



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية  
والتطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين

سهى سمير محمود عمرو

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1435هـ / 2014 م

واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية  
والتطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد :

سهى سمير محمود عمرو

بكالوريوس تربية ابتدائية / جامعة القدس المفتوحة

دبلوم فنون جميلة / كلية فلسطين التقنية

إشراف

الدكتور: محمد عمران

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية/ عمادة

الدراسات العليا / كلية العلوم التربوية

جامعة القدس

1435هـ/ 2014 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج الإدارة التربوية

## إجازة الرسالة

واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية و التطلعات نحو تطويرها من  
وجهة نظر المديرين و المعلمين

إسم الطالبة: سهى سمير محمود عمرو

الرقم الجامعي: 21111910

المشرف: الدكتور محمد عمران

نوقشت هذه الرسالة و أجازت بتاريخ 2014/1/4 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

.....	التوقيع	د. محمد عمران	1. رئيس لجنة المناقشة
.....	التوقيع	أ. د. محمد عبد القادر عابدين	2. ممتحناً داخلياً
.....	التوقيع	د. محمود أبو سمرة	3. ممتحناً خارجياً

القدس- فلسطين

1435 هـ / 2014 م

الإهداء

إلى زوجي د. أحمد عمرو.....إلى أولادي محمود وأمير وسلمى

أهدي هذا العمل

الباحثة

سهى عمرو

**إقرار:**

أقر أنا مقدمة هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد ، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

*Suha Amro*

.....التوقيع

الاسم: سهى سمير عمرو

التاريخ: 2014/01/04

**شكر وتقدير:**

## شكر وتقدير:

بعد الشكر لله سبحانه وتعالى، أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من أسهم في إتمام هذا العمل و أخص بالذكر د. محمد عمران على جهده القيم وإلى أساتذتي في كلية التربية في جامعة القدس على كل ما قدموه لي.

وأتقدم بالشكر لكل من ساعدني في التحليل الإحصائي ومن قاموا بتحكيم أداة الدراسة والمساعدة في توزيع الإستمارات على مدارس الوكالة في الضفة الغربية وإلى من قاموا بإمدادي بالملاحظات القيمة، وأخص بالذكر د. محمد الطيبي . جامعة القدس المفتوحة. كما وأتقدم بالشكر إلى جميع من ساعدني لتخرج هذه الرسالة بالشكل الذي يحقق المنفعة العلمية المرجوة.

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية والتطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين. حيث تم التعرض للثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات كمنظومة للمعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتصبح سمة خاصة للمؤسسة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الإستبانة أداة للبحث بعد التأكد من صدقها وثباتها حسب المعايير العلمية والتربوية المتبعة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مدرّاء ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية والتي يبلغ عددهم حسب سجلات وكالة الغوث الدولية (1433) مديراً ومعلماً منهم (88) مديراً و (1345) معلماً. وتكونت عينة الدراسة من (217) فرداً متمثلة في (129) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية لتوزيع الإستبانة عليهم، و(88) مديراً. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر مدرّاء ومعلمي مدارس وكالة الغوث في مدارسهم في الضفة الغربية كانت كبيرة ، بمتوسط حسابي مقداره 3.94 للدرجة الكلية ، أما بخصوص المجالات فكانت ترتيبها تنازلياً كالآتي : مجال الفلسفة، مجال القيم، مجال الأعراف، ثم مجال المعتقدات. أما تطلعات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية فكانت كبيرةً بمتوسط حسابي 4.43 للدرجة الكلية، أما بخصوص المجالات فكان ترتيبها تنازلياً كالتالي: مجال الأعراف ، مجال الفلسفة ومجال القيم بشكل متساوي ،ثم مجال المعتقدات. ومن خلال فحص فرضيات الدراسة تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وموقع المدرسة، في حين كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابة افراد عينة الدراسة نحو واقع الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح من هم أكثر من عشر سنوات. وقد تبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تطلعات افراد العينة نحو تطوير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، وموقع المدرسة. في حين وجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تطلعات افراد العينة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وكشفت الدراسة عن وجود فروق

كبيرة بين واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية والتطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المدرء والمعلمين.

وأوصت الباحثة بضرورة الإستمرار في تعزيز الممارسات الإدارية التي من شأنها تشكيل الثقافة تنظيمية للمؤسسة التعليمية وضرورة العمل على تعزيز المعتقدات التي تلعب دوراً رئيسياً في رفع مستوى الثقافة التنظيمية ورفع مستوى العاملين وتطويرهم علمياً ومهنياً. كما أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الثقافة التنظيمية وتطلعات الفئة المستهدفة نحو النهوض بها داخل المؤسسة.



# **Organizational culture's reality in "UNRWA" schools in the West Bank and aspirations towards development from the perspective of schoolmasters and teachers**

**Prepared by: Suha Samir Amro**

**Supervised by: Dr. Mohammad Omran**

## **Abstract**

This study aimed at identifying the reality and investigating the aspirations of schoolmasters and teachers toward organizational culture in UNRWA schools in the West Bank of Palestine. Descriptive approach was applied. The study population consisted of (1433) persons, of whom (88) were UNRWA schoolmasters and (1345) were teachers. Random sample of 129 teachers was selected, while all schoolmasters were considered for this study. Predesigned questionnaire was used as a tool to address the questions of this study.

The reality of organizational culture from the perspective of schoolmasters and teachers in UNRWA schools in the West Bank were high for the 4 investigated domains, with total average mean (3.94). These domains are philosophy values, customs, and beliefs, respectively. Aspirations toward organizational culture were high as well, with total average mean of (4.43) for the 4 domains; customs, philosophy and values, and beliefs respectively.

By testing study assumptions, no statistically significant differences were found between the means of responses of schoolmasters and teachers about the reality of organizational culture due to the variables job title (schoolmaster or teacher) and school location (city, village, or camp). However, statistically significant differences were found about the reality of organizational culture due to gender, in favor of females, and due to years of experiences, in favor of those who have more than 10 years experience. No statistically significant differences were found about the aspirations toward organizational culture due to the variables job title, years of experiences, and school location, while statistically significant differences were found due to the variable gender, in favor of females. Moreover, the study revealed differences between reality and aspirations of schoolmasters and teachers toward organizational culture in their schools.

On the light of these results, the researcher recommend the reinforcement of management practices that will form the organizational culture of the institution, and to put more efforts to strengthen beliefs which play major role in rising up the level of organizational culture.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة :

تعتبر الثقافة هوية الشعوب وإرثها الحضاري عبر التاريخ ، فهي التي تبني الأفراد والجماعات وتؤهل الأجيال لبناء المجتمع بأكمله بجميع جوانبه ومجالاته الإقتصادية والإجتماعية والإدارية، وتشكل الثقافة المناخ العام داخل المؤسسة وذلك باتباع ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة، ينتج عنها سلوك إيجابي أو سلبي للأفراد والجماعة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تسعى من خلال الثقافة التنظيمية المتبعة إلى تحقيق التوازن والتطور والتميز للمؤسسة.

تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القيروتي، 2008).

ويرجع تمايز مختلف التنظيمات الإجتماعية إلى تفرّد أنماط توجهاتها، وطبيعة عملياتها والنمط الثقافي السائد، فالتنظيم كأحد الكيانات الإجتماعية يضع مجموعة من الإجراءات والرموز والمعاني والممارسات التي تشكل نمط الحياة التنظيمية. ويرجع الاختلاف القائم بين مجموعة التنظيمات الإجتماعية إلى النمط الثقافي ونوعية المناخ التنظيمي السائد بها، فثقافة التنظيم تمثل مجموعة القوى الضمنية التي تؤثر بشكل غير مباشر في توجهات التنظيم (رسمي، 2004).

إن نقطة الإنطلاق بالنسبة للإداري فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية هي أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي بنت الثقافة المجتمعية، فالمؤسسة هي وحدة من وحدات المجتمع، ولذا فإن ما فيها من ملامح ثقافية كالقيم والاتجاهات والمبادئ والأعراف والعادات هي نابعة من ثقافة المجتمع ذاته، فإذا كان الحرص على جودة الاداء ملحوظاً كملح من ملامح ثقافتها التنظيمية، فان معنى ذلك ان المجتمع الكبير يتميز بأنه حريص على تميز الاداء (بطاح، 2006).

والتنظيمات لا تحكمها أسس ومبادئ علمية واحدة فالتنظيمات في كل مجتمع تحمل طابع ثقافة هذا المجتمع. فثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع التي تعيش فيه، ولا شك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والإقتصادية لمجتمع معين تلعب دوراً بارزاً ومهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسات حيث نجد أن ما يصدر من الموظفين أو العاملين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراس أو نتاج البيئة الخارجية (العديلي، 1995).

وفي الوقت نفسه فإن الثقافة التنظيمية تجمع بين أعضاء المؤسسة الواحدة، وتميزهم عن غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى، لذلك نجد أن أعضاء المؤسسة الواحدة يميلون لإيجاد عالم خاص بهم مما يجعلهم يختلفون عن الجماعات الأخرى بما يوفر لهم من اهتمام معين، ونظرة خاصة للأمر، وكمعايير محددة يلجؤون لها في تقييم الأعمال (شوق وفرج، 1999).

وتعتبر الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية نتاجاً تراكمياً لما إكتسبه المدرء والمعلمون من أنماط سلوك وقيم ومعتقدات تكونت مع الوقت نتيجة لتفاعل عناصر مجتمع المدرسة من مديري ومعلمين وعاملين وطلاب، لذا تشكل هذه الثقافة إطاراً عاماً يرسم شكل العلاقات داخل مجتمع المدرسة ويعطي له هويته الخاصة التي تدعم وجوده، وتؤثر على أنشطة العاملين وعلاقاتهم ببعضهم البعض ونظرتهم للواقع وتطلعاتهم للمستقبل.

وإنطلاقاً من أهمية الثقافة التنظيمية في المدارس ودورها في رسم واقع المؤسسة وتأثيرها في مستقبلها، إجتهدت الباحثة الى دراسة واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها ومعلميها، والبحث في تطلعاتهم نحو تطويرها.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

يعتبر التعليم في فلسطين من أهم الجوانب التي يعمل الفلسطينيون وبعض المنظمات الدولية مثل اليونسكو واليونسف على تنميته، وتعتبر معدلات الالتحاق بمؤسسات التعليم في فلسطين مرتفعة جداً وفقاً للمقاييس الإقليمية والدولية، وذلك يعكس بوضوح أهمية التعليم بالنسبة للفلسطينيين.

فالمؤسسات التعليمية (المدارس) تتميز عن المؤسسات التنموية الأخرى، وهذا يعود إلى تميزها بطبيعة رسالتها والفئة التي تستهدفها والتي تلزمها بتبني أنماط فكرية وثقافية معينة تسير من خلالها سلوكها، فكل مؤسسة أو منظمة لها طابعها الذي يميزها عن باقي المنظمات، وتعتبر الثقافة التنظيمية إحدى مؤشرات القياس لنجاح المدرسة وتحقيق رسالتها.

تحتل الثقافة التنظيمية مكانة كبيرة بالعلوم الاجتماعية وعند المهتمين بالمجال التعليمي، وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة مهام للمنظمة بحيث تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة، وأن أهم الفروق بين مدرسة جيدة، وأخرى ضعيفة يتجلى في طريقة إدارة تلك المدرسة (عليقات، 2004).

وتعود أهمية الإدارة المدرسية وبشكل خاص في مدارس وكالة الغوث الدولية، إلى المسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقها في تنفيذ خطط تطوير التعليم، ورفع كفايته في ضوء التحديات التي تواجه التعليم بشكل عام والتعليم في مدارس وكالة الغوث بشكل خاص، والتطلعات نحو تعليم أفضل من خلال ثقافة تنظيمية سائدة تنعكس إيجاباً على سلوك الكوادر للوصول لإنتاجية عالية ومميزه في ظل التطور الحضاري. حيث تقوم بتطبيق برامج تطويرية تهدف من خلالها إلى تدريب إداريين على التخطيط والقيادة، والنمو المهني، وإدارة الجودة، وإدارة المصادر المادية (العاجز ونشوان، 2005).

ويترتب على عوامل التغيير والتطوير في المجتمع الفلسطيني في هذه الفترة العديد من مظاهر التنمية في مختلف المجالات والتي تحاول النهوض بالمجتمع الفلسطيني وذلك من خلال دراسة واقع ثقافتها التنظيمية وتأثرها بالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية من خلال مؤسساته التنموية والتي تتمثل بالمنظمات التعليمية.

وعند رجوع الباحثة لمثل هذه للدراسات المحلية لاحظت تركيزها على دراسة واقع الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والرضى الوظيفي والإدارة المدرسية ومواضيع أخرى تتعلق بالمدارس الحكومية والخاصة بشكل عام، كما أن الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية مثل دراسة أبو حشيش (2009)، أبومعيلق (2012)، عبيسات (2005)، وملحم (2003) تتمحور حول التعليم الجامعي أو المدارس الحكومية، أو المدارس بشكل عام، على الرغم من أن مدارس الوكالة تختلف عن المنظمات الحكومية بعدة جوانب من حيث ثقافتها، جهات الإشراف عليها، طبيعة عملها، مكان تواجدها والفئة التي تستهدفها ولم تتطرق أي منها لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث على الرغم من إستهداف لشريحة كبيرة ومهمه ذات قضية سياسية وإنسانية.

لذا ارتأت الباحثة ضرورة للوقوف على اقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:  
ما واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية والتطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

### 3.1 أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة في هذا البحث تم تحديد الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما تطلعات مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية نحو تطوير الثقافة التنظيمية؟

**السؤال الثالث:** هل تختلف استجابات مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية نحو واقع الثقافة التنظيمية باختلاف متغير الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة؟

**السؤال الرابع:** هل تختلف تطلعات مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية نحو تطوير الثقافة التنظيمية باختلاف متغير الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة؟

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وبين التطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

#### 4.1 فرضيات الدراسة :

1. **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
2. **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
3. **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
4. **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.
5. **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

6. **الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

7. **الفرضية السابعة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8. **الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

9. **الفرضية التاسعة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وبين متوسطات التطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

### 5.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية .
2. التعرف إلى تطلعات مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية نحو تطوير الثقافة التنظيمية.
3. التعرف على الفروق بين بين واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وبين التطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين



## 1.6 أهمية الدراسة :

تكمُن الأهمية العلمية للدراسة فيما تمثله من إضافة معرفية ممكنة من خلال رصد واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث على وجه الخصوص، مما يساعد في تطوير الأداء التنظيمي، وتشخيص عملي للواقع، تساعد القائمين على إدارة المؤسسة التعليمية في الوقوف على نقاط القوة والضعف في ثقافتها التنظيمية السائدة. كما أنه من الممكن أن تساعد في بناء تصور علمي مبني على نتائج تلك الدراسة، لتطوير أداء المؤسسة، وبناء منظومة فكرية جديدة نحو التنمية الإدارية في المنظمات التعليمية لتوفير مناخ تنظيمي صحي. وتظهر أهمية الدراسة من خلال الفائدة التي تعود على كل من:

1- وكالة الغوث الدولية كجهة مشرفة على مدارس الوكالة: وذلك من خلال التعرف على واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية واستخلاص العبر والنتائج التي من الممكن أن تسهم في تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية في المدارس التابعة لها.

2- المكتبات والباحثين المهتمين بدراسة واقع التعليم في فلسطين بشكل عام ومؤسسات وكالة الغوث الدولية بشكل خاص: وذلك بإثراء المكتبات التي تعاني من نقص الأبحاث في هذا المجال.

3- الإداريين العاملين بالمدارس: من خلال الإطلاع على البحث كمرجع لتبني منهج لإدارة ثقافية يمكن من خلالها تحسين مخرجات إداراتهم.

## 1.7 حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

1. الحدود البشرية: إقتصرت الدراسة على مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية .
2. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2012/2013.
3. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية الموجودة في ثلاث مناطق تعليمية وهي نابلس، القدس، والخليل

4. الحدود الإجرائية: تتمثل في الإجراءات التي حددتها الباحثة والأساليب الإحصائية التي اتبعتها في معالجة البيانات.

5. الحدود المفاهيمية: تحددت الدراسة بالتعريفات الإجرائية للمفاهيم والمصطلحات الواردة.

## 8.1 مصطلحات الدراسة

### الثقافة التنظيمية:

عرفها ديل وكندي ( Deal and Kenndy ، 1982) كما ورد في (القيوتي، 2000، ص8) بأنها "القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها انجاز المهام، والافتراضات، والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم". أما ما توصلت له الباحثة حول تعريف الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية: هي الثقافة السائدة داخل مدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين، وما تحمله من معتقدات وقيم وافكار وأعراف ورموز وتوقعات يتم ترجمتها بشكل سلوكي لتحقيق أهداف المؤسسة.

### الواقع:

هو حال الإنسان والجماعة بما يحملانه من قيم وأفكار، وطبائع وخصائص وسمات، ضمن مجالات يحياها كل منهما ويعيشانها، من اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وثقافية، وفق المرحلة التاريخية العامة التي تمر بها المجتمعات بسماتها المختلفة (بن حسين، 2010).

### وكالة الغوث الدولية:

أسست الأمم المتحدة منظمة تسمى "هيئة الأمم المتحدة لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين" في نوفمبر/ تشرين الثاني 1948 لتقديم المعونة للاجئين الفلسطينيين وتنسيق الخدمات التي تقدم لهم من طرف المنظمات غير الحكومية وبعض منظمات الأمم المتحدة الأخرى. وفي 8 ديسمبر / كانون أول 1949 وبموجب قرار الجمعية العامة رقم 302 تأسست وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق

الأدنى (الأونروا) لتعمل كوكالة مخصصة ومؤقتة، على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية. ومقرها الرئيسي في فيينا وعمّان .

توفر الأونروا المساعدة والحماية وكسب التأييد لحوالي 5 مليون لاجئ فلسطيني مسجل لديها في منطقة الشرق الأوسط. وتشتمل خدمات الوكالة على التعليم والرعاية الصحية والإغاثة والبنية التحتية وتحسين المخيمات والمساندة المجتمعية والتمويل الصغير والإستجابة الطارئة بما في ذلك أوقات النزاعات المسلحة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الأدب النظري

2. 1. 1 مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية

2. 1. 2 أهمية الثقافة التنظيمية

2. 1. 3 نظريات الثقافة التنظيمية

2. 1. 4 خصائص الثقافة التنظيمية

2. 1. 5 عناصر الثقافة التنظيمية

2. 1. 6 أنواع الثقافة التنظيمية

2. 1. 7 أنماط الثقافة التنظيمية

2. 1. 8 تكوين الثقافة التنظيمية وإدارتها

2. 1. 9 تغيير الثقافة التنظيمية

2. 1. 10 ضعف الثقافة

2. 1. 11 اليات تشكيل الثقافة التنظيمية

2. 1. 12 تطوير الثقافة التنظيمية

2. 1. 13 المنظمات الإدارية وثقافتها التنظيمية

2. 1. 14 وظائف الثقافة التنظيمية

2. 1. 15 تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء المنظمة

2. 1. 16 واقع التعليم في فلسطين

2. 1. 17 البرنامج التعليمي لوكالة الغوث

2. 1. 18 التطلعات المستقبلية

2. 2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل لمحة عن الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والذي يتناول التعليم في مدارس وكالة الغوث، و قد تم تسليط الضوء على بعض المفاهيم الخاصة بالثقافة التنظيمية والتي يمكن الإستفادة منها في الإدارة التربوية.

### 1.2 الأدب النظري

#### 2. 1. 1 مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية

تتعدد التعريفات التي تتناول مفهوم ثقافة المجتمع حيث يقصد بالثقافة "النواحي الفكرية في العلوم الطبيعية والاجتماعية والتقنية والأدب والفنون والإعلام، وتشمل النواحي الفكرية والقيم الدينية ومدلول الحياة والنظم والمعارف والسلوك وإدارة شؤون الإنسان بشموليتها لتنظيم حياته وضمان أمنه واستقرار جنسه" (غلوم، 1989، ص12).

وعرفها كلباتريك الوارد في (حريم، 1997، ص7) بأنها "مجموع ما صنعتها يد الانسان وعقله من أشياء، ومن ظواهر في البيئة الإجتماعية".

