإلمامهن بالقوانين والقواعد والأنظمة والتعليمات، ومعرفة حقوقهن وواجباتهن، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشمري (2020)، ودراسة المالكي والداغستاني (2020).

2- للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: "ما درجة النمو المهني للمعلمات في المدارس الخاصة بدولة الكويت؟ استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات النمو المهني

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
13	0.74	3.25	1 يتم تفعيل المناقشة المهنية بين المعلمات وتبادل الخبرات بينهم
14	0.72	3.21	2 يتم إطلاع المعلمات على التجارب الخبرات العلمية والعملية
9	0.81	3.32	3 يتم تقييم باستمرار مستوى المعلمات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة التي يقتضيها عملها.
12	0.79	3.27	4 يتم تعزيز وزيادة دافعية المعلمات باستمرار اثناء الخدمة
4	1.03	3.62	5 يتم إخضاع المعلمات لدورات تدريبية وفقاً للإحتياجات المهنية.
11	0.84	3.28	6 يتم تزويد المعلمات بمقترحات من أجل تحسين الأداء المهني لديهن
2	1.00	3.64	7 تتضمن الخطة العامة لمعايير الجودة والتطوير برامج التنمية والمهنية.
10	0.81	3.31	8 يتم تشجيع المعلمات على تبني التقويم الذاتي.
8	0.65	3.34	9 يتم إقامة ورشات عمل من أجل التخطيط والتنظيم للمعلمات تستند إلى رفع أدائهم الإبداعية الابتكارية من أجل تطور أداء المؤسسة وزيادة إنتاجيتها
1	0.90	3.74	10 هناك لقاءات توجيهية بطريق التشاركية مع المعلمات
5	0.69	3.43	11 يعطى أهمية للمقترحات الجديدة المقدمة من المعلمات في مختلف مجالات العمل.
6	0.66	3.38	12 هناك اهتمام بتنمية الجوانب الإيجابية لدى المعلمات، وتعزيزها.
7	0.61	3.36	13 يوجد مراعاة لظروف الموظفة النفسية والاجتماعية عند التعامل معها.
3	0.63	3.63	14 يتم تشجيع المعلمات نحو تنفيذ بحوث إجرائية تهدف إلى حل المشكلات تطوير الواقع.
	0.41	3.41	الكلية

وبلاحظ من الجدول السابق أن مستوى النمو المهني للمعلمات في المدارس الخاصة بدولة الكويت كان بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.41)، وتراوحت فقرات الأداة ما بين المستوى المتوسط والمستوى المرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.21- 3.74)، وتدل هذه النتيجة على اهتمام المدارس الخاصة بالنمو المهني للمعلمات وتوفير كافة السبل لتطوير أدائهن وتنمية ادائهن المهني، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المالكي والداغستاني (2020).

3- للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: " العلاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير) ودرجة النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الخاصة بدولة الكويت؟. استخدمت الباحثين معامل بيرسون للكشف العلاقة الارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والنمو المهني لدى المعلمين في المدارس الخاصة، والجداول التالية تبين ذلك.

الجدول (3): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي والنمو المهني لدى المعلمين في المدارس الخاصة

المتغيرات	متغير إدارة التغيير	مستوى الدلالة
البعد الأول: الهيكل التنظيمي	0.882	0.00
البعد الثاني: القيادة الإدارية	0.858	0.00
البعد الثالث: نظام الحوافز (المادية والمعنوية)	0.841	0.00
البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار	0.842	0.00
البعد الخامس: التدريب والتطوير	0.824	0.00
الكل	0.911	0.00

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين أبعاد المناخ التنظيمي والنمو المهني لدى المعلمين في المدارس الخاصة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.911) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على أن المناخ التنظيمي له علاقة قوية بالنمو المهني للمعلمين.

الجدول 4: معامل الارتباط المتعدد

النموذج	معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط
1	0.911	0.83

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد المناخ التنظيمي والنمو المهني لدى المعلمين في المدارس الخاصة كان (0.911) وبلغ مربع معامل الارتباط المتعدد (0.83) وهذا يدل على أن 83% من تباين متغير النمو المهني يعزى لأبعاد المناخ التنظيمي، وقد يكون السبب في ذلك حرص المدارس الخاصة على استثمار طاقات وقدرات المعلمين في جذب الانتباه للتسجيل في هذه المدارس، والاهتمام بجودة العملية التعليمية، والاهتمام بتوفير جو انساني مناسب ومعاملة المعلمين معاملة تليق بكرامتهم مما يدفعهم للحرص على العمل ويشكل عندهم حافز ايجابي للعمل والاقبال عليه، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحارثي (2020)، ودراسة كيترون ويونسويتز (Kitratopom & Puncerebuter, 2016)، ليندفال (Lindval, 2017)، لويس (Loise, 2016).