أما الثقافة التنظيمية فيعرفها ( Boseman ،1985 ،P18 ) على أنها "نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، فتقافة المؤسسة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة".

وتتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والإفتراسات والمعتقدات التي يشترك أعضاء التنظيم في الإيمان بها والإلتفاف حولها. ويمكن القول أيضا بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم (القيوتي، 2000).

عرف (حبتور، 2007، ص9) الثقافة التنظيمية على أنها "الغلاف القيمي، الفكري، والسلوكي، والمعرفي الذي يغلف المنظمة ويكون المرجعية، لقيادتها والعاملين معها".

وعرفها ( kreitner kinicki،2004،P12) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة يتبناها أشخاص أو مؤسسات لدعم قيم وثقافة المنظمة.

ويعرفها (Helen Denise, 1990, P15) على أنها "تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة".

ويعرف هودج (Hodge, 1991, P26) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات، والمعايير السلوكية التي تشكل هوية المنظمة".

ويرى نلسون وكويك الوارد في ( 1996،أتكسون) في أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومروسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم ، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهم ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

ونتيجة لما تم عرضه من مفاهيم حول ثقافة المنظمة ترى الباحثة أنه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي يتم ترجمتها داخل المؤسسة على شكل سلوك تنظيمي داخل وخارج بيئة العمل لتحقيق رسالة المؤسسة.

وقد عرف (المدهون والجزراوي، 1995) القيم التنظيمية بأنها العناصر التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مثل المساواة بين العاملين، إدارة الوقت، الإهتمام بالإنتاج وغيرها من القيم". وعرف المعتقدات التنظيمية بأنها الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية انجاز المهام في المنظمة. أما الأعراف التنظيمية فعرّفها بأنها المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لإعتقادهم بأنها صحيحة، وضرورية، ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومثال على هذه الأعراف التزام التنظيم بعدم تعيين الإخوة في نفس التنظيم.

## 2.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة التنظيمية تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها. وهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات كما أوردها الرخيمي ( 2000 ) في الأوجه التالية :

أولاً: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات الواجب اتباعها والإسترشاد بها.

ثانياً: هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.

ثالثاً: العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى

ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على أتباعها.

**رابعاً:** تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكّد قيماً معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين .

**خامساً:** تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوِي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميّز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

**سادساً:** تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حوله، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفّظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

**سابعاً:** تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمانهم وأتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

## 2. 1. 3 نظريات الثقافة التنظيمية

يحدد دينيسون (1990) أربعة آراء أساسية للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تترجم إلى أربع فرضيات مختلفة:

1. فرضية الإتساق: إن المعتقدات المشتركة والقيم الإجتماعية بين أعضاء التنظيم تعزز التنسيق الداخلي وتدعم الشعور بالهوية بالنسبة للأعضاء.
2. فرضية المهمة أو الرسالة: إن الهدف المشترك ، والإستراتيجية تمكن من التنسيق بين أعضاء المنظمة وتقويها في محاولة لتحقيق أهدافها المشتركة.



3. فرضية الاندماج أو المشاركة: أن الإشراك والمشاركة سوف تسهم في الشعور بالمسؤولية والملكية، وبالتالي التنظيمية والالتزام والولاء.

4. فرضية القدرة على التكيف: فكرة أن المعايير والمعتقدات التي تعزز من قدرة المنظمة على تحويل المعطيات من البيئة إلى تغييرات سلوكية تزيد من قدرة المنظمة على البقاء والنمو ، والتنمية. وذكر الشلوي (2005) أنه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة، والأفراد ، والجماعات، والتنظيم، وهي:

1. **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2. **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من إن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول إن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنه إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم ، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

3. **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم ، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ، والتي يؤدي القائد من خلاله أدواره في التنظيم دون التصادم مع غيره . ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ، ودرجة تماسكها ، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة .

4. **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية،

أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة . وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

## 2. 1. 4 خصائص الثقافة التنظيمية

إستنتج كل من Peter & Waterman في دراسة لهما كما أورد أندروسيوزلات (1991) أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء، وأن المؤسسات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلا من الاهتمام بالزبائن، كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع. بينما المؤسسات القوية تركز على حاجات ومطالب الزبائن الداخليين والخارجيين والأهداف القصيرة والطويلة، وعلى إشباع كبرياء العاملين كما تمتاز بثقافة المشاركة. وقد خلص الباحثان في دراستهما هذه الى أن الثقافة القوية تتميز بالخصائص التالية:

1. درجة عالية من التجانس فلهذه المؤسسات مجموعة من القيم تؤمن بها وتعمل على ترسيخها وثبوتها لدى كل العاملين بها.
2. الابتكار: حيث تعمل هذه المنظمات على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين بها.
3. القدرة على التكيف: حيث تتسم هذه المؤسسات بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع التغيرات الناشئة حولها.

كما أشار العطية (2003) إلى سبع خصائص أساسية للثقافة التنظيمية وهي:

1. الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة .
2. الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
3. التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

4. التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
  5. العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، وودية التعامل معهم.
  6. الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة و المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
  7. الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- وبناء على ما تم ذكره يمكن القول أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تسعى إلى تطويرها وتغييرها من خلال إجراءاتها وأنماط اتصالاتها وفلسفتها التي تصبح نهجاً يعمل به العاملون ويستفيد منه الجمهور.

## 2.1.5 عناصر الثقافة التنظيمية

- تتكون الثقافة التنظيمية كما اوردها المدهون والجزراوي (1995) من عناصر مختلفة هي :
1. القيم التنظيمية: والتي تعكس أو تمثل القيم في بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مثل المساواة بين العاملين، إدارة الوقت، الإهتمام بالإنتاج وغيرها من القيم.
  2. المعتقدات التنظيمية: وهي الافكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي.
  3. الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومثال على هذه الأعراف التزام التنظيم بعدم تعيين الإخوة في نفس التنظيم.
  5. التوقعات التنظيمية: ويتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه التنظيم من الموظف ، وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الاخرين في التنظيم والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالإحترام والتقدير المتبادل .
  6. الرموز: وتستخدم للدلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لتوصيل ثقافة المنظمة.

## 2. 1. 6 أنواع الثقافة التنظيمية

أشار الباحثين في الإدارة إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى قطاع آخر. ومن أبرز هذه الأنواع ما أشار إليه الطجم والسواط (1995) في النقاط التالية.

1. **الثقافة البيروقراطية:** وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات، والسلطات، فالعمل يكون منظماً، و الوحدات يتم بينها تنسيق، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2. **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات.

3. **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة، والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4. **ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر، والحيطة بين الأفراد، والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة، وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله.

5. **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج، وبأقل التكاليف.

6. **ثقافة الدور:** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد، والأنظمة. كما أنها توفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية، وثبات الأداء.

## 2. 1. 7 أنماط الثقافة التنظيمية

من خلال الاطلاع على أدبيات الثقافة التنظيمية تورد الباحثة الأنماط الثقافية التالية كما أجملها عكاشة (2008)، وهذا التصنيف لأنماط الثقافة التنظيمية هو تصنيف كوتر وهسكت أثناء دراستهم أثر ثقافة الشركة على أدائها.

1. ثقافة القوة Power Culture: ويركز هذا النوع من الثقافات على الحسم ويتميز القائد في هذا النوع بالقوة والحزم.
2. ثقافة النظم والأدوار Role Culture: ويركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النظام، والاستقرار، والرقابة.
3. ثقافة التعاطف الإنساني Support Culture: ويركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على التعاطف، والعلاقات، والخدمة.
4. ثقافة الإنجاز Achievement Culture: ويركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النجاح، والنمو، والتميز.

## 2. 1. 8 تكوين الثقافة التنظيمية وإدارتها

كل الإدارات في مختلف المنظمات والمجتمعات تسعى لأن يكون مناخ العمل فيها ايجابياً ومساعداً على تحقيق أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف والوقت. وهذا لا يتم من فراغ بل لابد لهذه الإدارات من أن تكون مناخاً تنظيمياً جيداً من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في أن واحد.

وبنفس الوقت يمكن لهذه الإدارة أن تكون جواً يجعل لكل الوظائف التي يقوم بها العاملون مهما صغرت هذه الوظائف او كبرت معنىً وتأثيراً في عملية تحقيق الأهداف، وكذلك على هذه الإدارة أن تعدل من سياستها المتعلقة باتخاذ القرارات بما يتلائم ومختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية (ديري، 2011).

ويمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية بالتنشئة الإجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتعلمها للأفراد منذ البدايات، من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في تكوين العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمن بها المؤسسون دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية، كما أن الحجم المتواضع والصغير للمنظمات في المراحل

الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرى انها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقاً لإكتساب مزيداً من المزايا والمنافع (القيوتي، 2000).

## 2. 1. 9 تغيير الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع (الساعاتي، 1998).

ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وبتبطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي (جلبي، 1996).

وهناك أسباب كثيرة وراء توجه المنظمة لتغيير ثقافتها أو تطويرها، قد تشمل هذه الأسباب عدم وجود الروح المعنوية لأعضاء المنظمة ، وعدم القدرة على إرضاء الجمهور، وتدني الرضى الوظيفي لدى العاملين، وهذا يحتاج إلى النظر في سياسة وثقافة المنظمة وإن كان يحتاج لمجهود كبير .

إن تكوين الثقافة التنظيمية وتطويرها وإدارتها غاية في الصعوبة وأن تغييرها مسألة صعبة ايضاً، إن ثقافة المنظمة يجب ألا تكون مزاجية أو غير مبررة ، ويجب أن تتم بطريقة منهجية منظمة ومدروسة (بطاح، 2006).

ونقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التفسيرية، وعلى

ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد في تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتلائم مع التحولات المستمرة (أتكسون، 1996).

أما الخطوات التي يمكن إتباعها لإحداث التغيير كما أوردتها بطاح (2006) هي:

1. حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع من قبل العاملين.
2. تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
3. تعديل وتطوير السلوكات الجديدة التي ترغب فيها المنظمة.
4. تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة، ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

5. اتخاذ خطوات من شأنها ان تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

إن المنظمات الحديثة تتسم بالتغير السريع في بيئاتها، وبتعدد قوى العمل، ولذا فهي تحتاج إلى ثقافة تنظيمية قوية لا تحدد أنماط السلوك بدقة، ولكن تستطيع ان تتفاعل في ظل المعطيات الجديدة ، كالعولمة والمنافسة وغيرها.

يشير التغيير الثقافي عادةً إلى تغييرات جذرية مقابل تغييرات محدودة. و ليس سهلاً تحقيق عملية التغيير الثقافي إذ انها عملية صعبة و معقدة و تحتاج إلى جهد عالي يستغرق عدة سنوات لتحقيقه. و يجدر الاشارة إلى وجود ثلاثة أنواع أساسية من التغيير الثقافي كما اوردتها (Trice and Beyer، 1991):

1. الجهود الشاملة المكثفة والمركزة لتغيير ثقافة المؤسسة أو المنظمة بأكملها.
2. الجهود التدريجية المتزايدة المصممة على أساس تراكمي يهدف في نهايته إلى إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية بشكل شامل.
3. الجهود المحصورة بإحداث تغير جذري في ثقافات فرعية محددة أو في مكونات ثقافية معينة داخل المؤسسة.

وتشمل استراتيجيات إحداث التغيير الثقافي كما أوردتها (Schein، 1991) كل مما يلي:

- الافراج عن الثقافة القديمة وخلق الدافع للتغيير.

- الاستفادة من المشاكل اللحظية والظروف المتغيرة وأوجه القصور أو الإسراف المتركمة من الماضي.
- جعل هدف التغيير واضحاً وملموساً.
- الحفاظ على بعض التواصل مع الماضي.
- خلق حالة من السلامة النفسية من خلال رؤية إيجابية مقنعة، وتدريب منهجي ، وتوفير المدربين والنماذج الإيجابية، وإشراك الموظفين وأعطائهم الفرصة لإضافة بعض المدخلات والحصول على التغذية الراجعة وتوفير مجموعات الدعم، ومعالجة المخاوف وحساب الخسائر.
- تحديد الأشكال الثقافية المناسبة وتعديل السلوكيات وخلق الأدوات والتكتيكات الإجتماعية الملائمة.
- زراعة قادة يتمتعون بشخصيات قادرة على قيادة التغيير.
- وجود خطة انتقالية واقعية قابلة للتطبيق.
- التدريب على إدارة المخاطر من خلال فهم ومعالجة هذه المخاطر والمنافع المقابلة، فضلاً عن فهم التوزيع غير العادل للإمكانات والذي يمكن أن تقع به عملية التغيير.

## 2. 1. 10 ضعف الثقافة

حيث أن الثقافة الضعيفة بين العاملين يمكن تغييرها بسهولة أكثر من الثقافة القوية، لأن الثقافة القوية يتمسك بها العاملون ولا يفرطون بها بسهولة (Robbins، 1998) فهناك أمور لا بد من أخذها بالاعتبار عند القيام بتغيير الثقافة وهي:

1. أن تكون الإدارة العليا هي القدوة والمثل الأعلى للعاملين عبر سلوكياتهم أي أن تلتزم الإدارة العليا بالتغييرات وتدعمها.
2. ابتكار رموز جديدة أو شعارات أو قصص جديدة لتحل محل القديم.
3. اختيار وترقية ودعم الموظفين الذين يقومون بالتغيير ويؤمنون بالتغييرات الجديدة ويحملون نفس الرؤية.
4. عملية تطبيع وتعويد العاملين على القيم الجديدة ونشرها بينهم.
5. تغيير نظام المكافأة للعاملين لتشجيع قبول القيم الجديدة وثبوتها، فيصبح هناك ربط بين المكافأة والتقدير بالنظام الجديد.



6. استبدال القيم والمعايير غير المكتوبة بوضع القيم الجديدة على هيئة قوانين والتزامات يلتزم بها العاملون.

7. التخلص من الثقافات الفرعية وذلك عن طريق عمل تنقلات في العمل وتغيير في الأقسام للقضاء على أي معارضة للثقافة الجديدة.

8. عمل فريق من النخبة يشارك العاملين في صياغة أفكاره وإشعار العاملين أنهم جزء من هذا التغيير وأنهم من ساهم في صياغة الثقافة الجديدة حتى يسعى الجميع لإنجاحها.

و رغم ما ذكر آنفًا فلا تتوقع أن التغيير سوف يحدث بسهولة فلا بد من الصبر والانتظار، أما إن كان السؤال هل يمكن تغيير الثقافة التنظيمية؟ فالجواب نعم ولكن يحكمها الاعتبارات التي ذكرت.

## 2. 1. 11 آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

يتم تشكيل الثقافة التنظيمية كما أشار العطية (2003) وفق الآليات التالية:

1. يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ، ويعملون على الإحتفاظ بهم.
2. أنهم يعلمون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.
3. إن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجًا للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراضاتهم في المنظمة، وحينما تتجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة المنظمة.

وقد اشار القريوتي (2000) كذلك إلى آليات تشكيل الثقافة التنظيمية وأنها تتعلق بما يلي:

1. طرق وسياسات اختيار أعضاء المنظمة.
2. الأنماط الإدارية المعتمدة من قبل الإدارة العليا.
3. أساليب التنشئة التنظيمية المعتمدة بما في ذلك الطقوس، والرموز، والبيانات الرسمية، والترتيب الوظيفي (المركزي أو اللامركزي)، وطبيعة التنظيم الداخلي (من يشارك في صنع القرار).

## 2. 1. 12 تطوير الثقافة التنظيمية

تمر المنظمة بمراحل عدة، نتيجة للتغير، والتطوير، فقد أثر التطور في تشكيل، وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية ( اللوزي،1999).

ولا تأتي الثقافة التنظيمية من فراغ وإنما تتكون ، وتتراكم بجهود الإدارة والعاملين ، ومن خلال مؤثرات كثيرة داخلية وخارجية تتفاعل معا لتنتهي إلى كل معقد لا بد من دراسته، والإرتقاء به وصولا إلى تحقيق الاهداف التنظيمية باقصى قدر من الفعالية (بطاح، 2006).

ويصنف بعض الباحثين الثقافة التنظيمية لنوعين: ثقافة قوية وثقافة ضعيفة، وتعتمد درجة قوة الثقافة على الجماعة والمشاركة لنفس القيم العامة في المنظمة من قبل اعضاء التنظيم من جهة ، وعلى مدى تمسكهم بهذه القيم من جهة اخرى ( حريم ، 2006 ) .

وقد أشار بطاح (2006) إلى الأساليب اللازمة لبناء وتطوير الثقافة التنظيمية كما لخصها الباحثون في كلمة (Home) ويمكن ايضاحها على النحو التالي:

1. بناء إحساس بالتاريخ (history) لدى أعضاء التنظيم، وذلك عن طريق سرد تفاصيل وحكايات وبطولات.
2. ايجاد شعور بالتوحد (Oneness) وذلك عن طريق القيادة.
3. تطوير الإحساس بالعضوية والإنتماء (Membership) لدى أعضاء التنظيم، عن طريق أنظمة العوائد، والتخطيط الوظيفي، والأمن الوظيفي.
4. زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange) وذلك من خلال التنسيق بين الجماعات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

## 2. 1. 13 المنظمات الإدارية وثقافتها التنظيمية

تجمع أغلب التعاريف على أن المنظمة هي كيان اجتماعي يمتاز بالعديد من الخصائص كما أوردها (الزهراني،2007):

1. تجميع لأنشطة انسانية هادفة ومعقدة.

2. يتفاعل أفرادها عبر علاقات لاشخصية.
3. لها أهداف محددة ومتخصصة.
4. تحيطها نظم عديده ضمن النظام الاجتماعي الكلي.
5. تقدم خدمات أو سلع أو منافع لبيئتها.
6. تعتمد في ادائها على تبادل المدخلات والمخرجات مع غيرها من المنظمات الموجودة في البيئة المحيطة بها.

وتقسم المنظمات حسب جهة الإشراف إلى ثلاثة أنواع: منظمات حكومية تتولى أمورها الدولة ولا تهدف للربح وتنفذ السياسات العامة للدولة، ومنظمات خاصة يديرها ويمولها القطاع الخاص بهدف الربح و هي مملوكة لأفراد، ومنظمات خيرية انشأت لتحقيق أهداف خيرية حيث تنظم أعمالها الدولة، ولكن يديرها أفراد المجتمع بطريقة تطوعية ولا يهدفون إلى الربح.

## 2. 1. 14 وظائف الثقافة التنظيمية

لقد ذكر (Robbins، 1998) أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل في ما يلي:

1. دورها في تحديد هوية المنظمة حيث يكون للثقافة التنظيمية الدور في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى إذ أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.
2. تحدد نوع الهوية للعاملين حيث أن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكون هذا الأمر مهم مما يقارب بينهم.
3. يسهل التزام الأجيال. فالتمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من هو جديد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه فقط.
4. يعزز استقرار النظام الاجتماعي. فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا أو أن يفعلوا.

ويرى مصطفى (2005) أن لثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:

1. تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين .
2. المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
3. تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

## 2. 1. 15 تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء المنظمة

يرى الخليفة (2008) أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات تسهم في رفع أو خفض مستويات الأداء بمعدلات متباينة تبعاً لنوعية الثقافة السائدة، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، ووضع أهداف المنظمات، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى وترفع من مستويات الأداء نتيجة زيادة اقبال العاملين على العمل وزيادة درجات ولائهم وإنتمائهم للمنظمات. أما الثقافة الجامدة التي تعتمد على السلطة والمركزية، وتقيد الصلاحيات، ولا تفوضها إلا في أضيق الحدود، وتعتمد على التسلسل الهرمي، وإصدار الأوامر والتعليمات، فإنها تجلب الجمود والتخلف، وتحد من قدرة الفرد على الإبتكار والإبداع لخوف العاملين من المساءلة عند الوقوع في الخطأ، مما يترتب عليه إنخفاض مستوى الأداء، ولا يشترط جمود الثقافة التنظيمية أو مرونتها، بل قد تكون الثقافة التنظيمية غير ملائمة لطبيعة النشاط مما يترتب عليه انخفاض مستوى الأداء، ويبرز دور الثقافة في رفع مستوى أداء المنظمة عن طريق العوامل التالية:

1. الوضوح التنظيمي: أي فهم أعضاء المنظمة لأهداف المنظمة والخطط ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.
2. البناء الهيكلي لصناعة القرار و توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صنع القرار .
3. التكامل التنظيمي حيث وجود التعاون والتواصل الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.

4. تاريخ المنظمة وإمام العاملين بهذا التاريخ.
5. الأسلوب الإداري وتوفر توازن قيادي يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية لإستثمار قدراتهم ومواهبهم.
6. التنشئة بشقيها الرسمية وغير الرسمية والتي يتعرض لها العاملين عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي ويتعلمون من خلالها طرق انجاز العمل.
7. تنمية العنصر البشري و تنمية مهارات العاملين، ورفع قدراتهم، وصقل خبراتهم إلى أقصى حد ممكن ويجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

أما دور الثقافة التنظيمية في خفض مستوى الأداء فيمكن إجماله كما يرى ( White، 1984) بما يلي:

1. تسهم الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الأداء بشرط توفر العوامل الدافعية لذلك، والتي من أبرزها حجم المنظمة كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الضخمة ذات الفروع المنتشرة في أقاليم جغرافية متباعدة وقل اشتراك أعضائها في الخيارات والتجارب كان انخفاض احتمال نشأة ثقافة مشتركة.
2. التقنية التنظيمية: يؤدي إهمال استخدام التقنية الحديثة إلى انخفاض كفاءة وفاعلية الأداء، مما يسهم في قيام ثقافة تنظيمية سلبية، فضلا عن الأثر السلبي على مستويات ومعدلات الأداء.
3. التنشئة الإجتماعية: يترتب على إغفال المنظمة دعم القيم التنظيمية ترسيخ ثقافة تنظيمية أضعف.
4. البيئة الخارجية: يسهم عدم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في عدم الاستقرار الداخلي، ومن ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة.
5. التغيير التنظيمي: يترتب كثرة التبدل في أعضاء المنظمة ووحداتها، واحلال العمالة، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية قلة وجود ثقافة تنظيمية قوية.

## 2. 1. 16 واقع التعليم في فلسطين

تعددت جهات الإشراف على التعليم في فلسطين ، ففي عام 1948 شهد التعليم تطورا سريعا نظراً للإقبال الشديد من الشعب الفلسطيني على التعليم بسبب زيادة أعداد اللاجئين وفقدانهم لمواردهم فازداد عدد المدارس

وأعداد المعلمين والطلاب في مختلف مراحل التعليم، واستمرت الزيادة بعد حرب عام 1967 على الرغم من الظروف الصعبة التي عاشها الشعب الفلسطيني والممارسات الإسرائيلية ضده (البطراوي، 2008). وبسبب لجوء الفلسطينيين في أعقاب الصراع العربي الإسرائيلي عام 1948 و 1967 ونزوحهم عن أراضيهم وفقدانهم للكثير من أملاكهم، تأسست الأونروا بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 302 لغرض تقديم الإغاثة المباشرة وبرامج التشغيل للاجئين الفلسطينيين. وقد بدأت الوكالة عملياتها الميدانية في الأول من أيار عام 1950. وأصبح التعليم حاجة ماسة بسبب فقدان مصادر الرزق الأخرى المتمثلة بالزراعة والتجارة والصناعة لدى شريحة عريضة من الفلسطينيين، ونظراً للوضع السياسي في فلسطين بدأ ظهور هيكلية تنظيمية بعد تولي وكالة الغوث الدولية مسؤولية التعليم في كل من غزة والضفة الغربية وذلك بعد العام 1948، فأصبح للتعليم إدارتان تعليميتان: الأولى إدارة التربية والتعليم التابعة للإدارة المصرية في غزة، و الثانية هي الإدارة التعليمية التابعة للحكومة الأردنية في الضفة الغربية، بالإضافة إلى المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية (خضير، 2007). فمذ مطلع الخمسينيات تقوم الأونروا بإدارة أكبر نظام مدرسي في الشرق الأوسط وذلك بوجود ما يقارب من 700 مدرسة في غزة والأردن ولبنان وسورية والضفة الغربية بما في ذلك القدس. وقد دأبت الوكالة على أن تكون المزود الرئيسي للتعليم الأساسي للاجئين الفلسطينيين منذ ستين عاماً، لذا أنشأ معهد التربية التابع للوكالة في العام 1965 للمساعدة في إعداد الخطط الإشرافية والمدرسية، وتطوير المناهج، وتحسين أداء العاملين. ويوجد داخل فلسطين 98 مدرسة تابعة للوكالة تضم 54000 طالب وطالبة، 36 منها للبنين و 46 للبنات، و 16 للتعليم المختلط.

ثم تولت السلطة الوطنية الفلسطينية بعد دخولها إلى الأراضي الفلسطينية مطلع التسعينيات مهام الإشراف على التعليم في جميع المدارس الحكومية والجامعات، وبقيت وكالة الغوث الدولية تشرف على مدارس الوكالة التي يدرس بها أبناء اللاجئين، بينما تشرف وزارة الأوقاف ووزارة الشؤون الإجتماعية على بعض المدارس والمعاهد الدينية.

## 2. 1. 17 البرنامج التعليمي لوكالة الغوث

تلعب وكالة الغوث دوراً ايجابياً في تحسين العملية التعليمية من خلال رسم خطط استراتيجية لتطوير برامجها وسياساتها التي تهدف إلى تحسين وضع اللاجئين الإقتصادي، والتعليمي، والاجتماعي، والصحي.

وذكر اللهواني (2007) أنه تم رصد بعض الملاحظات التي يتم توجيهها من قيادات اللاجئين إلى وكالة الغوث تتمثل بما يلي:

1. اكتظاظ الصفوف مما استوجب العمل بنظام الفترتين (صباحي و مسائي).
2. افتقار المباني المدرسية للمواصفات الخاصة بتصميم المباني.
3. ارتفاع نسبة الرسوب، وتدني مستوى نتائج الإمتحانات مقارنة مع نتائج المدارس الحكومية والخاصة.
4. إنتشار ظاهرة التسرب في مدارس الوكالة.
5. نقص في عدد المعلمين والمدارس مقارنة مع الازدياد في عدد الطلاب.
6. الإفتقار لوجود برامج التأهيل وغياب برامج المنح المالية.

وتعزي الوكالة هذا إلى قلة الموارد المالية، والزيادة المستمرة في عدد التلاميذ من جراء النمو السكاني في صفوف اللاجئين، ونتيجة للأزمة المالية المزمنة التي تدعيها الوكالة باستمرار .  
و قد ذكر المقيد (2009) أهم المشكلات التي يواجهها المدراء والمعلمين في المدارس التابعة لوكالة الغوث.

**أولاً:** في مجال المنهاج، شكوى الأهالي لعدم قدرتهم على تدريس أبنائهم المناهج الجديدة، وكذلك نقص مراعاة المنهاج لقدرات الطلبة في بعض المراحل التعليمية، والندرة في قيام المعلمين بالبحوث التربوية لدعم المنهاج.

**ثانياً:** المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس الوكالة في مجال شؤون المعلمين فكان من أكثر المشكلات تكراراً هي تكليف المعلمين تدريس مواد في غير تخصصهم، وكذلك تدني الروح المعنوية لدى المعلمين.  
**ثالثاً:** مجال الطلبة، حيث كانت أكثر المشكلات التي تواجه مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث اكتظاظ عدد الطلبة في الصف الواحد، وضعف تحصيل الطلبة بشكل عام، وعدم التزام بعض الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية، وكذلك كثرة غياب الطلبة دون مبرر.

**رابعاً:** من أكثر المشكلات المتعلقة بمجال المجتمع المحلي التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث هي نقص تعاون بعض الأهالي مع المدارس لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطيء، وضعف قناعة أولياء الأمور

بالمخالفات التي يرتكبها أبناؤهم أثناء الدوام المدرسي، وقلّة اهتمام أولياء الأمور بالإستفسار عن أبنائهم، وضعف قناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها، وكذلك قلّة تقديم المجتمع المحلي للدعم المالي للمدارس كتزويدها بالأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة وقلّة تجاوب الكثير من أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية.

**خامساً:** المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية، فقد كان نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة وصعوبة استخدام المعلمين للأجهزة المستخدمة في المدرسة، وقلّة توفر الشروط البيئية الصافية المناسبة كالتهووية والإنارة، وكذلك نقص المرافق الصحية في المدرسة.

**سادساً:** من أهم المشكلات المتعلقة بمجال الأجهزة التعليمية والوسائط التي تواجه المدرّاء و المعلمين في وكالة الغوث نقص مختبرات الوسائط و الوسائل التعليمية / التعليمية في المدرسة، كذلك قلّة وجود مراكز مصادر التعليم قريباً من المدرسة، وقلّة أجهزة الحاسوب، ونقص الوسائل التعليمية لجميع طلبة المدارس، ونقص المهارة لدى بعض المعلمين في إعداد وسائل تعليمية / تعليمية.

**سابعاً:** المشكلات المتعلقة بمجال التطبيق التكنولوجي والتي تواجه مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية، وقلّة توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التربوي والتعليمي في المدرسة، وقلّة توفر أجهزة كمبيوتر لدى المعلمين في المدرسة ليعالجوا بيانات الطلبة وأحوالهم، ونقص الوسائل التكنولوجية المناسبة لبناء ميزانية المدرسة بشكل فعال، وأجهزة الحاسوب في المدرسة غير كافية لأعداد الطلبة، وافتقار المدرسة للوسائط التكنولوجية لإدارتها تربوياً.

## **2. 1. 18 التطلعات المستقبلية**

تقوم وكالة الغوث بالعمل على تحسين المناخ التعليمي داخل المؤسسات التابعة لها من خلال إطلاق مبادرات، وانتهاج سياسات تأمل من خلالها إصلاح أنظمتها التعليمية وثقافتها التنظيمية ورفع مستوى كفاءة خريجها ويتجلى ذلك في العديد من الخطوات والمؤشرات. ومن بين هذه الخطوات تنفيذ بعض البرامج ومن أهمها برنامج المدرسة كوحدة للتطوير School as Focus of Development و مبادرة الإحترام والانضباط في مدارس وكالة الغوث.



## برنامج المدرسة كوحدة للتطوير School as Focus of Development

إن مشروع المدرسة كبؤرة للتطوير هو منحى إداري جديد ينظر إلى المدرسة كأداة فعالة في إحداث التغيير الإيجابي داخلها ، وفي بيئتها المحيطة وذلك من خلال تفعيل الطاقات الكامنة فيها، و تعزيز علاقاتها مع المجتمع المحلي من أجل تحسين أداء جميع العاملين في المدارس التابعة لها، من خلال تدريب قيادات مدرسية قادرة على تحمل المسؤولية الكبيرة التي يتطلبها هذا المشروع، بالإضافة إلى تدريب معلمين ذوي كفايات وقدرات عالية في التعليم والتعلم من قبل مجموعة من المتخصصين ليكونوا هم النواة لتطبيق وتعميم هذا البرنامج التعليمي، وذلك من أجل تطوير الخدمات والأنشطة المقدمة لعملية التعليم والتعلم، وبالاستفادة من خبرات وإمكانات المجتمع المحلي من خلال علاقة يسودها التعاون والمشاركة لخدمة الهدف النهائي وهو تحسين مستوى تحصيل الطلاب في كافة المجالات التعليمية، ويتكون المشروع من سبعة مجتمعات تدريبية هي: التخطيط لتطوير المدرسة، والتنمية المهنية للعاملين، والإدارة الفعالة للتعليم والتعلم في المدرسة، وتحسين الروابط بين المدرسة والمجتمع، وإدارة الجودة الشاملة، والموارد البشرية، والموارد المادية (مقبل، 2004)

ومن أهم خصائص برنامج المدرسة كوحدة تطوير:

1. أنه يمنح المدرسة المسؤولية المباشرة عن تطوير نفسها لأجل الإرتقاء بالعملية التعليمية التعلمية، كما ويمنحها الاستقلالية في التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، وللأنشطة التطويرية، بالإضافة إلى أنه يجعل الحاجات الحقيقية للمدرسة مرتكزاً في إعداد الخطط التطويرية.
2. لا يخلو من محاولة الإستثمار الفعال للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة.
3. يسعى المشروع لتحسين العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي.
4. يرفع مستوى النمو المهني للمعلمين بصورة فعالة من خلال زيادة مشاركتهم في إعداد وتنفيذ المشروع التطويري في المدرسة ( ثابت، 2003 ).

مبادرة الإحترام والانضباط في مدارس وكالة الغوث

**Discipline and Respect Initiative Program (DRIP)**

تهدف هذه المبادرة إلى إيجاد بيئة تعليمية مناسبة، من خلال إيجاد مناخ مدرسي مشجع ومريح عن طريق خلق جو يسوده الإحترام والانضباط بين العاملين والطلبة من جهة وبين المدرسة والمجتمع المحلي من جهة أخرى، بحيث تمكن المدرسة من أداء رسالتها بشكل مريح وتمكن الطالب من التحصيل الأكاديمي بشكل فعال، وتعمل المبادرة كذلك على نشر ثقافة تنظيمية إيجابية داخل مدارس وكالة الغوث وذلك من خلال ثلاث محاور أساسية:

### **المحور الأول:**

الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تعديل سلوك الطلبة من خلال تشجيعهم على السلوكيات الحسنة وتعزيز القيم الإيجابية ، وهذا يتم من خلال:

#### **1. مجالس الفصول**

لخلق قيادات طلابية قادرة على تنظيم أنشطة وفعاليات تهدف إلى تعزيز روح الانتماء والتعاون لدى الطلبة، وتطوير العلاقات بينهم، وغرس عناصر المحبة والانتماء والعمل الجماعي، وذلك من خلال تكوين مجلس فصل مدرب ومؤهل يتم انتخابه ، ويكون مؤهلاً لحل المشكلات الطارئة وقادراً على ضبط الصف، وتنمية الروح الإجتماعية، والعمل بروح الفريق، والمشاركة في الأعمال التطوعية ذات الطابع التشاركي الفعال.

#### **2. صندوق القيم**

يهدف إلى تعزيز القيم الإيجابية والأخلاق الحميدة لدى الطلبة، ويشجعهم على ممارسة السلوك الحسن والإحترام والإنضباط داخل المدرسة وخارجها.

#### **3. المجتمع المحلي.**

طبيعة عمل وكالة الغوث واستهدافها لفئة معينة ذات خصوصية انسانية وسياسية تتطلب اشراك المجتمع المحلي، وذلك من خلال ثلاثة محاور أساسية: الندوات داخل المدرسة ، وتوزيع مطويات ونشرات بهدف

توعية المجتمع بما يدور داخل المدرسة، أو إستضافة المؤسسات والوزارات الداعمة وبعض شخصيات المجتمع المحلي لمشاركة المدارس فعاليتها.

### المحور الثاني:

اللوائح والأنظمة المدرسية: وقد اعتمدت وكالة الغوث نظاماً معدلاً لقواعد ولوائح الانضباط في المدرسة تم تطويره بالشراكة مع المدارس والطلبة والأهالي وأعضاء من المجتمع المحلي، يحدد هذا النظام حقوق ومسئوليات التلاميذ في المدرسة ومجموعة من التوجيهات الوقائية والإجراءات التأديبية للمخالفين لقواعد الانضباط الواردة في هذا النظام. ويعتمد النجاح في تطبيق هذه اللوائح والأنظمة على معرفة مدير المدرسة الكاملة بهذه اللوائح ، وعلى وجود مجلس ضبط فعال وشفاف وعادل وعلى تعاون وتفهم المجتمع المحلي لهذه اللوائح.

### المحور الثالث:

الطلبة ذوو الحالات الصعبة. حيث أن وجود فئة من الطلبة - وهم كبار السن -تتسبب بشكل مباشر أو غير مباشر في الفوضى وعدم احترام الآخرين وعدم الانضباط، وهذا يرجع إلى كون الطالب من هذه الفئة يرسب لعدة سنوات في نفس المستوى ويصبح وضعه النفسي والتعليمي في حالة متدنية جداً، وعليه تقوم المبادرة على فكرة إعطاء هؤلاء الطلبة فرصة للتعليم المهني وإيجاد مكان بديل للمدرسة مثل مركز تدريب غزة، أو مركز تدريب خانيونس ، وهذا يساعد على خلق بيئة تعليمية في المدرسة تسهل مهمة المعلمين وإدارة المدرسة. ومن خلال تطبيق المبادرة في بعض مدارس وكالة الغوث على مدار العامين السابقين، تبين أن أهم عوامل نجاح المبادرة يعتمد على مدى تفاعل المدرسين في المدرسة مع فعاليات المبادرة وتعاونهم مع المدرس الذي تم تفريره للعمل في المبادرة تحت اسم منسق المبادرة. وحيث أن المعلمين في المدارس هم القدوة الحسنة للطلبة وترتكز المبادرة على تحسين السلوك وتعزيز القيم الإيجابية لدى الطلاب، فإن تفاعل المعلمين في المبادرة يشكل حجر الزاوية للنجاح وتخريج جيل يتمثل القيم الإيجابية ويرتكز على قاعدة الإحترام والانضباط.

[www.UN.org/UNRWA/akabik/overwiw/Un-hiost.htm](http://www.UN.org/UNRWA/akabik/overwiw/Un-hiost.htm)

## 2.2 الدراسات السابقة

تتناول الباحثة في هذا الجزء عدد من الدراسات السابقة للباحثين في مجال الثقافة التنظيمية، حيث تم الوصول إليها من خلال المكتبات وشبكة الإنترنت إن كانت في البيئة المحلية أو الاجنبية، ليتم إلقاء الضوء عليها من خلال توضيح مشكلة البحث لكل دراسة مع بيان أهم نتائجها وتوصياتها، وذلك لأهميتها في إدارة أي مؤسسة تربوية. وقد رتبت الدراسات زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، على النحو التالي:

### 1.2.2 الدراسات العربية

هدفت دراسة أحمد (2012) إلى التعرف على فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (686) مديراً، وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية بسيطة منهم، وقد بلغ عددهم (230) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وقامت بإعداد استبانة بالإعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، احتوت على مجالين: المجال الخاص بالثقافة التنظيمية، ومجال حل المشكلات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية ومهارة حل المشكلات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية ومهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمحافظه، وعدد الطلبة في المدرسة.
- وجود فروق في متغير الخبرة الإدارية، فقد وجد فرق دال إحصائياً في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، بين فئتي الخبرة ( أقل من 6 سنوات، ومن 6-10 سنوات)، لصالح أقل من 6 سنوات.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بتوصيات منها ضرورة الاهتمام بزيادة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وذلك أن مشاركتهم الفاعلة تجعلهم أكثر انخراطاً في العمل المدرسي، مما يؤدي إلى شيوع ثقافة تنظيمية مدرسية منتجة، والعمل الفوري على مشاركة الطلبة في العمل المدرسي، وعدم اعتبارهم خارج مفهوم الثقافة التنظيمية أو حل المشكلات المدرسية، وضرورة تدريب المديرين على دراسة بدائل حل المشكلات بفاعلية أكبر، وعمل محاكاة لتلك البدائل قبل تنفيذها أو اعتماد أي منها كحل للمشكلة.

هدفت دراسة عليان (2012) إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة من وجهات نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة، والبالغ عددهم (8493) معلماً للعام الدراسي 2011-2012، وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية، وقد بلغ عددهم (457) معلماً، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير مكان المدرسة، ولصالح معلمي مدارس القرى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير موقع المدرسة إلا في مجال المعتقدات ورسالة المدرسة، وقد جاءت الفروق لصالح معلمي رام الله.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير العمر، ولصالح الفئة الأكبر عمراً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في المدارس الحكومية في الثقافة التنظيمية وفق متغير عدد المعلمين في المدرسة، بينما توجد فروق بين متوسطات وجهات نظرهم في الممارسات الإدارية، ولصالح عدد المعلمين الأصغر .
- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين.