4- للإجابة عن السؤال الرابع: " هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة على اداة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). استخدمت الباحثة تحليل التباين المتعدد، وتم حساب قيمة المتوسطات الحسابية وقيمة اختبار (Wilks' Lambda) لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات النمو المهني

المتوسط الحسابي	العدد		
3.46	101	بكالوريوس	المؤهل العلمي
3.26	21	ماجستير	
3.37	3	دكتوراة	
3.41	81	اقل من 5 سنوات	الخبرة التدريسية
3.38	34	بين 5-10 سنوات	
3.73	10	اكثر من 11 سنة	

جدول 6: اختبار التباين المتعدد

Sig.	Error df	Hypothesis df	f	Wilks' Lambda	
0.00	236	4	4.39	0.87	المؤهل العلمي
0.00	236	4	4.44	0.87	الخبرة التدريسية
0.00	118	2	8.13	0.88	التفاعل بين المؤهل العلمي والخبرة التدريسية

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار (Wilks' Lambda) دالة احصائياً لمتغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة التدريسية والتفاعل بينهما، ولصالح البكالوريوس وخبرة تدريسية أكثر من 11 سنة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الخبرة التدريسية تعطي المعلمات امتيازات أكثر في المدارس الخاصة، مما يدفع المعلمة للرضا والاستقرار النفسي وزيادة الروح المعنوية والإيجابية تجاه عملها، ويشجعها على تطوير نفسها مهنيًا من خلال زيادة تركيزها واهتمامها بالدورات التدريبية التي تعمل على زيادة نموها المهني، كما قد يكون السبب أن الخبرة الطويلة يساعد المعلمة في فهم عمليات التنظيم.

#### التوصيات

- تعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية بما في ذلك من مكافئات مادية وتشجيعية لجميع المعلمات بغض النظر عن الخبرة التدريسية.
- عقد دورات وورش عمل تتعلق بالبيئة الإيجابية وتعزيز النمو المهني لدى المعلمات.
- إجراء دراسات عن المناخ التنظيمي وعلاقته بالنمو المهني في المدارس الحكومية

#### المصادر والمراجع

- الضلاعين، ط. (2019). النمو المهني لدى أعضاء هيئة التدريس كليات المجتمع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك- الأردن.
- خليفة، ه. (2020). فعالية جودة المرأة في الجمعيات الأهلية في مدينة مكة المكرمة وجدة والطائف، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 4(3)، 72-94.
- رواه، إ. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمو المهني للمرأة السعودية في المراكز القيادية التابعة لوزارة التربية والتعليم. جامعة أسيوط، كلية التربية، 34(3)، 151-164.
- الشمري، خ. (2020). واقع المناخ التنظيمي في جامعة الشقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4(18)، 267-290.
- عبد المولي، ه. (2020). القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية، بحث كجزء من متطلبات الحصول على الماجستير. [https://afbjournals.ekb.eg/article\\_92972\\_04723c16229c5e6ca64774f7cf6d63f7.pdf](https://afbjournals.ekb.eg/article_92972_04723c16229c5e6ca64774f7cf6d63f7.pdf)
- غنائم، ص. (2019). المناخ التنظيمي ودوره في الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بتهونة. مجلة جامعة الزيتونة، (30)، 78-100.
- الغريز، م.، والتوجيهي، أ. (2019). دور برامج المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية التدريبية في تحقيق النمو المهني لدى الممارسات التربوية. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 8(11)، 63-79.
- ال قريشة، ف. (2020). فاعلية التطوير المهني للمرشدة الطلابية في تحسين أداء الطالبة التعليمي والتربوي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(6)، 63-83.
- الحارثي، خ. (2020). المناخ التنظيمي وعلاقته بتحسين بيئة العمل في مكاتب الرئاسة العامة لمديرية الشباب والرياضة: دراسة ميدانية. *مجلة القراءة والمعرفة*، (229)، 111-138.
- شعيب، ص. (2019). دور مديري المدارس بالمحافظات الحيوية في تعزيز النمو المهني للمعلمين في ضوء معايير الاعتماد المدرسي وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شقدج، ف. (2020). درجة ممارسة المشرفين التربويين لنظري المسار - الهدف وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين في لواء ماركا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- المالكي، ه.، والدغستاني، ب. (2020). دور المنصات التعليمية الإلكترونية في النمو المهني لمعلمات الطفولة المبكرة. جامعة سوهاج، (73)، 1127-1156.
- الأندونسي، ف. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بجامعة أم القرى. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 14(20)، 1-33.