وقام أبو معلق (2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة غزة وسبل تطويرها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (456) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة غزة . وقام الباحث بتصميم استباننتين ومقابلة ، الأولى لتحديد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية في محافظة غزة والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة غزة ، أما المقابلة استهدفت مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية وكانت تتناول سبل تطوير علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا بمحافظة غزة مرتبة على النحو التالي: ثقافة العلاقات الانسانية بوزن نسبي 82.73% ، ثقافة الانجاز 82.18% ، ثقافة الادوار بوزن نسبي 81.61% ، وثقافة القوة بوزن نسبي 61.05%.
- وقد وجد الباحث أن معلمي المدارس الأساسية الدنيا يتمتعون بمستوى عالي من الإلتزام الوظيفي بوزن نسبي 87.56%.
- وجود علاقة دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الإلتزام التنظيمي لديهم وبين نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة، ضرورة زيادة وعي المدراء بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين، وتكثيف التدريب الفعال، والدورات التدريبية للمعلمين الجدد.

وقام المصري (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (110) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات، و توصل الباحث إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجال الرابع والدرجة الكلية للاستبانة لصالح حملة شهادة الدكتوراه.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية.
- وقد أوصى الباحث بضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بمدارسهم، وتطويرها واثرائها وضرورة توفير الدورات التدريبية لمدير المدارس لتطوير أدائهم والاستفادة من خبرات وإبداعات مديري المدارس المتميزين.

وقد رصدت دراسة حلواني (2009) جوانب القصور في الثقافة التنظيمية القائمة داخل أجهزة القطاع العام من خلال العاملين فيه والمتعاملين معه. حيث قامت الباحثة بإعداد ورقة استطلاع للرأي تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (330) مواطناً من المتعاملين مع أجهزة القطاع العام بمدينة جدة، وتحتوي ورقة الإستطلاع هذه على جزء نظري يشرح ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها وعناصرها ومصادر الحصول عليها، كما تحتوي على جزء ميداني تضم (67) عبارة موزعة على (10) قيم سلبية يتوقع وجودها في المنظمات العامة. حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن مجاملة القياديين لنظرائهم في الجهات الأخرى تحدث بهدف تبادل المصالح.

- اقتناع القياديين الجدد بان موظفي القيادات السابقة غير مؤهلين للاستمرار معهم.
  - إستغلال الوظيفة والنفوذ للحصول على مكاسب غير مشروعة قبل ترك المنصب.
  - إقتناع كثير من الموظفين بان النفاق للرؤساء أمر مهم ومطلوب
- وقد خلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها، تكليف الأجهزة المختصة بإعادة تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية من خلال خطط متعددة و ضرورة إقناع القياديين بأهمية التغيير الثقافي .

هدفت دراسة أبوحشيش (2009) إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدم الباحث استبانة كأداة أساسية، وطبقها على عينة بلغت (98) عضواً من الهيئة التدريسية في الجامعة التي تبلغ قوامها (306). ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة.
- أن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

ومن أهم التوصيات التي خرج بها الباحث، ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية المحفزة للعاملين وضرورة إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية ورفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر .

هدفت دراسة عمر (2008) للتعرف على اتجاهات إداريي المدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في فلسطين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس البطريركية اللاتينية في فلسطين خلال العام 2007/ 2008 والبالغ عددها (13) مدرسة، حيث بلغت عينة الدراسة من ست مدارس من مدارس البطريركية اللاتينية والمؤلفة من (213) مستجيباً، ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام استبانة تكونت من (92) فقرة موزعة على خمس مجالات. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى:

- ان اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين لمجالات أداة الدراسة كانت مرتفعة وإيجابية بشكل عام.



- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين تعزى لمتغير العمر ( لصالح المبحوثين من عمر 20 إلى أقل من 30 سنة ) وسنوات الخبرة (لصالح أصحاب الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) والمادة التي يدرسها المعلم ( لصالح العلوم الطبيعية ) وموقع المدرسة ( لصالح مدرسة الزيادة ).

ومن أهم توصيات هذه الدراسة تعزيز الاستمرار في بقاء واعتماد السياسات التربوية المشككة للمناخ التنظيمي للمدارس، حيث حصلت معظم الفقرات على متوسطات عالية، و ضرورة توفير الإدارة العليا لمدارس البطريركية اللاتينية نظام التقاعد للعاملين حتى يشعرون بالامن الوظيفي في هذه المدرسة، واعداد الإدارة العليا للمدارس البطريركية اللاتينية سياسة واضحة في الترقية تستند إلى العدل والمساواة.

وقام الليثي (2008) بدراسة دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وكان عددهم (240) مديراً، وتكونت عينة الدراسة من (115) مديراً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحليل وتفسير نتائج البحث استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات أداة الدراسة واختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ومركز الإشراف التابعة له المدرسة. كما تمّ استخدام اختبار الانحدار المتعدد لتفسير مستوى الإبداع الإداري لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

• أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة في الثقافات التنظيمية هي التي تفسر الإبداع الإداري. ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث، ضرورة العمل على نشر وعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري خاصة من خلال التدريب العملي الميداني

و درس الثويني (2007) مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية. حيث قام الباحث بتصميم استمارتي استقصاء الأولي خاصة بأراء مديري الإدارات بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني عن أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة، أما الاستمارة الثانية فكانت لقياس مدى ممارسة الإدارات في المؤسسة لمفاهيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأثرها على عمليات تطوير الموارد البشرية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بحيث تم إختيار عينة عشوائية من (129) فرداً. و بينت هذه الدراسة نمط الثقافة السائد في المؤسسة و قدمت توضيح لأهم معالمها وتحديد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة ، وتأثيرها على إستراتيجية المنظمة وكيفية التفاعل بين مكونات الثقافة التنظيمية. من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

• أن الإحترام من القيم الاساسية داخل المؤسسة التعليمية بجب احترامها بغض النظر عن المكانة التنظيمية.

• هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة.

• وجود بعض أوجه القصور الخاصة بتنفيذ نظام الرقابة الذاتية وعدم اتسام نظام العمل في المؤسسة بالمرونة وخاصة فيما يتعلق بإجراء أي تعديلات في نظام الإدارة.

ومن أبرز التوصيات لهذه الدراسة أن هناك حاجة ماسة لفهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وخاصة مع التطور السريع للمجتمع المحيط وذلك لتقديم المقترحات لتعديل أو تغيير الثقافة التنظيمية المتبعة.

هدفت دراسة اللهواني (2007) إلى التعرف على المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين في المجالات الآتية: المنهاج، والأبنية المدرسية، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلبة، والمجتمع المحلي، والأجهزة التعليمية والوسائل، والتطبيق التكنولوجي المدرسي. وأجريت الدراسة على عينة قوامها (27) مديراً ومديرة و تكونت عينة المعلمين والمعلمات من (221) معلماً ومعلمة. تم استخدام استبانة يونس (1996) واستبانة أبوعودة (2004) بعد تطويرها من قبل الباحثة. و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تعزى لمتغير الجنس في المشكلات المتعلقة بالمعلمين، والطلبة، والمجتمع المحلي، والبناء والتجهيزات المدرسية، والأجهزة التعليمية والوسائل، والتطبيق التكنولوجي المدرسي، وكانت جميع هذه الفروق لصالح الإناث.
- وجود فروق في مجالات المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت لصالح المدراء.
- وجود فروق بين المديرين والمعلمين في المشكلات المتعلقة بالطلبة، والمجتمع المحلي، ولصالح المعلمين.
- وجود فروق في المشكلات التي تواجه مديري مدارس الغوث تعزى لسنوات الخبرة في مجال المنهاج، وكانت هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من (15) سنة.
- وجود فروق في مجالات المشكلات تعزى لمتغير موقع المدرسة لصالح القرية على المدينة، ولصالح المخيم على القرية.

ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة ضرورة إشراك المعلمين في تقييم المنهاج الجديد وتعديله وتشجيعهم معنوياً ومادياً بالقيام بالبحوث التربوية لدعم المنهاج، وتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وعمل آلية لدعم الطلبة ومساعدتهم، وعمل استراتيجية تربوية لزيادة التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة.

وقام الداوور (2007) بدراسة مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي، والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية في محافظة غزة، ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الإستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من (3040) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. وكانت النتائج على النحو التالي:

- أن أكثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية هو نمط ثقافة التعاطف الإنساني ثم ثقافة الإنجاز ، ثم ثقافة القوة ، ثم ثقافة النظم والأدوار.
  - وجود علاقة إرتباطية بين دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي وبين نمط ثقافة النظم والأدوار.
  - وجود علاقة إرتباطية قوية بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية.
  - عدم وجود فروق بين تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى إلى لمتغيرات الدراسة.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الدراسة.
- وبناءً على هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في المدارس الثانوية من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق وتقبل آراء الآخرين والتفويض الواسع لبعض صلاحيات مدراء المدارس.

وقام العاجز ونشوان (2005) بدراسة تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز للتطوير في مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة، وتكونت عينة الدراسة من (223) معلماً ومعلمة من العاملين في

البرنامج من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (800) معلما ومعلمة، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز للتطوير لصالح الخبرة الأطول وحملة الدراسات العليا و المعلمات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع المرحلة التعليمية أو تخصص المعلمين والمعلمات.
- يسهم البرنامج في تطوير أداء المعلمين في العديد من الممارسات أهمها: تحديد رسالة ورؤية المدرسة وأهدافها بشكل واضح.

وهدفت دراسة عبيسات (2005) إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة المتمثل في تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في مدارس محافظة الزرقاء، تكونت عينة الدراسة من (40) شخص واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث مستعيناً باستبانة حريم والساعد (2005). وحددت الدراسة بالابعاد التالية، الثقة ، الثقافة الجماعية ، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص والروايات، ممارسة الإدارة، المعايير الثقافية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن هناك ميل لدى العاملين في المؤسسة بان مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبناء المعرفة التنظيمية ليس منخفضا.
- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وبين مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية ، بحيث لا يختلف مستوى تبادل الموارد باختلاف كل من العمر والمؤهل العلمي والوظيفة.

ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة الدراسة، تبني القيادة الادارية فكرة تبادل المعرفة بين العاملين و التركيز على الثقافة الجماعية والتنظيمية من خلال المشاركة الجماعية في وضع الأهداف وتعريف الموظفين بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة ونشرها على كافة المستويات الإدارية.

وقد هدفت دراسة الصالحي (2003) إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بغزه في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث درس الباحث واقع الإدارة المدرسية بمدارس وكالة

الغوث بغزة عن طريق استبانة تم تطبيقها على جميع مديري المدارس وعددهم (174) مديراً، إلى جانب إجراء مقابلات شخصية مع عشرين من كبار المسؤولين في دائرة التربية والتعليم، وقد توصلت الدراسة إلى قائمة بأهم الصعوبات التي تواجه الإدارات المدرسة في مجالات: القيادة، والتخطيط، والتنظيم، والرقابة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وقام فرحان (2005) بدراسة هدفت التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ودراسة العلاقة بينهما، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات وأظهرت الدراسة النتائج التالية :

- توفر أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التطوير الإداري بنسبة متوسطة.
- أنه في حالة غياب الثقافة التنظيمية لا يمكن تطوير المؤسسة وتميزها.
- تساعد الثقافة التنظيمية السائدة في تبسيط الإجراءات أكثر من إمكانية مساعدتها في تقبل التكنولوجيا المتواضعة في معظم جوانبها.
- إن الضعف في مستويات الثقافة التنظيمية والتطور الإداري داخل المؤسسة يعود إلى زيادة حجم المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها ضرورة العمل على تحسين مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية وإيجاد ثقافة تنظيمية متجانسة تتخفف بها الفوارق بين المؤسسات.

وقد قام ملحم (2003) بدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة لقياس الثقافة التنظيمية في البيئة الأردنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- توفر مستوى مرتفعاً من الثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس.
- وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين أداء المديرين في المدارس الحكومية وبين أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة.

دراسة رفيك و سيمالتين Refik&Cemalettin ، (2010) :

### Teachers Perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools

تصور المعلمين للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المدارس الإبتدائية التركية

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أنماط الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الإبتدائية في تركيا والتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن إدراك معلمي المدارس الإبتدائية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي يختلف باختلاف الجنس ومستويات التعليم والحالة الإجتماعية والخبرة
- . أما فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد أظهرت الدراسة أن تصورات المعلمات أكثر قوة وثقافة اسنادية في مدارسهم.
- وأظهر معلمو المستوى الأول انجازًا ثقافيًا والتزامًا أكثر على مستوى تحديد الهوية وذلك أكثر من معلمي الصف الثاني.
- وحقق المعلمون المتزوجون انجازًا أكبر وثقافة اسنادية والتزام تنظيمي أكبر على مستوى تحديد الهوية.

دراسة دنسيون Denison، (2008) :

### Toward a theory of organizational culture and effectiveness.

الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لدفع التغيير التنظيمي

وهي دراسة مقارنة توضح مدخلين متناقضين للثقافة التنظيمية ، المدخل الأول هو الصورة الإيجابية المتفائلة التي ترى أن الثقافة التنظيمية هي التي تجمع وتربط أجزاء المنظمة وهي الأساس في عملية التغيير، أما المدخل الثاني فهو الصورة السلبية التي لا ترى أهمية للثقافة التنظيمية في عملية التغيير، و

هدفت هذه الدراسة لوضع مفهوم للثقافة التنظيمية تجعل منه مرجع للمدراء أثناء عملية التغيير لمواكبة التطور المستمر في بيئة المؤسسة، ومن أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحث:

ضرورة التركيز على تضمينات الثقافة التنظيمية للأداء، والإستجابة لإهتمامات العاملين والفهم للأثار الإيجابية والسلبية للمنظمة، وضرورة التركيز على إستراتيجيات التكيف وفهم المواقف العملية من المنظور الداخلي للمنظمة وأعضائها عن طريق التكيف والملائمة.

دراسة فنج تشان Feng Chan، (2007):

### **Study on Organizational Culture، Organizational Commitment and Attitude toward Organizational Reform– comprehensive high schools as example**

دراسة حول الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والموقف تجاه الإصلاح التنظيمي " المدرسة الثانوية الشاملة كمثال". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الموقف تجاه الإصلاح التنظيمي بالعلاقة مع ثقافة المدرسة والتزام المعلم تجاه المدرسة الثانوية الشاملة ، ولقد استخدم الباحث استبيان الموقف تجاه الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والإصلاح التنظيمي للمدارس الثانوية. وتكونت عينة الدراسة من (85) موظفاً من مجتمع الدراسة المكون من (350) موظف. ومن أهم ما توصل إليه الباحث:

- وجود فرق ذات دلالة احصائية في الثقافة التنظيمية بين المدارس الثانوية على اختلاف أنواعها خاصة وحكومية.
  - وجود ارتباط كبير بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من قبل المعلمين والتزام المعلمين تجاه التغيير التنظيمي للمدارس الثانوية الشاملة.
- ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة ضرورة رفع مستوى ثقافة المدرسة وتقوية الإتصالات مع المعلمين واستمرار تنفيذ سياسة المدارس الثانوية الشاملة والإلتزام بسياسة المدرسة والإنخراط في التدريب والتعليم.

دراسة هوبس Hobbs، (2001):

### **Strategy of building and maintaining a positive school culture**



## إستراتيجية البناء والمحافظة على ثقافة المدرسة الإيجابية

هدفت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما الإستراتيجيات المستخدمة من قبل مدراء المدارس للمحافظة على ثقافة تنظيمية إيجابية من شأنها رفع مستوى تحصيل الطلبة؟. تكون مجتمع الدراسة من (22) مدرسة ابتدائية واشتملت عينة الدراسة على (200) معلماً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته. وقد قام الباحث بوضع وصف دقيق للإستراتيجيات المستخدمة من قبل المدراء لتطوير الثقافة الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- إن أهم الإستراتيجيات التي يجب أن يتبعها المدراء من أجل التأثير على الثقافة التنظيمية للمدرسة تتمثل في الحفاظ على الروابط الشخصية مع العاملين والطلبة، وامتلاك المدير القيم والمبادئ الإيجابية المتمثلة بسلوكه وتصرفاته، وضرورة اهتمام مدير المدرسة بعبادات وتقاليد المدرسة وتاريخها.

دراسة بينتون Benton، (2000):

### Portrait of effective educational community Acase study in school culture.

صورة عن فعالية مجتمع تعليمي : دراسة حالة في الثقافة المدرسية"

هدفت هذه الدراسة البحث في الثقافة التنظيمية السائدة في إحدى مدارس مقاطعة نابير فايل في شيكاغو لمعرفة سبب تميزها عن المدارس الأخرى، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدرسة و كان عددهم (75) معلماً و معلمة ، حيث استخدم الباحث المقابلة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها أن الثقافة المدرسية القوية والإيجابية ناجمة عن فعالية المدرسة، وأن ثقافة التميز في المدرسة تستمد قوتها وتميزها من القيادة التشاركية والشراكة مع المجتمع المحلي.

دراسة ماري Maria، (1999):

### The relationship between organizational climate and organizational culture and its impact on the perception of workers.

العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية واثرها على ادراك العاملين .

هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأثرها على ادراك العاملين في المؤسسات، واستخدم الباحث أداة كوك وسزال (1993) لقياس الثقافة التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من (300) عضو واخذت عينة الدراسة من (68) موظفاً. وظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وتفويض السلطة لدى المسؤولين.
- وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والتزام العاملين وتحقيق الذات والإبداع الإداري لدى العاملين.

### 3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

#### مشكلة الدراسة

تطرقت معظم الدراسات السابقة إلى مواضيع تتعلق بالثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية من زوايا مختلفة، والبعض بحثت في الثقافة التنظيمية بشكل مستقل مثل دراسة Refik&Cemalettin (2010)، ودراسة الحلواني (2009)، ودراسة عمر (2008)، ودراسة دنسيون Denison (2008)، والثويني (2007)، ودراسة الفرحان (2003)، وبينتون Benton (2000)، وهوبس Hobbs (2001).

وهناك بعض الدراسات الأخرى بحثت بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات متعددة مثل ، دراسة الداعور (2007) التي بحثت دور المدير كقائد تربيوي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية داخل المدرسة ، كما تعرضت دراسة ابو حشيش (2009) إلى دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة، ودراسة الشلوي (2005) والتي تدرس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي، ودراسة أبو معيلق (2012) والتي تبحث بعلاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي، أما دراسة عليان (2012) والتي تطرقت إلى العلاقة بين الممارسات الإدارية للمدراء في المدارس الحكومية والثقافة التنظيمية السائدة، بالإضافة إلى دراسة المصري (2011) والتي تبحث في ممارسة مدراء المدارس للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بأنماط الثقافة السائدة، وبحثت دراسة تشان هوانج (2007) في الإتجاهات نحو الإصلاح التنظيمي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وتناولت دراسة ماري (1999) العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتناولت دراسة الليثي (2008) دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري. أما دراسة احمد (2012) فأشارت إلى دور الثقافة

التنظيمية في مهارة حل المشكلات التي تواجه مدرء المدارس، وعرضت دراسة عبيسات(2005) أثر الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة.

### العينات

تباينت عينات الدراسات السابقة من حيث الفئات المستجيبة وأعدادها ، وبشكل عام يمكن القول أن معظم الدراسات استهدفت العاملين في المجال التربوي، كدراسة أحمد(2012)، ودراسة عليان(2012)، وأبومعيلق(2012)، المصري (2011) ، الليثي(2008)، واللهماني (2007)، والداعور(2007)، الصالحي(2003)، والعاجز ونشوان (2005)، وملحم(2003)، Refik&Cemalettin (2010)، وتشان هوانج (2007) ، وهوبس Hobbs (2001)، وبينتون Benton (2000)، وماري Maria (1999) .واخرى استهدفت العاملين بالجامعات والمؤسسات التعليمية والقطاع العام مثل حلواني (2009)، وأبو حشيش(2009)، والثويني (2007)،و عبيسات(2005) ، والفرحان(2003) ، ودراسة دنسيون Denison (2008).

### الأدوات المستخدمة

استخدمت معظم الدراسات السابقة الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة كدراسة عمر(2012)، والليثي(2008)، والثويني(2007)، واللهماني(2007)، الداعور(2007)، عبيسات(2005)، الصالحي (2003)، الفرحان (2003)، ملحم (2003)، أبو حشيش (2009)، حلواني(2009)، أحمد(2012)، عليان(2012)، أبومعيلق (2012)، Refik&Cemalettin (2010)، تشان هوانج (2007) ، هوبس Hobbs (2001) ماري Maria (1999) . وهناك دراسات استخدمت المقابلة إلى جانب الإستبانة كأدوات قياس كما في دراسة أبومعيلق(2012)، أما دراسة بينتون Benton (2000) استخدم المقابلة كأداة قياس ومن تلك الاستبانات التي تم الاستفاده منها في الدراسات السابقة ، استبانة يونس(1996) وملحم (2003) وأبوعوده (2004).

### المتغيرات

ركزت معظم الدراسات على عدد من المتغيرات كالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نظام دوام الفترتين، وذلك لمناسبتها مشكلة الدراسة.

## المنهج

إتبع معظم الدراسات المنهج الوصفي لملائمته لتلك الدراسات، فهي دراسات محصوره في مجالات الثقافة التنظيمية وأثرها على المتغيرات المختلفة، مثل الأنماط القيادية، الإنتماء التنظيمي، الرضى الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، وأثرها على المتغيرات، كمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات خبره، كما أنها توضح تأثير المتغيرات المستقلة على الثقافة التنظيمية.

من خلال ما تقدم، يتضح أن هناك تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تتمثل في التركيز على الثقافة التنظيمية في مجالاتها المختلفة إضافة إلى أن هذه الدراسة تركز على التطلعات المستقبلية لدى المعلمين و مدراء المدارس نحو الثقافة التنظيمية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

3.4 اداة الدراسة

3.5 صدق الأداة

3.6 ثبات الأداة

3.7 إجراءات الدراسة

3.8 متغيرات الدراسة

3.9 المعالجات الإحصائية

3.10 تصحيح الأداة

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية والتطلعات نحو النهوض بها. ولتحقيق ذلك يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة، والطريقة التي اتبعتها الدراسة لإختيار عينة الدراسة، كما يتناول وصف الأداة المستخدمة فيها، والإجراءات التي اتبعت في تنفيذها، بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج.

### 1.3 منهج الدراسة

من اجل تحقيق اهداف الدراسة ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم الرجوع إلى الأدب السابق حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة، وبالإستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، تم تصميم استبانة استهدفت جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً لإستخراج النتائج ومقارنتها.

### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية والتي يبلغ عددهم حسب سجلات وكالة الغوث الدولية (1433 فرداً) منهم 88 مديراً و 1345 معلماً.

### 3. 3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (217) فرداً، منهم (129) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية لتوزيع الاستبانة عليهم. وأخذ المجتمع كامل للمديرين، أي (88) مديراً، وقد استجاب جميع أفراد العينة من المعلمين والمديرين. وتبين الجداول التالية توزيع المبحوثين حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1.3) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

متغير الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	98	45.2
أنثى	119	54.8
المجموع	217	100.0

جدول رقم (2.3) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير	88	40.6
معلم	129	59.4
المجموع	217	100.0

جدول رقم (3.3) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة

متغير سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من خمس سنوات	23	10.6
من 5-10 سنوات	49	22.6
أكثر من 10 سنوات	145	66.8
المجموع	217	100.0

جدول رقم (4.3) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير موقع المدرسة

متغير موقع المدرسة	العدد	النسبة المئوية %
مدينة	33	15.2
قرية	54	24.9
مخيم	130	59.9
المجموع	217	100.0

### 4.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام الإستبانة أداة لجمع البيانات، وفقاً للخطوات التالية:

1. مراجعة الأدب التربوي والأبحاث والدراسات والكتب المتعلقة بالثقافة التنظيمية، للإستفادة من بنود الاستبانات الواردة في بعض الدراسات السابقة كما في دراسة ( يونس، 1996 )، ودراسة ( هيجان، 1991)، و دراسة ملحم (2003).

2. استخدام أداة ملحم (2003) المعده لقياس الثقافة التنظيمية، المكونة من (96) فقرة موزعة على خمسة مجالات عملت الباحثة على تطويعها لتحقيق أهداف الدراسة، وتضمنت محورين، المحور الأول حول واقع المدرء والمعلمين نحو الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، والمحور الثاني حول تطلعات المدرء والمعلمين نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية.

3. وقد تكونت استبانة الدراسة التي تم توزيعها على المبحوثين من جزأين:

الجزء الاول: يشمل المعلومات الأولية عن (المعلم ، المدير ) الذي قام بتعبئة الاستبانة.

الجزء الثاني: يتكون محورين (الواقع، التطلعات ) وكل محور يتكون من اربعة مجالات.

- المجال الاول: مجال الفلسفة، تكون من 19 فقرة.

- المجال الثاني: مجال القيم ، تكون من 28 فقرة.

- المجال الثالث: مجال المعتقدات، تكون من 16 فقرة.

- المجال الرابع: مجال الأعراف، تكون من 29 فقرة.

### 5.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى حيث تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة التربوية، وبلغ عددهم عشرة محكمين كما ورد في (ملحق 2). وقد أجرت الدارسة التعديلات التي أشار إليها المحكمون، حيث تم حذف الفقرات التي كانت نسبة الاتفاق عليها متدنية، وتم اعتماد ما كانت نسبة الاتفاق عليه اكثر من 75%، وتم حذف بعض الفقرات من الاستبانة الاصلية، ففي المجال الأول (الفلسفة) حذفت الفقرات (12 و 15)، و في



المجال الثالث ( المعتقدات ) حذفت الفقرة ( 16 )، وفي المجال الرابع (الأعراف ) حذفت الفقرة (13)، بالإضافة لتعديلات بالصياغة اللغوية لبعض فقرات الإستبانة كما ورد في المجال الأول ( الفلسفة) الفقرة (10،9،5،1) وفي المجال الثاني (القيم) الفقرات (4،8،9)، وفي المجال الرابع (الأعراف) الفقرة (1،14).

### 6.3 ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال اجراء اختبار التناسق الداخلي واستخراج معامل الثبات (كرونباخ الفا) على عينة الدراسة باكملها، حيث كان معامل ثبات الأداة التطلعات (0.85) في حين بلغ معامل ثبات الأداة للواقع (0.93) وهو معامل ثبات جيد في الأبحاث التربوية. أما معامل الثبات للمجالات المكونة لأداة الدراسة فكانت على النحو التالي: مجال الفلسفة (0.91)، مجال القيم (0.87)، مجال المعتقدات (0.84)، ومجال الأعراف (0.88).

### 7.3 إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وتحكيمها من قبل المحكمين.
- حصر مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص.
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة التي تم اختيارها، واسترجاعها.
- معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).
- التوصل للنتائج النهائية ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات النهائية.

### 8.3 متغيرات الدراسة

تضم الدراسة المتغيرات التالية:

أ . المتغيرات المستقلة:

• متغير الجنس:

أ . ذكر      ب . انثى

• متغير المسمى الوظيفي:

أ . مدير      ب . معلم

• متغير سنوات الخبرة:

أ . أقل من 5 سنوات      ب . من ( 5 - 10 سنوات )      ج . اكثر من 10 سنوات

• متغير موقع المدرسة

أ . مدينة      ب . قرية      ج . مخيم

ب . المتغير التابع:

وتمثل باستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة وهي:

- تقديرات المبحوثين لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.
- تقديرات المبحوثين حول التطلعات نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.

### 9.3 المعالجات الإحصائية

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) حيث تم بعد ادخالها إلى جهاز الحاسب الآلي:

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.
- استخراج النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات البحث.
- استخدام اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار LSD لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

### 3 . 10 تصحيح الأداة

تم الإجابة عن الفقرات والتي تم تصميم أجاباتها استناداً للميزان التالي كما ورد في الإستبانة:

الدرجة الكبيرة جداً تُعطى (5) درجات، الدرجة الكبيرة تُعطى (4) درجات، الدرجة المتوسطة تُعطى (3) درجات، الدرجة القليلة تُعطى درجتين، وينتهي بالقليلة جداً وتعطى درجة واحدة فقط.

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

تم اعتماد المقياس التالي لتحديد الواقع والتطلعات من خلال الوسط الحسابي كما في الجدول التالي (3).  
(5)

### جدول رقم (5.3) مفتاح التصحيح

الدرجة	الوسط الحسابي
كبيرة جداً	5 - 4
كبيرة	3.99 - 3.5
متوسطة	3.49 - 3
ضعيفة	2.99 - 2.5
ضعيفة جداً	2.49 - فأقل

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

4. 1 نتائج سؤال الدراسة الأول
4. 2 نتائج سؤال الدراسة الثاني
4. 3 نتائج سؤال الدراسة الثالث
4. 3. 1 الفرضية الأولى
4. 3. 2 الفرضية الثانية
4. 3. 3 الفرضية الثالثة
4. 3. 4 الفرضية الرابعة
4. 4 نتائج سؤال الدراسة الرابع
4. 4. 1 الفرضية الخامسة
4. 4. 2 الفرضية السادسة
4. 4. 3 الفرضية السابعة
4. 4. 4 الفرضية الثامنة
4. 5 نتائج سؤال الدراسة الخامس
4. 5. 1 الفرضية التاسعة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت لها الباحثة في هذه الدراسة، ومن أجل تسهيل عملية تفسير النتائج، فقد اعتمدت الدراسة على النسب المئوية.

#### 4. 1 نتائج سؤال الدراسة الأول:

ما واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال الدراسة، والجداول (1.4) (2.4)،(3.4)،(4.4)،(5.4) توضح ذلك .

جدول رقم (1.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع إدراك مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لجميع المجالات.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)
مجال الفلسفة	4.43	0.39	89
مجال القيم	3.96	0.63	79
مجال المعتقدات	3.53	0.57	71
مجال الأعراف	3.86	0.69	77
المجال الكلي	3.94	0.43	79

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (1.4) المتعلق بالواقع أن المجال الأول (الفلسفة) قد حاز على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.43) ثم المجال الثاني (القيم) والرابع (الأعراف)

حيث كان متوسطه الحسابي يساوي (3.96) و(3.86) على التوالي، وفي حين حصل المجال الثالث (المعتقدات) على أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.53)، بخصوص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية كما يراها المدراء والمعلمون.

وفيما يلي النتائج المتعلقة بفقرات المجالات مرتبة تنازلياً كالاتي.

## 1. مجال الفلسفة

جدول رقم (2.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع إدراك مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال الفلسفة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
95	0.56	4.75	تعزز تقبل الذات وتقدير الإنسان
94	0.58	4.70	تحتزم كرامة الآخرين وحياتهم
94	0.76	4.67	تعمق التفاهم على أساس العدل والحرية والمساواة
93	0.60	4.66	ترسخ الوحدة الوطنية في نفوس الطلبة
93	0.72	4.66	ترسخ المساواة بين الطلبة في الحقوق والواجبات
93	0.74	4.66	تشجع اهتمام الطلبة باللغة العربية الفصيحة كتابة ومحادثة
93	0.58	4.63	تعزز اهتمام الطلبة بالجوانب التطبيقية
92	0.49	4.61	تعمق السلوك الديمقراطي وتجدر ممارساته
91	0.77	4.57	تكسب الطلبة أنماط التفكير الناقد
91	0.65	4.55	تعزز اهتمام الطلبة لتعلم اللغات الأجنبية
90	0.72	4.47	تتخذ الإجراءات الوقائية للحد من ظاهرة العنف المدرسي
87	0.71	4.35	تعتبر دور المعلم أساسياً ومحورياً في العملية التعليمية
87	0.75	4.34	تعزز اهتمام الطلبة باكتساب مهارات التعلم الذاتي
86	0.79	4.28	تعتبر الطلبة محور العملية التعليمية

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
85	0.75	4.23	تهتم المدرسة بجوانب النمو كافة للطلبة
83	1.01	4.12	تعمل المدرسة على تعزيز الانتماء الديني لدى الطلبة
81	1.37	4.06	تعمل على بناء الذات الثقافية للطلبة المستمدة من تراث
79	1.49	3.95	تعزز الانتماء القومي لدى الطلبة
79	1.50	3.94	تؤكد على احترام العمل
<b>89</b>	<b>0.39</b>	<b>4.43</b>	<b>المجال الكلي</b>

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم ( 2 .4 ) أن الفقرة التي تنص على (تعزز تقبل الذات وتقدير الإنسان) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي يساوي (4.75)، تلاها الفقرة التي تنص على (تحترم كرامة الآخرين وحررياتهم) وكان متوسطها الحسابي يساوي (4.70)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تعزز الانتماء القومي لدى الطلبة) والفقرة التي تنص على (تؤكد على احترام العمل) على أدنى متوسطين حسابيين بمقدار (3.95) و(3.94) على التوالي، فيما حاز مجال الفلسفة على متوسط حسابي (4.43) مقدرة بنسبة مئوية 89% .

## 2. مجال القيم:

جدول رقم (3.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع إدراك مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال القيم مرتبة ترتيباً تنازلياً .

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
95	0.51	4.74	الموضوعية في تقييم الأداء
93	0.58	4.65	الاهتمام بالنظافة جزء من السلوك في المدرسة
91	0.78	4.56	ارتباط المعلمين ارتباطاً وثيقاً بالمدرسة
90	0.68	4.52	احترام الطلبة لبعضهم البعض
89	0.67	4.47	التنافس الإيجابي بين الطلبة في التحصيل المعرفي

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
86	0.77	4.29	الاهتمام الإداري بالطلبة من ذوي صعوبات التعلم .
86	1.17	4.28	تسعى الإدارة إلى توفير المناخ السليم في بيئة المدرسة
85	0.79	4.24	احترام المدرسة لمبدأ العدل والمساواة بين العاملين
83	1.07	4.16	اعتماد الثقة كأساس في التعامل بين الإدارة والعاملين
82	1.53	4.09	يقدر الطالب المعلم تقديراً حقيقياً
81	1.35	4.07	تحرص إدارة المدرسة على تنمية العمل الجماعي المنظم
81	1.52	4.07	يلتزم العاملون بقواعد السلوك المهني
79	1.50	3.96	إشراك المعلمين في صناعة القرارات الإدارية
79	1.54	3.96	تسعى الإدارة للمحافظة على المصالح الشخصية المستحقة للعاملين
79	1.53	3.96	يشعر العاملون بالأمان الوظيفي في المدرسة
79	1.55	3.94	يشعر الطلبة بالأمان في المدرسة
79	1.47	3.93	الاعتزاز بمهنة التعليم
77	1.46	3.87	تقدير الإنجاز الأكاديمي وتحفيزه
77	1.56	3.87	اتخاذ القرارات بشكل جماعي
75	1.26	3.76	الإحترام الملحوظ للتقيد بالأنظمة والتعليمات
74	1.47	3.69	احترام الأفكار المطروحة من الغير لصالح المدرسة
72	1.46	3.58	اقتصار تقبل غياب الطلبة لأسباب جوهرية
70	1.59	3.52	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية
70	1.48	3.50	اعتبار النمو المهني للمعلمين ركيزة أساسية في المدرسة
68	1.55	3.41	الحرص على التناغم الإيجابي مع المدارس الأخرى
66	1.74	3.31	معاملة المدير تتسم بالزمالة والمهنية
64	1.74	3.18	اتسام إنجاز العمل بهمة وحماس
64	1.74	3.18	الشعور بالانتماء للمدرسة
<b>79</b>	<b>0.63</b>	<b>3.96</b>	<b>المجال الكلي</b>

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (3.4) أن الفقرة التي تنص على (الموضوعية في تقييم الأداء) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي يساوي (4.74)، تلاها الفقرة التي تنص



على (الاهتمام بالنظافة جزء من السلوك في المدرسة) وكان متوسطها الحسابي يساوي (4.65)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (اتسام إنجاز العمل بهمه وحماس) والفقرة التي تنص على (الشعور بالانتماء للمدرسة) على أدنى متوسطين حسابيين بمقدار (18.3) لكل منهما، فيما حاز مجال القيم لواقع مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة على متوسط حسابي (3.96) مقدر بنسبة مئوية 79%.

### 3. مجال المعتقدات

جدول رقم (4.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع إدراك مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال المعتقدات مرتبة ترتيباً تنازلياً .

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ال فقرات
96	0.44	4.82	لا بد أن تسود روح الجماعة في المدرسة
92	0.62	4.60	شعور المعلمين بالولاء لمهنة التربية والتعليم
91	0.64	4.53	الاعتقاد المطلق بأهمية الالتزام بمواعيد الدوام
89	0.69	4.47	المشاركة الجماعية في حل المشكلات التنظيمية
89	0.67	4.46	إن المشاركة الجماعية في وضع الأهداف تعزز تحقيقها
88	0.75	4.41	إن اهتمام المعلمين الرئيس هو الصالح العام للمدرسة
86	0.72	4.31	تفويض المدير بعض السلطات والصلاحيات للمعلمين
83	2.48	4.13	الخدمات الإرشادية حق من حقوق الطلبة
83	1.14	4.13	استشارة الإدارة للعاملين واحترامهم
80	1.35	4.00	إيمان المعلمين بقدرة طلبتهم على التحصيل الأكاديمي
76	1.52	3.81	المحافظة على التواصل والاتصال بين الإدارة وأولياء الأمور
71	1.25	3.57	إشراك المعلمين للطلبة في صناعة القرارات يعزز انتمائهم
66	1.51	3.29	إشراك المعلمين في اختيار الشعب التي يرغبون في تدريسها
64	1.72	3.19	سهولة نظام الاتصالات وانسياب المعلومات المطلوبة بين مكونات المدرسة
61	1.65	3.07	مكافأة المعلمين على أعمالهم ومبادراتهم الجيدة

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
58	1.62	2.88	اهتمام المدرسة بتحصيل الطلبة
71	0.57	3.53	المجال الكلي

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4.4) أن الفقرة التي تنص على (لا بد أن تسود روح الجماعة في المدرسة) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي يساوي (4.82) ثم الفقرة التي تنص على (شعور المعلمين بالولاء لمهنة التربية والتعليم) حيث كان متوسطها الحسابي يساوي (4.60)، وفي حين حصلت الفقرة التي تنص على (مكافأة المعلمين على أعمالهم ومبادراتهم الجيدة) و الفقرة التي تنص على (اهتمام المدرسة بتحصيل الطلبة) على أدنى متوسطين حسابيين بمقدار (3.70) و (2.88) على التوالي، فيما حاز مجال المعتقدات لواقع مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة على متوسط حسابي (3.53) مقدرة بنسبة مئوية 71% .

#### 4. مجال الأعراف :

جدول رقم (5.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع إدراك مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال الأعراف مرتبة ترتيباً تنازلياً.

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
96	0.41	4.82	تحرص المدرسة على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة
94	0.57	4.72	تزود الإدارة المعلمين بالتغذية الراجعة المستمرة حول أدائهم
94	0.60	4.71	تشجع إدارة المدرسة المعلمين المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم
94	0.66	4.69	تتقبل المدرسة آراء واقتراحات المعلمين
94	0.66	4.69	تحرص إدارة المدرسة على تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة
94	0.63	4.68	يصطف الطلبة في الطابور الصباحي في الموعد المحدد
91	0.70	4.57	يساعد المدير المعلمين في تسوية خلافاتهم المهنية
88	1.02	4.41	يتأكد المدير من كفاءة العاملين في جميع مجالات العمل

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
85	1.17	4.25	يجتمع المدير مع الكادر الإداري والتعليمي بانتظام
84	1.13	4.18	يلتقي المعلمون خارج المدرسة في المناسبات الدينية والوطنية
83	1.15	4.15	تطبق تعليمات الانضباط المدرسي على جميع الطلبة
81	1.53	4.03	تتم عملية الترقية بناء على الكفاءة والإنجاز
80	1.55	4.00	تقدم المكافآت للمعلمين المتميزين في نهاية العام الدراسي
80	1.32	3.99	تقيم المدرسة حفل استقبال للمعلمين الجدد في المدرسة في بداية العام
79	1.58	3.94	تقدم الإدارة كافة التسهيلات لخدمة المجتمع المحلي
79	1.55	3.93	يشارك المعلمون في فقرات البرنامج الإذاعي الصباحي
78	1.51	3.92	يقام احتفال لتخريج الطلبة يوزع فيها الشهادات التقديرية على الطلبة
78	1.53	3.91	يتبادل المعلمون الزيارات الصفية كل حسب تخصصه
76	1.53	3.79	تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المتقاعدين من المدرسة في نهاية
71	1.50	3.56	يحضر المدير للمدرسة مبكراً قبل المعلمين والطلبة
68	1.71	3.39	تقدم المدرسة تسهيلات إقامة الصلاة
67	1.71	3.33	يشارك الطلبة في فقرات البرنامج الصباحي
66	1.72	3.30	يقوم المعلمون بمعالجة جوانب الضعف لدى الطلبة
65	1.64	3.27	يرتدي الطلبة الزي المدرسي المخصص لهم
65	1.80	3.25	يقوم المعلمون برحلات جماعية في أيام العطل
57	1.68	2.82	وجود نظام متابعة للمعلمين الغائبين والمتأخرين
55	1.66	2.76	يغادر مدير المدرسة بعد مغادرة جميع المعلمين والطلبة
52	1.65	2.60	وجود نظام متابعة للطلبة المتأخرين والغائبين
49	1.69	2.47	تقدم المساعدة للطلبة الفقراء
<b>77</b>	<b>0.69</b>	<b>3.86</b>	<b>المجال الكلي</b>

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (5.4) أن الفقرة التي تتص على (تحرص المدرسة على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي يساوي (4.82) ثم الفقرة التي تتص على (تزود الإدارة المعلمين بالتغذية الراجعة المستمرة حول أدائهم) حيث كان متوسطها الحسابي يساوي (4.72)، وفي حين حصلت الفقرة التي تتص على (وجود نظام متابعة للطلبة

المتأخرين والغائبين) والفقرة التي تنص على (تقدم المساعدة للطلبة الفقراء) على أدنى متوسطين حسابيين بمقدار (2.60) و(2.47) على التوالي، فيما حاز مجال الأعراف لواقع مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية على متوسط حسابي (3.86) مقدرة بنسبة مئوية 77%.