#### References

- Ahsanul, I. (2013). The Role of Communication Climate in Organizational Effectiveness. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(7), 155-165.
- Asif, F. (2011). Estimating the impact of Denison's (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *Journal of Business Research*, 64(5), 454-459.
- Arabaci, B. (2011). Organizational Climate of Firat University. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1, 161-180.
- Adenike, A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: evidence from covenant university.

- Business Intelligence Journal*, 4(1), 151-165.
- Awan, R., Zaid, N. and Bigger, S. (2018). Relationships Between Higher Education Leaders and Subordinates in Pakistan: A Path – Goal Approach. *Bulletin of Education and Research* , 30(2), 29- 44.
- Balkar, B. (2015). The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(2), 81-92.
- Benedicta, A. S. (2014). A Study of Occupational Stress and Organizational Climate of Higher Secondary Teachers. *Journal on School Educational Technology*, 9(3), 12-17.
- Beresford, B., & Sloper, P. (2008). *Understanding the dynamics of decision-making and choice: A scoping study of key psychological theories to inform the design and analysis of the panel study*. York: Social Policy Research Unit, University of York.
- Moore, H. I., & Moore, T. W. (2014). The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members. *Journal of Academic and Business Ethics*, 9, 1-15.
- Fritsch, L. (2009). *Effective HR systems: The impact of organizational climate and organizational strategy on strategic behaviour* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Hsu, M., & Fan, H. (2010). Organizational Innovation Climate and Creative Outcomes: Exploring the Moderating Effect of Time Pressure. *Creativity research journal*, 22 (4), 378–386.
- Messarra, L., & El-Kassar, A. (2013). Identifying organizational climate affecting learning organization. *Business Studies Journal*, 5 (1), 19-29.
- Omoogun, A. C., & Omoogun, R. M. (2013). Inservice Training Programme Preference of Teachers in the Multidisciplinary Approach of Implementing Environmental Education. *Journal of Studies in Education*, 3(2), 255-263.
- Ötkena, A., & Cenkci, T. (2015). Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate. *Business and Economics Research Journal*, 6 (2), 1-23.
- Randhawa, G., & Kaur, K. (2014). Organizational Climate and its Correlates. *Journal of Management Research*, 14 (1), 25–40.
- Reyesa, M., & Zapatab, D. (2014). Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. *INT.J.PSYCHOL.RES*, 7 (2), 64-75.
- Georgiou, Y., & Manoli, C. (2015). Integrating Sustainable Consumption into Environmental Education: A Case Study on Environmental Representations, Decision Making and Intention to Act. *International Journal of Environmental & Science Education*, 10 (1), 67-86.
- Kitratorn, P & Puncerobuter , V. (2016). Quality of work life and organization climate of schools located along the thai – cambodian borders. *Journal of Education and Practice*, 7(1), 134-138.
- Kipkoech, L., & Chesir, S. (2011). The levels of teachers' involvement in managerial decision making in schools in Kenya. *Problems of education in the 21st century*, 34, 79-87.
- Ötken, A., & Cenkci, T. (2015). Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate. *Business and Economics Research Journal*, 6(2), 1-23.
- Workman, J. (2015). Parental influence on exploratory students' college choice, major, and career decision making. *College Student Journal*, 23-30.
- Johnson, C. (2011). School Administrators and the Importance of Utilizing Action Research. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(14), 78-84.
- Sanz, M., Lizárraga, D., Baquedano, D. and Cardelle-Elawar, M. (2007). Factors that affect decision making: gender and age differences. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7 (3), 381-391.
- Source Toni Bauman. (2012). *Common types of decision-making processes*. Available at: [http://www.auroraproject.com.au/sites/default/files/common\\_decision\\_making\\_processes.pdf](http://www.auroraproject.com.au/sites/default/files/common_decision_making_processes.pdf)