#### 4. 2 نتائج سؤال الدراسة الثاني

ما تطلعات مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية نحو تطوير الثقافة التنظيمية؟

جدول رقم (6.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية .

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
91	0.29	4.55	مجال الفلسفة
91	0.27	4.55	مجال القيم
80	0.25	3.98	مجال المعتقدات
92	0.23	4.62	مجال الأعراف
<b>89</b>	<b>0.18</b>	<b>4.43</b>	<b>المجال الكلي</b>

تظهر النتائج المتعلقة بالتطلعات جدول (6.4) أن المجال الرابع (الأعراف) قد حاز على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.62) ثم المجال الأول (الفلسفة) والثاني (القيم) حيث كان متوسطها الحسابي يساوي (4.55) لكل منهما، وفي حين حصل المجال الثالث (المعتقدات) على أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.98).

بخصوص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية فيما يتعلق بفقرات المجالات مرتبة تنازليا كالاتي :

#### 1. مجال الفلسفة:

جدول رقم (7.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال الفلسفة مرتبة ترتيباً تنازلياً .

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
95	0.56	4.76	تعزز تقبل الذات وتقدير الإنسان
94	0.61	4.70	تعمل على بناء الذات الثقافية للطلبة المستمدة من تراث الأمة
94	0.58	4.70	تحترم كرامة الآخرين وحررياتهم
93	0.60	4.67	ترسخ الوحدة الوطنية في نفوس الطلبة
93	0.76	4.67	تعمق التفاهم على أساس العدل والحرية والمساواة
93	0.73	4.67	ترسخ المساواة بين الطلبة في الحقوق والواجبات
93	0.74	4.66	تشجع اهتمام الطلبة باللغة العربية الفصيحة كتابة ومحادثة
93	0.59	4.64	تعزز اهتمام الطلبة بالجوانب التطبيقية
92	0.61	4.61	تعزز الانتماء القومي لدى الطلبة
92	0.50	4.61	تعمق السلوك الديمقراطي وتجذر ممارساته
92	0.65	4.59	تؤكد على احترام العمل
91	0.78	4.57	تكسب الطلبة أنماط التفكير الناقد
91	0.66	4.56	تعزز اهتمام الطلبة لتعلم اللغات الأجنبية
91	0.61	4.53	تعمل المدرسة على تعزيز الانتماء الديني لدى الطلبة
90	0.73	4.47	تتخذ الإجراءات الوقائية للحد من ظاهرة العنف المدرسي
87	0.75	4.35	تعزز اهتمام الطلبة باكتساب مهارات التعلم الذاتي
87	0.72	4.35	تعتبر دور المعلم أساسياً ومحورياً في العملية التعليمية والتربوية
86	0.79	4.28	تعتبر الطلبة محور العملية التعليمية
85	0.76	4.23	تهتم المدرسة بجوانب النمو كافة للطلبة
<b>91</b>	<b>0.29</b>	<b>4.55</b>	<b>المجال الكلي</b>

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (7.4) أن الفقرة التي تنص على (تعزز تقبل الذات وتقدر الإنسان) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي يساوي (4.76)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعمل على بناء الذات الثقافية للطلبة المستمدة من تراث الأمة) وكان متوسطها الحسابي يساوي (4.70)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تعتبر الطلبة محور العملية التعليمية) والفقرة التي تنص على (تهتم المدرسة بجوانب النمو كافة للطلبة) على أدنى متوسطين حسابيين بمقدار (4.28) و(4.23) على التوالي، فيما حاز مجال الفلسفة لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية على متوسط حسابي (4.55) مقدرة بنسبة مئوية 91% .

### 1. مجال القيم:

جدول رقم (8.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال القيم مرتبة ترتيباً تنازلياً .

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ال فقرات
96	0.56	4.79	يقدر الطالب المعلم تقديراً حقيقياً
95	0.60	4.76	يلتزم العاملون بقواعد السلوك المهني
95	0.51	4.74	الموضوعية في تقييم الأداء
94	0.62	4.69	يشعر الطلبة بالأمان في المدرسة
94	0.73	4.68	تسعى الإدارة إلى توفير المناخ السليم في بيئة المدرسة
93	0.59	4.67	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية
93	0.58	4.65	الاهتمام بالنظافة جزء من السلوك في المدرسة
93	0.55	4.64	الاعتزاز بمهنة التعليم
93	0.62	4.63	إشراك المعلمين في صناعة القرارات الإدارية
93	0.68	4.63	يشعر العاملون بالأمان الوظيفي في المدرسة
93	0.70	4.63	تحرص إدارة المدرسة على تنمية العمل الجماعي المنظم
92	0.68	4.61	الشعور بالانتماء للمدرسة

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
92	0.71	4.61	تسعى الإدارة للمحافظة على المصالح الشخصية المستحقة للعاملين
92	0.76	4.60	معاملة المدير تتسم بالزمالة والمهنية
92	0.53	4.58	اعتماد الثقة كأساس في التعامل بين الإدارة والعاملين
91	0.78	4.56	ارتباط المعلمين ارتباطاً وثيقاً بالمدرسة
91	0.61	4.55	اقتصار تقبل غياب الطلبة لأسباب جوهرية
91	0.78	4.55	اتخاذ القرارات بشكل جماعي
91	0.83	4.53	اعتبار النمو المهني للمعلمين ركيزة أساسية في المدرسة
90	0.68	4.52	احترام الطلبة لبعضهم البعض
90	0.60	4.51	تقدير الإنجاز الأكاديمي وتحفيزه
90	0.73	4.49	اتسام إنجاز العمل بهمة وحماس
90	0.67	4.47	التنافس الإيجابي بين الطلبة في التحصيل المعرفي
89	0.73	4.46	الحرص على التنافس الإيجابي مع المدارس الأخرى
86	0.73	4.31	احترام الأفكار المطروحة من الغير لصالح المدرسة
86	0.77	4.29	الاهتمام الإداري بالطلبة من ذوي صعوبات التعلم .
85	0.79	4.24	احترام المدرسة لمبدأ العدل والمساواة بين العاملين
85	0.72	4.23	الإحترام الملحوظ للتقيد بالأنظمة والتعليمات
<b>91</b>	<b>0.27</b>	<b>4.55</b>	<b>المجال الكلي</b>

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (8.4) أن الفقرة التي تنص على (يقدر الطالب المعلم تقديراً حقيقياً) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي يساوي (4.79)، تلاها الفقرة التي تنص على (يلتزم العاملون بقواعد السلوك المهني) وكان متوسطها الحسابي يساوي (4.76)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (احترام المدرسة لمبدأ العدل والمساواة بين العاملين) والفقرة التي تنص على (الإحترام الملحوظ للتقيد بالأنظمة والتعليمات) على أدنى متوسطين حسابيين بمقدار (4.24) و (4.23) على التوالي، فيما حاز مجال القيم لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية على متوسط حسابي (4.55) مقدرة بنسبة مئوية 91%.

## 2. مجال المعتقدات

جدول رقم (9.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال المعتقدات مرتبة ترتيباً تنازلياً.

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
97	0.67	4.84	الخدمات الإرشادية حق من حقوق الطلبة
96	0.44	4.82	لا بد أن تسود روح الجماعة في المدرسة
92	0.62	4.60	شعور المعلمين بالولاء لمهنة التربية والتعليم
92	0.64	4.60	إيمان المعلمين بقدرة طلبتهم على التحصيل الأكاديمي
91	0.67	4.57	استشارة الإدارة للعاملين واحترامهم
91	0.64	4.53	الاعتقاد المطلق بأهمية الالتزام بمواعيد الدوام
90	0.67	4.51	المحافظة على التواصل والاتصال بين الإدارة وأولياء الأمور
89	0.69	4.47	المشاركة الجماعية في حل المشكلات التنظيمية
89	0.67	4.46	إن المشاركة الجماعية في وضع الأهداف تعزز تحقيقها
89	0.68	4.43	سهولة نظام الاتصالات وانسياب المعلومات المطلوبة بين مكونات المدرسة
88	0.75	4.41	إن اهتمام المعلمين الرئيس هو الصالح العام للمدرسة
88	0.72	4.40	إشراك المعلمين في اختيار الشعب التي يرغبون في تدريسها
86	0.72	4.31	تفويض المدير بعض السلطات والصلاحيات للمعلمين
86	0.77	4.31	إشراك المعلمين للطلبة في صناعة القرارات يعزز انتمائهم
86	0.77	4.29	مكافأة المعلمين على أعمالهم ومبادراتهم الجيدة
82	0.77	4.12	اهتمام المدرسة بتحصيل الطلبة
<b>80</b>	<b>0.25</b>	<b>3.98</b>	<b>المجال الكلي</b>

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (9.4) أن الفقرة التي تنص على (الخدمات الإرشادية حق من حقوق الطلبة) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي يساوي (4.84) ثم الفقرة التي



تنص على (لا بد أن تسود روح الجماعة في المدرسة) حيث كان متوسطها الحسابي يساوي (4.82)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (مكافأة المعلمين على أعمالهم ومبادراتهم الجيدة) و الفقرة التي تنص على (اهتمام المدرسة بتحصيل الطلبة) على أدنى متوسطين حسابيين بمقدار (4.29) و (4.12) على التوالي، فيما حاز مجال المعتقدات لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية على متوسط حسابي (3.98) مقدرة بنسبة مئوية 80%.

### 3. مجال الأعراف :

جدول رقم (10.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال الأعراف مرتبة ترتيباً تنازلياً .

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ال فقرات
96	0.41	4.82	تحرص المدرسة على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة
95	0.61	4.74	تتم عملية الترقية بناء على الكفاءة والإنجاز
94	0.57	4.72	تزود الإدارة المعلمين بالتغذية الراجعة المستمرة حول أدائهم
94	0.60	4.71	تشجع إدارة المدرسة المعلمين المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم
94	0.63	4.70	يجتمع المدير مع الكادر الإداري والتعليمي بانتظام
94	0.69	4.70	تقدم المكافآت للمعلمين المتميزين في نهاية العام الدراسي
94	0.66	4.69	تتقبل المدرسة آراء واقتراحات المعلمين
94	0.66	4.69	تحرص إدارة المدرسة على تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة
94	0.63	4.68	يصطف الطلبة في الطابور الصباحي في الموعد المحدد
93	0.59	4.67	يشارك الطلبة في فقرات البرنامج الصباحي
93	0.62	4.66	يشارك المعلمون في فقرات البرنامج الإذاعي الصباحي
93	0.61	4.65	تقدم المدرسة تسهيلات إقامة الصلاة
93	0.61	4.64	يلتقي المعلمون خارج المدرسة في المناسبات الدينية والوطنية
93	0.63	4.63	يحضر المدير للمدرسة مبكراً قبل المعلمين والطلبة

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
92	0.63	4.62	يقوم المعلمون برحلات جماعية في أيام العطل
92	0.72	4.62	تقدم الإدارة كافة التسهيلات لخدمة المجتمع المحلي
92	0.74	4.60	يتبادل المعلمون الزيارات الصفية كل حسب تخصصه
92	0.67	4.59	تطبق تعليمات الانضباط المدرسي على جميع الطلبة
92	0.69	4.59	يقام احتفال لتخريج الطلبة يوزع فيها الشهادات التقديرية على الطلبة المتميزين في
92	0.71	4.58	يقوم المعلمون بمعالجة جوانب الضعف لدى الطلبة
91	0.66	4.57	يغادر مدير المدرسة بعد مغادرة جميع المعلمين والطلبة
91	0.67	4.57	وجود نظام متابعة للمعلمين الغائبين والمتأخرين
91	0.59	4.57	تقيم المدرسة حفل استقبال للمعلمين الجدد في المدرسة في بداية العام الدراسي
91	0.70	4.57	يساعد المدير المعلمين في تسوية خلافاتهم المهنية
91	0.73	4.54	يرتدي الطلبة الزي المدرسي المخصص لهم
90	0.70	4.52	وجود نظام متابعة للطلبة المتأخرين والغائبين
90	0.67	4.50	تقدم المساعدة للطلبة الفقراء
90	0.69	4.50	تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المتقاعدين من المدرسة في نهاية العام
88	1.02	4.41	يتأكد المدير من كفاءة العاملين في جميع مجالات العمل
<b>92</b>	<b>0.23</b>	<b>4.62</b>	<b>المجال الكلي</b>

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (10.4) أن الفقرة التي تنص على (تحرص المدرسة على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي يساوي (4.82) ثم الفقرة التي تنص على (تتم عملية الترقية بناء على الكفاءة والإنجاز) حيث كان متوسطها الحسابي يساوي (4.74)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المتقاعدين من المدرسة في نهاية العام) والفقرة التي تنص على (يتأكد المدير من كفاءة العاملين في جميع مجالات العمل) على أدنى متوسطين حسابيين بمقدار (4.5) و(4.41) على التوالي، فيما حاز مجال الأعراف لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية على متوسط حسابي (4.62) مقدرة بنسبة مئوية 92%.

#### 4. 3 نتائج سؤال الدراسة الثالث

هل تختلف استجابات مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية نحو واقع الثقافة التنظيمية باختلاف متغير الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية "الانروا" في الضفة الغربية باختلاف متغيرالجنس، والمسمى الوظيفي( مدير ، معلم )، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية (أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) ، وموقع المدرسة( مدينة ، قرية ، مخيم ). وللتحقق اذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية داله إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، تم فحصها من خلال الفرضيات الصفرية التالية:

#### 4. 3. 1 الفرضية الأولى

نتيجة فحص الفرضية الأولى ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. وتم فحصها من خلال اختبار (ت) كما يبينه الجدول رقم (11.4)

جدول رقم (11.4) نتائج اختبار (ت) Independent Samples Test للفروق بين استجابات المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	3.51	0.38	-1.44	0.05
انثى	3.59	0.46		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (11.4) بالإستناد إلى اختبار (ت) تبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.05، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابة المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، لصالح اللإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.59) في حين بلغ للذكور (3.51).

#### 4. 3. 2 الفرضية الثانية

نتيجة فحص الفرضية الثانية ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وللتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات افراد العينة نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى للمسمى الوظيفي، كما هو موضح في الجدول رقم (12.4).

جدول رقم (12.4) نتائج اختبار (ت) Independent Samples Test للفروق بين استجابات المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى للمسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مدير	3.61	0.43	2.28	0.79
معلم	3.48	0.41		

تشير المعطيات بالإستناد إلى اختبار (ت) أن مستوى الدلالة أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات افراد العينة نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى للمسمى الوظيفي .

#### 4. 3. 3 الفرضية الثالثة:

نتيجة فحص الفرضية الثالثة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة، استخدمت الباحثة تحليل التباين الاحادي One \_way ANOVA للفروق الفردية بين متوسطات استجابة المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لسنوات الخبرة ، كما هو موضح في الجدول ( 13.4 ) .

جدول رقم ( 13.4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى استجابة افراد العينة نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لسنوات الخبرة.

الانحراف	المتوسط	العدد	متغير سنوات الخبرة
0.48	3.34	23	أقل من خمس سنوات
0.36	3.53	49	من 5-10 سنوات
0.43	3.60	145	أكثر من 10 سنوات
<b>0.43</b>	<b>3.56</b>	<b>217</b>	<b>المجموع</b>

جدول رقم (14.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لمدى استجابة المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لسنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال واقع الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.38	2	0.69	3.93	0.02
	داخل المجموعات	37.68	214	0.18		
	<b>المجموع</b>	<b>39.06</b>	<b>216</b>			

بالإستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة الدلالة اقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائياً، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) ( $\alpha <$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لسنوات الخبرة، وكانت بين من هم خبرتهم اقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات لصالح أكثر من 10 سنوات.

**جدول (15.4) اختبار LSD يبين الفروقات بين متغير سنوات الخبرة على النحو التالي:**

التباينات الداخلية		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط التباينات (I-J)	(J)سنوات الخبرة	(I) سنوات الخبرة
القيمة العليا	القيمة الدنيا					
0.07	-0.44	0.23	0.11	-0.19	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.03	-0.49	0.02	0.09	* -0.25	أكثر من 10 سنوات	
0.44	-0.07	0.23	0.11	0.19	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
0.10	-0.24	0.93	0.07	-0.07	أكثر من 10 سنوات	
0.49	0.03	0.02	0.09	* 0.25	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
0.24	-0.10	0.93	0.07	0.07	من 5-10 سنوات	

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

ويتضح من الجدول (15.4) ان الفروقات البيئية تتمثل بالفرق بين من هم اقل من 5 سنوات خبرة ومن هم اكثر من 10 سنوات خبرة ، حيث تبين ان أن قيمة الدلالة أقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائياً. وجاءت الفروق لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

#### 4. 3. 4 الفرضية الرابعة

نتيجة فحص الفرضية الرابعة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha < 0.05$ )، بين متوسطات استجابات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة ( مدينة ، قرية ، مخيم ).

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة، استخدمت الباحثه تحليل التباين الاحادي One \_way ANOVA للفروق بين متوسطات استجابة افراد العينة نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لموقع المدرسة ( مدينة ، قرية ، مخيم ) كما في الجدول (4. 16).

جدول رقم (16.4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى استجابة المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لموقع المدرسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير سنوات الخبرة	المجال
0.50	3.55	33	مدينة	مجال واقع الثقافة التنظيمية
0.41	3.63	54	قرية	
0.41	3.53	130	مخيم	
<b>0.43</b>	<b>3.56</b>	<b>217</b>	المجموع	

جدول رقم (17.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لمدى استجابة المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لموقع المدرسة ( مدينة ، قرية ، مخيم ).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال واقع الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.41	2.00	0.20	1.12	0.33
	داخل المجموعات	38.66	214.00	0.18		
	المجموع	<b>39.06</b>	<b>216.00</b>			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة الدلالة أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى استجابة افراد العينة نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لموقع المدرسة ( مدينة ، قرية ، مخيم).

#### 4. 4 نتائج سؤال الدراسة الرابع

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل تختلف تطلعات مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية نحو تطوير الثقافة التنظيمية باختلاف متغير الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة. وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، من خلال الفرضيات الصفرية التالية:

#### 4. 4. 1 الفرضية الخامسة

نتيجة فحص الفرضية الخامسة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < \alpha$ )، بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين وتطلعاتهم نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس كما هو موضح في الجدول (4. 18).

جدول رقم ( 18.4 ) يبين نتائج اختبار (ت) Independent Samples Test للفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين وتطلعاتهم نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	4.56	0.16	-0.69	0.03
انثى	4.57	0.20		

بالاستناد إلى اختبار (ت) تبين أن قيمة الدلالة أقل من 0.05 ، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين



متوسطات تطلعات المبحوثين نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

#### 4.4.2 الفرضية السادسة

نتيجة فحص الفرضية السادسة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05  $\alpha$ )، بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية السادسة، استخدمت الباحثة اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير، معلم) كما هو موضح في الجدول (4.19).

جدول رقم (19.4) نتائج اختبار(ت) للفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين وتطلعاتهم نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مدير	4.57	0.19	0.59	0.70
معلم	4.56	0.18		

بالإستناد إلى اختبار (ت) تبين أن قيمة الدلالة أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

#### 4.4.3 الفرضية السابعة

نتيجة فحص الفرضية السابعة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الاحادي One way ANOVA للفروق بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة كما في الجدول رقم (20.4).

جدول رقم (20.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تطلعات المبحوثين نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير سنوات الخبرة
0.21	4.51	23	أقل من خمس سنوات
0.19	4.53	49	من 5-10 سنوات
0.17	4.58	145	أكثر من 10 سنوات
0.18	4.56	217	المجموع

جدول رقم (21.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) لمتوسطات تطلعات المبحوثين نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال التطلعات نحو الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.18	2	0.09	2.74	0.07
	داخل المجموعات	7.14	214	0.03		
	المجموع	7.33	216			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة الدلالة أكبر من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائياً، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### 4.4.4 الفرضية الثامنة

نتيجة فحص الفرضية الثامنة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الاحادي One way ANOVA للفروق بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة ( مدينة، قرية، مخيم) كما هو في الجدول (22.4).

جدول رقم (22.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط تطلعات المبحوثين نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة (مدينة، قرية، مخيم) .

متغير سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدينة	33	4.56	0.24
قرية	54	4.57	0.17
مخيم	130	4.56	0.17
المجموع	217	4.56	0.18

جدول رقم(23.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Varianc) لمتوسطات تطلعات المبحوثين نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة ( مدينة ، قرية ، مخيم ).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال التطلعات نحو الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.00	2	0.00	0.07	0.93
	داخل المجموعات	7.32	214	0.03		
	المجموع	7.33	216			

تشير المعطيات في الجدول (23.4) تبين أن قيمة الدلالة أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسطات تطلعات المبحوثين نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة (مدينة، قرية، مخيم).

#### 4. 5 نتائج سؤال الدراسة الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وبين التطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟  
يلخص الجدول (4. 24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لكافة مجالات الدراسة.

جدول رقم (24.4) يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع وتطلعات مدراء ومعلمي وكالة الغوث نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية

المجالات	الواقع		التطلعات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال الفلسفة	4.43	0.39	4.55	0.29
				النسبة المئوية (%)
				91

91	0.27	4.55	79	0.63	3.96	مجال القيم
80	0.25	3.98	71	0.57	3.53	مجال المعتقدات
92	0.23	4.62	77	0.69	3.86	مجال الأعراف
<b>89</b>	<b>0.18</b>	<b>4.43</b>	<b>79</b>	<b>0.43</b>	<b>3.94</b>	المجال الكلي

وللتحقق فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية داله إحصائياً عند مستوى الدالة  $0.05 \leq \alpha$ ، تم فحصها من خلال الفرضية التاسعة:

#### 4. 5. 1 الفرضية التاسعة

نتيجة فحص الفرضية التاسعة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وبين متوسطات التطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

وللتحقق من صحة الفرضية التاسعة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسط واقع وتطلعات مديري و معلمي مدارس وكالة الغوث نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية كما هو في الجدول (25.4) .

جدول رقم (25.4) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسط واقع وتطلعات مديري و معلمي مدارس وكالة الغوث نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الواقع	3.94	0.43	-0.55	0.001
التطلعات	4.43	0.18		

بالاستناد إلى الإختبار (ت)، تبين أن قيمة الدلالة أقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائياً لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجد فروق بين متوسطات واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وبين متوسطات التطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

1.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الاولى

2.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

3.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

4.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

1.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

2.4.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة

3.4.5 مناقشة نتائج الفرضية السابعة

4.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الثامنة

5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

1.5.5 مناقشة نتائج الفرضية التاسعة

6.5 التوصيات

## مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها من خلال الإجابة عن أسئلتها و فرضياتها، بالإضافة لمجموعة من التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة.

### 1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

وجدت الباحثة تقديراً كبيراً لمتوسط الدرجة الكلية لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، حيث بلغ (3.94)، الأمر الذي يعكس إدراكاً كبيراً للواقع القائم في هذه المدارس من قبل المديرين والمعلمين. وفيما يلي تفسيراً لكل مجال من مجالات الدراسة:

حاز مجال الفلسفة لواقع مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم على متوسط حسابي (4.43) مقدر بنسبة مئوية 89%. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الكبيرة جداً لمجال الفلسفة إلى أن المناخ المؤسسي التابع لمؤسسات وكالة الغوث الدولية يسودها نوع من المناخ الايجابي والذي بدوره أثر في الروح المعنوية لهذه الفئة من الموظفين والمتمثلة في (مدير و معلم) حيث أن هذه الفئة تعزز بانتمائها إلى هذه المؤسسة من حيث أنها تعمل على تعزيز ذاتهم وتقدرهم كموارد مهمة للعملية التعليمية كما أنها تعتبرهم محورياً اساسياً في البنية التنظيمية لهذه المؤسسة لذا تعمل على تأهيلهم وتطوير قدراتهم.

وقد اتفق ما ورد سابقاً مع ما جاء عند المصري (2011)، الشلوي(2005)، أبو معيلق (2012) الحلواني (2009) في ان المناخ التعليمي يعمل على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين و توظيف هذا الانتماء

بأنواعها في التعامل مع الموظفين والمراجعين، بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بالعاملين من خلال توفير الدورات التدريبية لتطوير أدائهم والإستفادة من خبرات وإبداعات مديري المدارس المتميزين من خلال إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل.

وحاز مجال القيم لواقع مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة على متوسط حسابي (3.96) مقدره بنسبة مؤوية 79%. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هناك بعض الثغرات في الأداء الإداري غير المتجانس وفق اليات التعامل ما بين المديرين والمعلمين متمثلة في عدم القدرة على تعزيز المعلمين الإيجابي إضافة إلى وجود بعض من المزاجية بين المديرين في التعامل مع معلمهم مما قلل من الشعور بالإنتماء لمدارسهم وبالتالي أضعف بعض القيم المهمة والخادمة للعملية التعليمية. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الثويني ( 2007 ) وأبو حشيش (2009)، حيث أن ضعف الثقافة التنظيمية السائدة يؤدي إلى ضعف بمستوى المعرفة والقيم داخل المؤسسة بسبب نمط الإدارة السائد والدور السلبي التي تقوم به هذه الإدارة مما أدى إلى ضعف الشعور بالانتماء.

كما حاز مجال المعتقدات لواقع مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة على متوسط حسابي (3.53) مقدره بنسبة مؤوية 71%. و تفسر الباحثة هذه النتيجة كونها كبيرة بلغت (3.53) إلى أن المعتقدات السائدة لدى المديرين و المعلمين تراوحت ما بين الروح الجماعية في المدرسة والولاء لمهنة التعليم والإلتزام لمعايير العملية التعليمية كحق للمحافظة على تعلم فعال يسهم في تعزيز انتماء العاملين لمهنتهم مما يؤدي إلى مخرجات تعليمية جيدة بالإضافة إلى اعتقاد كل من المديرين والمعلمين بضرورة التفويض السليم للصلاحيات في اطار الصالح العام للمدرسة مما يولد منحنى تنظيمي سليم لمؤسسة تربوية تعتبر أخطر في المجتمع الذي ينتج القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من العاجز ونشوان (2005 )، الصالحي (2003)، والليثي (2008)، الداكور(2007)، عليان (2012)، حلواني (2007 )، (Maria، 1999) وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة مثل تفويض الصلاحيات لدى المسؤولين، المشاركة، المبادرة، روح الجماعة .

أما مجال الأعراف لواقع مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية، فقد حاز على متوسط حسابي (3.86) مقدره بنسبة مؤوية 77%. وترى الباحثة هذه النتيجة



كونها كبيرة بلغت (3.86) أن هناك بعض من الجوانب الإيجابية ساهمت في بقاء المؤسسة التعليمية محافظة على مجموعة من الأعراف التي أدت بدورها إلى الإستمرارية في العملية التعليمية و المتمثلة في مراعاة الفروق الفردية والتغذية الراجعة المستمرة للمعلمين حول أدائهم و تنمية المهارات القيادية للمعلمين والطلبة بالإضافة إلى تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي إلا أن هناك أيضاً موانع أعاقت تنفيذ كثير من هذه الأعراف منها تدني الوضع الاجتماعي في المجتمع الفلسطيني و الذي بدوره أدى إلى فجوة بين المدرسة و الأسرة خلقت بدورها روحا سلبية لانتماء المعلمين لمهنتهم.

تتطابق نتائج السابقة مع ما جاء في دراسة كل من العاجز ونشوان (2005)، اللهواني (2007)،  
الثويني (2007)، عمر (2008)، احمد (2012)، هوبس (Hobbs، 2001).

## 2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما تطلعات مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية نحو تطوير الثقافة  
التنظيمية؟

وجدت الباحثة تقديراً كبيراً جداً لمتوسط تطلعات المديرين والمعلمين نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، حيث بلغ (4.43). وفيما يلي تفسيراً لكل مجال من مجالات الدراسة:

حاز مجال الفلسفة لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية على متوسط حسابي (4.55) مقدره بنسبة مؤوية 91%. و ترى الباحثة هذه النتيجة كبيرة جداً لمجموعة من الأسباب حددتها بطبيعة البيئة التعليمية ومدى الإهتمام بتنمية الكوادر البشرية المتمثل في أدائهم وقدراتهم التعليمية ومدى انسجامهم وفق أنظمة وقوانين العمل الجماعي بالإضافة إلى التركيز على مدى انسجام وتفاعل جميع أطراف العملية التعليمية بالإضافة إلى أن المعلمين والمديرين في مدارس وكالة الغوث يتطلعون دائما إلى الأفضل كونهم يعيشون ظروف متميزة عن بقية اقرانهم في المؤسسات الأخرى العاملة في نفس قطاعهم بالإضافة إلى أن مدارس الوكالة هي مدارس دولية تعتمد في الأساس على أنظمة و قوانين خاضعة لمعايير دولية.

وقد حاز مجال القيم لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية على متوسط حسابي كبير جداً (4.55) مقدرة بنسبة مؤوية 91%. و تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمديرين يعتبرون القيم ضرورة ملحة للعملية التعليمية كونها الرافد الرئيسي للعملية التعليمية ولتوفير النظام والإنضباط المدرسي الفعال الداعم لاليات التعلم الفعال إضافة إلى أن القيم رافد أخلاقي ينمي ويطور الجوانب الإيجابية في شخصية المتعلم والمعلم.

أما مجال المعتقدات لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية فقد حاز على متوسط حسابي (3.98) مقدرة بنسبة مؤوية 80%. وترى الباحثة أن هذه النتيجة كبيرة جداً أيضاً للأسباب التالية: تبنى الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية على مجموعة من الأركان منها ما يؤمن بها المنتمين لهذه المؤسسات، ولذلك يرى مديري المدارس ومعلميهم أن المعتقدات جزء مهم في انجاح أي عمل كون المعتقد يعبر عن ثقافة وفكر المؤسسة وقوة المعتقد يؤثر عادة على أفراد المؤسسة ويدفعهم إلى انجاز أعمالهم ورفع دافعيتهم.

وقد حاز مجال الأعراف لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية على متوسط حسابي (4.62) مقدرة بنسبة مؤوية 92%. وترى الباحثة هذه النتيجة كبيرة جداً أيضاً للأسباب التالية: أن المجتمع المدرسي يمر بمجموعة من العناصر والقنوات التي تجعل منه مجتمعاً جذاباً للعملية التعليمية حيث يظهر القدرات ويجمع الطاقات في نسيج فكري مميز ينتج عنه مجموعة من الفعاليات المتبلورة في فكر العملية التعليمية و أركانها وعناصرها مما يؤدي إلى تفاعل تعليمي تعليمي تقود اطراف العملية التعليمية إلى سلسلة من الإجراءات المنسجمة المحققة لإبداع والتطوير إضافة إلى أن هناك مجموعة من العناصر المختلفة في خصائصها والمتماثلة في أهدافها التي تسعى في مجمل عملياتها إلى تحقيق أهدافها المنشودة وبالتالي يجب أن يكون هناك ضابط لكل هذه العناصر وهو هنا العرف الاكاديمي الحاكم لجميع أطراف العملية التعليمية والمجتمع التعليمي والذي بقي سنين طويلة يمحور العملية التعليمية مما خلق معايير اصبحت بمجملها قوانين وانظمة انصاعت لها اطراف العملية التعليمية.

### 5.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل تختلف استجابات مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية نحو واقع الثقافة التنظيمية باختلاف متغير الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة؟ وقد ارتبط هذا السؤال بالفرضيات (الأولى-الرابعة).

#### 5.3.1 مناقشة نتيجة الفرضية الاولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الفرضية وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإناث يتمتعن بإنتماء لمهنتهن أكثر من الذكور، بالإضافة إلى سعي الإناث لإثبات دورهن كإناث في الميدان التربوي.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة العاجز ونشوان (2005) ابوحشيش (2009)، وكاملتون أبيك (2010) Refik & Cemalettin التي اشارت جميعها إلى وجود فروق تعزى للجنس لصالح الإناث. وتختلف مع دراسة اللهواني (2007)، المصري (2011) والداعور (2007)، وعمر (2008) وأشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

#### 5.3.2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وعليه ترى الباحثة هذه النتيجة بأنها مقبولة كون المعلمين والمديرين يعيشون نفس الظروف البيئية والمناخية في مدارسهم وكونهم يعملون في نفس المجال وضمن اليات تعليمية محددة إضافة إلى كون مدارسهم مرتبطة بالمركزية في أكثر أعمالها. هذا بالإضافة للتدريب المستمر للعاملين باختلاف المسمى الوظيفي.

وقد تطابق ما ورد سابقا مع ما جاء عمر (2008)، اللهواني(2007)، حول وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة على اختلاف المسمى الوظيفي، وتختلف مع دراسة الثويني (2007) حيث توصل لوجود فروق بين إجابات أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين.

### 5. 3. 3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة كانت بين من هم خبرتهم أقل من 5 سنوات و أكثر من 10 سنوات لصالح أكثر من 10 سنوات. وعليه تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الخبرة تلعب دوراً كبيراً في تنمية الأفكار والمعتقدات لدى العاملين في المؤسسات التعليمية إضافة إلى أنها مولد ثقافي ذو طابع تعليمي يصقل شخصية المعلم كون الخبرة مرتبطة بالزمن وهذا بدوره ولد كثيراً من التجارب أضافت كثيراً من الخبرات لهؤلاء المعلمين ولدت رؤى واضحة جعلتهم يحكمون على الامور ويحكمون الواقع أكثر منطقية من غير من هم أقل منهم خبرة.

وتتفق هذه النتائج مع كل من دراسة عمر (2008) ، دراسة بينتون ( 2000)، ودراسة فنج تشلن هوانج (2007)، عبيسات (2005). وتختلف مع دراسة الليثي (2007) وعليان (2012) .

### 5. 3. 4 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير موقع المدرسة (مدينة ، قرية ، مخيم). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الواقع التنظيمي لهذه المدارس هو نفسه حيث تنطوي تحت قبة موحدة من الأنظمة والقوانين بغض النظر عن الموقع لهذه المدارس وبذلك تكون ضمن الأهداف العامة المرسومة للمنظومة التربوية في الجهاز التعليمي لوكالة الغوث الدولية إضافة إلى أن المعايير المطبقة في هذه المدارس هي نفسها المطبقة على جميع أفراد الجهاز التعليمي وقد يكون هذا بسبب المركزية أو البيروقراطية السائدة على المناخ التعليمي في هذه المؤسسة فالجهاز التربوي جهاز منفذ فقط ضمن أجندة القوانين المعمول بها في هذه المؤسسة ليس له أي دور فاعل في صياغتها أو حتى في تعديلها.

واقفت نتائج الدراسة مع دراسة الثويني (2007)، والصالح (2003)، والعاجز ونشوان (2005).

### 5. 4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل تختلف تطلعات مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية نحو تطوير الثقافة التنظيمية باختلاف متغير الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة؟

و قد تم الإجابة عن هذا السؤال وفقاً للفرضيات (الخامسة-الثامنة) التي انبثقت عنه.

وفي ما يلي تفسير لنتائج كل فرضية من هذه الفرضيات:

### 5. 4. 1 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تطلعات المبحوثين نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

فقد أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وعليه تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين ومديري المدارس يتلقون مجموعات كبيرة من الدورات التدريبية والتي بدورها خلقت لديهم فكراً تربوياً و مهارات أكاديمية متنوعة أثرت بدورها في رؤيتهم لواقعهم المهني كما أثرت في سلوكياتهم وثقافتهم التنظيمية مما جعلهم ينظرون بنوع من التفاؤل إلى ما يتطلعون إليه في مستقبلهم المهني. إلا أن هذا التأثير قد وجد طريقه إلى الإناث أكثر من الذكور حيث أن المعلمات والمديرات الإناث يتمتعن بجدية في العمل أكثر من نظرائهم الذكور.

وتتفق هذه النتائج مع كل من العاجز ونشوان (2005)، ابوحشيش (2009).

#### 5. 4. 2 مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن تطلعات المديرين والمعلمين واحدة في شتى المجالات كونهم يعيشون في مجتمع واحد ضمن نفس المعايير والأعراف والتقاليد والعادات إضافة إلى أنهم شخصوا الواقع بنفس الرؤيا ولذلك اتفقت تطلعاتهم نحو الثقافة التنظيمية ومعاييرها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من عمر (2008)، اللهواني (2007)، بينتون (Benton 2000)، وملحم (2003).

#### 5. 4. 3 مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وعليه ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية تحتاج إلى تطوير يساهم في إنجاح أداء العملية التعليمية بصورة أفضل مما هي عليه الان كما تحتاج إلى إعادة نظر في الإنظمة والقوانين المستخدمة في الهيكل التنظيمي لبرنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية كما يرون بأنه يجب ان يكون اتحاد لوجهات النظر في إصلاح العملية التعليمية وبخاصة منظومة القيم التي بدأت تتداعى في العملية التعليمية.

تتفق النتائج السابقة مع دراسة عمر (2008)، اللهواني (2007)، بينتون (Benton 2000)، فنج تشلن هوانج (Feng Chan Hwang 2007) وعبيسات (2005) وتختلف مع دراسة الليثي (2007) وعليان (2012).

#### 5.4.4 مناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تطلعات المبحوثين (مديرين ومعلمين) نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير موقع المدرسة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التجارب والخبرات التي مر بها المعلمون و مديري المدارس أضافت لهم بعداً في التفكير وتحليل الواقع مما أدى بهم إلى تشخيص حقيقي للواقع واكتشاف ثغراته وهذا بدوره جعلهم يتطلعون إلى مأمول أفضل وفق مجالات الثقافة التنظيمية بغض النظر عن موقع المدرسة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات الثويني (2007)، والصالحي (2003)، والعاجز ونشوان (2005).

#### 5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وبين التطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

حيث أظهرت النتائج متوسطات حسابية لمجالات التطلعات أكبر منها في مجالات الواقع, وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن المديرين والمعلمين لديهم تطلع دائم نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مؤسساتهم و النهوض بها الى أكثر مما هو قائم في الواقع.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من عمر ( 2008 )، اللهواني (2007) ، بينتون ( Benton 2000 )، وملحم (2003). وقد إرتبط هذا السؤال بالفرضية التاسعة:

#### 5.5.1 مناقشة نتائج الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وبين متوسطات التطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

وأظهرت النتائج وجود فروق كبيرة بين واقع الثقافة التنظيمية والتطلعات نحو تطويرها. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سلامة التشخيص للواقع ونضارة الفكر في التطلعات حيث استطاع افراد عينة الدراسة الإستجابة على المقاييسين (الواقع والتطلعات) ضمن مفاهيمهم وتجاربهم والتي أكدت على أن الواقع التنظيمي يحتاج إلى اعادة ترتيب وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل وأن الأنظمة والقوانين تحتاج أيضا إلى إعادة صياغة لتتماشى مع طبيعة المتغيرات الحديثة إضافة إلى أنه يجب الإهتمام بالكوادر البشرية وتحسين ظروفهم المعيشية ليتمكنوا من تحسين إنتاجيتهم المهنية.

#### 5.6 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة ، توصي الباحثة بما يلي :

1- الإستمرار في تعزيز الممارسات الإدارية التي من شأنها تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية مثل (تعزيز الذات، الإحترام، المساواة، السلوك الديمقراطي، التعليم الذاتي، الموضوعية) والتي حصلت على متوسطات حسابية عالية خصوصاً في مجال الفلسفة، والعمل على تعزيز الممارسات التي اظهرت الدراسة



إن متوسطاتها الحسابية كانت ما بين متوسطة وقليلة، مثل (التنافس، الإنتماء، النظام، التحفيز، الإنضباط) والتي ظهرت بشكل واضح في مجال المعتقدات.

2- الإستمرار في تحفيز العاملين من خلال الممارسات الإدارية التي من شأنها تحقيق تطلعاتهم. و من هذه الممارسات:

- اشراك المعلمين والطلبة في صنع القرار
  - التركيز على الجوانب الإنسانية بين العاملين عن طريق عمل نشاطات خارج نطاق العمل
  - استخدام الاسلوب الإداري الديمقراطي في التعامل مع المعلمين لزيادة دافعيتهم للعمل
- 3- عقد ورشات تدريبية تطويرية تعزز الإنتماء لدى العاملين، بالإضافة إلى العمل مع الجهات المختصة على حل المشكلات التي تواجه العاملين والتي تكون بنسبه عالية لدى الذكور أكثر من الإناث، لزيادة دافعيتهم للعمل والإنجاز.
- 4- وضع خطة مشتركة مع الجامعات في إعداد برامج تدريب مستمره تأهل الطلبة الخريجين "المعلمين الجدد" على الممارسات الادارية والتي تكون قبل خدمه، وأثناء خدمه، لزيادة خبراتهم وتعزيز قدراتهم.
- 5- إستثمار العلاقة الإيجابية بين واقع وتطلعات المعلمين والمديرين في تطوير المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية عن طريق رسم سياسات من شأنها تغيير أو تطوير واقع الثقافة التنظيمية السائده لتتناسب مع التطلعات نحو ثقافة تنظيمية أفضل، كسياسة التوظيف والترقيات.
- 6- اشراك المجتمع المحلي في العملية التعليمية، مع العلم أن مدارس وكالة الغوث تعنى بفتة معينة من الطلبة والعاملين (اللاجئين).
- 7- العمل على حل المشكلات التي تواجه مدارس وكالة الغوث ان كانت متعلقة بالعاملين، والطلبة، والمباني، والمناهج، والسياسات وذلك بإجراء مزيداً من الدراسات تستهدف مجتمع الدراسة نفسه مع اختلاف مشكلة الدراسة، وربط نتائج الدراسة بدراسات اخرى سابقة، للوصول إلى تشخيص شامل للواقع يتم على أثره وضع خطط متكاملة لعملية النهوض بالمؤسسة التعليمية.

المراجع

## المراجع العربية

- أبو حشيش، بسام محمد. (2009): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- احمد، ياسمين. (2012): فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.
- أبو معلى، امانى. (2012): علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل النهوض وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أندرو سيزرلاتي. (1991): السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم. معهد الإدارة العامة، الرياض.
- أنتسون، فيليب. (1996): إدارة الجودة الشاملة. الجزء الاول. ترجمة عبد الفتاح النعماني. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
- بطاح، أحمد. (2006): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان.
- البطراوي، محمد. (2008): حصار المناهج الفلسطينية في عهد الحكومة البريطانية الانتدابية. محاضرة ضمن أنشطة مكتبة مركز القطان للبحث والتطوير التربوي . رام الله.
- بن حسين، محمد . (2010): الأدب الحديث تاريخ ودراسات، الجزء الثاني، دار النور، السعودية.
- ثابت، زياد. (2003): أثر تنفيذ برنامج المدرسة كمركز للتطوير علي أداء المدرسة، الخطة الثنائية، دائرة التربية والتعليم، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة، غزة .
- جلبي، عبدالله. (1996): المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.

- حبتور، عبد العزيز . ( 2007 ) : مبادئ الإدارة الحديثة، ط1. دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.
- حريم، حسين.(2006): مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، الإدارية، ط1. دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، حسين. (1997): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن. (2009): من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة. ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية.
- خضير، عناية. (2007): واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الداور، سعيد خضر. (2007) : دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة مظر المعلمين. رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية، غزة .
- ديربي، زاهد محمد، (2011): السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان.
- دينيسون، هيلين. (1990): استراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط. ترجمة محمد الدجاني الوارد في مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة، مكتبة البيرة، رام الله.
- الرخيمي، ممدوح جلال. (2000): دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- رسمي، محمد. (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية.

- الزهراني، عبدالله بن عطية. (2007): أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة منشورة، جده، السعودية.
- زياد، سعيد الخليفة. (2008): الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة بالعلوم الادارية، جدة.
- الساعاتي، سامية حسن. (1998): الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الشلوي، حمد بن فرحان. (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- شوق، طريف، فرج، محمد. (1992): السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة.
- الصالحي، نبيل محمود. ( 2003 ) : تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الطجم، عبدالله، السواط، مطلق. (1995): السلوك التنظيمي: المفاهيم . النظريات - التطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع ، جده.
- العاجز، فؤاد، نشوان، جميل. (2005): تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس، كلية التربية، جامعة القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- الثويني، عبد الكريم. (2001): أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية " بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعماء ، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية.

- عبيسات، حيدر. (2005): الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية. دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة في الزرقاء، مديرية الدراسات المعرفية، عمان، الاردن.
- العديلي، ناصر. (1995): السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة. إدارة البحوث المملكة العربية السعودية.
- العطية، ماجده. (2003): سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عكاشة، احمد محمد سعد. (2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات في فلسطين دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عليان، ديمه عبد علي. (2012): الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و "رام الله والبيرة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- علميات، صالح ناصر. (2004) : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير. الطبعة الأولى دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن.
- عمر، إيمان. (2008): اتجاهات إداري مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشوره. جامعة القدس، فلسطين.
- غلوم، ابراهيم عبدالله. (1989): البلاد العربية والتحديات التعليمية، دار دلمون للنشر، قبرص.
- الفرحان ،أمل حمد. (2003): الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

- القريوتي، محمد قاسم.(2000): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان .
- القريوتي، محمد قاسم .(2008): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان .
- اللهواني، محمد. (2007): المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير. جامعة النجاح، فلسطين.
- اللوزي، موسى. (1999): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- الليثي، محمد بن حسن. (2008): الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- المدهون، موسى، الجزراوي، ابراهيم. (1995): تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- المصري، كمال مصطفى. (2011): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- مصطفى، أحمد. (2005): إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل. جامعة بنها ، القاهرة ،
- مقبل، محمد. (2004) : مشروع المدرسة كمركز للتطوير ودوره في تحسين أداء مديري المدارس، بحث مقدم إلى دائرة التربية والتعليم، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة.

- ملحم، أحمد (2003) : الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، أطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- المقيد، عارف (2009) : مشكلات الإدارة الصفية التي تواجه معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية، غزة.
- وليام بوتشي. (1991): النموذج الياباني في الإدارة،ترجمة حسن محمد ياسين. معهد الإدارة العامة. السعودية.



- Boseman, F. G. and A. V. Phatak (1985). **Strategic Management: text and cases**. New York, Wiley.
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy (1982). **Corporate Cultures : the Rites and Rituals of Corporate life**. Reading, Mass., Addison–Wesley Pub. Co.
- Denison, D. (2008). **Toward a theory of organization culture and effectiveness**. **Organization Science**. ,6(2),204\_223.
- Denison, D. R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York, Wiley.
- Erickson, E. (1968). **Identity: Youth and Crisis**, New York: Norton.
- Feng–Chan, H. (2007). **Study on Organizational Culture, Organizational Commitment and Attitude toward Organizational Reform—comprehensive high schools as example**. The Journal of Human Resource and Adult Learning, 3 p(2).
- Hobbs , N. L. (2001). **strategies For Building and Maintaining a positive School Culture**. Dissertation Abstracts
- Hodge, A. (1991). **Organization Theory: A strategic Approach**. Allyn and Bacon, London Gloucester Press.
- Benton. L. and Kathleen, M. (2000). **Portrait of an Effective Educational Community: A Case Study in School Culture**. Northern Illinois University. Educational anthropology

- Kreitner, R. and A. Kinicki. (2004). **Organizational behavior**. The McGraw\_Hill Companies; Inc; New York.
- Maria, F. M. (1999). **Relationship of Organizational Culture, Organizational Climate, and Burn-out to Perceived Empowerment Among Workers in a Human Service Organization**. Hofstra University. Burn out (Psychology).
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982). **In search of excellence : lessons from America's best-run companies**, Harper & Row. New York.
- Refik, B. and D. Cemalettin (2010). **Teachers 'Perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools** . journal of world of turks, VOL 2, NO 1
- Robbins, S. P. (1998). **Organizational behavior : concepts, controversies, applications**. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1999). **The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change**. San Francisco, Calif., Jossey-Bass.
- Trice, H. M. and J. M. Beyer (1993). **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- White, J. (1984). **Corporate Culture and Corporate Success, Management Decision**. Journal of education 4, pp.14 – 19.

الملاحق



## الجزء الأول: معلومات عامة

يرجى وضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة:

أ) الجنس، وله مستويان:

1. ( ) ذكر 2. ( ) أنثى

ب) المسمى الوظيفي، وله مستويان:

1. ( ) معلم 2. ( ) مدير

ت) سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية/ التعليم المدرسي، وله ثلاثة مستويات:

1. ( ) أقل من 5 سنوات 2. ( ) من 5 \_ 10 سنوات 3. ( ) أكثر من 10 سنوات

ث) موقع المدرسة، وله ثلاثة مستويات:

1. ( ) مدينة 2. ( ) قرية 3. ( ) مخيم

الجزء الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية

فيما يلي فقرات تعتبر مؤشر للدلالة على الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية.

أرجو قراءة الفقرات الآتية ووضع إشارة (X) في الخانة الملائمة من وجهة نظرك.

المجال		الواقع					التطلعات				
الرقم	أولاً: مجال الفلسفة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	تعمل المدرسة على تعزيز الانتماء الديني لدى الطلبة										
2	تؤكد على احترام العمل										
3	تعزز الانتماء القومي لدى الطلبة										
4	تعلم السلوك الديمقراطي وتجذب ممارساته										
5	ترسخ الوحدة الوطنية في نفوس الطلبة										
6	تشجع اهتمام الطلبة باللغة العربية الفصيحة كتابة ومحادثة										
7	تعلم التفاهم على أساس العدل والحرية والمساواة										
8	تكسب الطلبة أنماط التفكير الناقد										
9	ترسخ المساواة بين الطلبة في الحقوق والواجبات										
10	تعمل على بناء الذات الثقافية للطلبة المستمدة من تراث الأمة										
11	تعزز تقبل الذات وتقدير الإنسان										
12	تعزز اهتمام الطلبة لتعلم اللغات الأجنبية										
13	تعزز اهتمام الطلبة بالجوانب التطبيقية										
14	تحترم كرامة الآخرين وحياتهم										
15	تعزز اهتمام الطلبة باكتساب مهارات التعلم الذاتي										
16	تعتبر الطلبة محور العملية التعليمية										
17	تتخذ الإجراءات الوقائية للحد من ظاهرة العنف المدرسي										
18	تعتبر دور المعلم أساسياً ومحورياً في العملية التعليمية والتربوية										
19	تهتم المدرسة بجوانب النمو كافة للطلبة										

التطلعات				الواقع					المجال	
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	رقم	ثانياً: مجال القيم
									1	اقتصار تقبل غياب الطلبة لأسباب جوهرية
									2	الحرص على التنافس الإيجابي مع المدارس الأخرى
									3	اتسام إنجاز العمل بهمه وحماس
									4	تقدير الإنجاز الأكاديمي وتحفيزه
									5	احترام الطلبة لبعضهم البعض
									6	ارتباط المعلمين ارتباطاً وثيقاً بالمدرسة
									7	اتخاذ القرارات بشكل جماعي
									8	معاملة المدير تتسم بالزمالة والمهنية
									9	اعتبار النمو المهني للمعلمين ركيزة أساسية في المدرسة
									10	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية
									11	الشعور بالانتماء للمدرسة
									12	الاعتزاز بمهنة التعليم
									13	الاهتمام بالنظافة جزء من السلوك في المدرسة
									14	الموضوعية في تقييم الأداء
									15	الاهتمام الإداري بالطلبة من ذوي صعوبات التعلم
									16	احترام المدرسة لمبدأ العدل والمساواة بين العاملين
									17	التنافس الإيجابي بين الطلبة في التحصيل المعرفي
									18	احترام الأفكار المطروحة من الغير لصالح المدرسة
									19	الإحترام الملحوظ للتقيد بالأنظمة والتعليمات
									20	اعتماد الثقة كأساس في التعامل بين الإدارة والعاملين
									21	إشراك المعلمين في صناعة القرارات الإدارية
									22	تسعى الإدارة للمحافظة على المصالح الشخصية

										المستحقة للعاملين
										يشعر العاملون بالأمان الوظيفي في المدرسة
										23
										24
										تحرص إدارة المدرسة على تنمية العمل الجماعي المنظم
										25
										تسعى الإدارة إلى توفير المناخ السليم في بيئة المدرسة
										26
										يقدر الطالب المعلم تقديراً حقيقياً
										27
										يلتزم العاملون بقواعد السلوك المهني
										28
										يشعر الطلبة بالأمان في المدرسة

التطلعات			الواقع							المجال	
كبرى	متوسطة	قليلة جداً	كبرى	متوسطة	قليلة جداً	كبرى	متوسطة	قليلة جداً	كبرى جداً	ثالثاً: مجال المعتقدات	الرقم
										لا بد أن تسود روح الجماعة في المدرسة	1
										إن المشاركة الجماعية في وضع الأهداف تعزز تحقيقها	2
										إن اهتمام المعلمين الرئيس هو الصالح العام للمدرسة	3
										شعور المعلمين بالولاء لمهنة التربية والتعليم	4
										تفويض المدير بعض السلطات والصلاحيات للمعلمين	5
										اهتمام المدرسة بتحصيل الطلبة	6
										إشراك المعلمين في اختيار الشعب التي يرغبون في تدريسها	7
										إشراك المعلمين للطلبة في صناعة القرارات يعزز انتمائهم	8
										مكافأة المعلمين على أعمالهم ومبادراتهم الجيدة	9
										سهولة نظام الاتصالات وانسياب المعلومات المطلوبة بين مكونات المدرسة	10
										المشاركة الجماعية في حل المشكلات التنظيمية	11



										12	الاعتقاد المطلق بأهمية الالتزام بمواعيد الدوام
										13	المحافظة على التواصل والاتصال بين الإدارة وأولياء الأمور
										14	إيمان المعلمين بقدرة طلبتهم على التحصيل الأكاديمي
										15	استشارة الإدارة للعاملين واحترامهم
										16	الخدمات الإرشادية حق من حقوق الطلبة

التطلعات					الواقع					المجال	
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	رقم	رابعاً: مجال الأعراف
										1	يتبادل المعلمون الزيارات الصفية كل حسب تخصصه
										2	يصطف الطلبة في الطابور الصباحي في الموعد المحدد
										3	يشارك المعلمون في فقرات البرنامج الإذاعي الصباحي
										4	يشارك الطلبة في فقرات البرنامج الصباحي
										5	يحضر المدير للمدرسة مبكراً قبل المعلمين والطلبة
										6	يغادر مدير المدرسة بعد مغادرة جميع المعلمين والطلبة
										7	وجود نظام متابعة للطلبة المتأخرين والغائبين
										8	وجود نظام متابعة للمعلمين الغائبين والمتأخرين
										9	تقدم المساعدة للطلبة الفقراء
										10	يرتدي الطلبة الزي المدرسي المخصص لهم
										11	تطبق تعليمات الانضباط المدرسي على جميع الطلبة
										12	يقام احتفال لتخريج الطلبة يوزع فيها الشهادات التقديرية على الطلبة المتميزين في نهاية العام الدراسي

										13	تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المتقاعدين من المدرسة في نهاية العام
										14	تقيم المدرسة حفل استقبال للمعلمين الجدد في المدرسة في بداية العام الدراسي
										15	يلتقي المعلمون خارج المدرسة في المناسبات الدينية والوطنية
										16	يقوم المعلمون برحلات جماعية في أيام العطل
										18	تقدم المدرسة تسهيلات إقامة الصلاة
										19	يجتمع المدير مع الكادر الإداري والتعليمي بانتظام
										20	تقدم المكافآت للمعلمين المتميزين في نهاية العام الدراسي
										21	تتم عملية الترقية بناء على الكفاءة والإنجاز
										22	تشجع إدارة المدرسة المعلمين المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم
										23	تزود الإدارة المعلمين بالتغذية الراجعة المستمرة حول أدائهم
										24	تحرص المدرسة على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة
										25	تتقبل المدرسة آراء واقتراحات المعلمين
										26	تحرص إدارة المدرسة على تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة
										27	يساعد المدير المعلمين في تسوية خلافاتهم المهنية
										28	يتأكد المدير من كفاءة العاملين في جميع مجالات العمل
										29	تقدم الإدارة كافة التسهيلات لخدمة المجتمع المحلي
										30	يقوم المعلمون بمعالجة جوانب الضعف لدى الطلبة

## ملحق (2)

### أسماء المحكمين

الدرجة العلمية	اسم المحكم	الجامعة أو مكان العمل
الدكتورة	خولة الشخشير	جامعة بيرزيت
الدكتور	عبدالله بشارات	جامعة بيرزيت
الأستاذ	نبيل منصور	كلية العلوم التربوية
الدكتور	محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور	محمد الطيبي	جامعة القدس المفتوحة
الاستاذ	عمر موسى	جامعة بيت لحم
الدكتور	عزمي أبو الحاج	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور	ناصر السعافين	كلية العلوم التربوية
الدكتور	عبد الهادي صباح	جامعة القدس المفتوحة

Al-Quds University  
Faculty of Educational Science  
Graduate Studies Programs



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2013/5/10

حضرة الدكتور مهند بيدس المحترم ،  
مدير برنامج التعليم في الضفة الغربية / وكالة الغوث الدولية ،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: سها سمير عمرو ورقمها الجامعي (21111910) ، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير بعنوان:

"واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين  
والمعلمين وسبل النهوض بها "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل  
الدراسي الثاني 2012/2013 .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمد عابدين  
منسق برنامج الإدارة التربوية

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Science

AEDS/11/10/5  
Approved

w. Tuban  
19/5/2013

## الفهارس

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
55	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	1.3
55	توزيع المبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي	2.3
55	توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة	3.3
55	توزيع المبحوثين حسب متغير موقع المدرسة	4.3
57	مفتاح التصحيح	5.3
61	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع إدراك مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لجميع المجالات	1.4
62	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع إدراك مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال الفلسفة مرتبة ترتيبياً تنازلياً .	2.4
63	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع إدراك مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال القيم مرتبة ترتيبياً تنازلياً .	3.4
64	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع إدراك مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال المعتقدات مرتبة ترتيبياً تنازلياً	4.4
66	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع إدراك مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال الأعراف مرتبة ترتيبياً تنازلياً .	5.4
68	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية .	6.4
69	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال الفلسفة مرتبة ترتيبياً تنازلياً	7.4
70	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال القيم مرتبة ترتيبياً تنازلياً .	8.4
72	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال المعتقدات مرتبة ترتيبياً تنازلياً .	9.4
73	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لتطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية لمجال الأعراف مرتبة ترتيبياً تنازلياً .	10.4
75	نتائج اختبار (ت) Independent Samples Test للفروق بين استجابات المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس .	11.4
76	نتائج اختبار (ت) Independent Samples Test للفروق بين استجابات المبحوثين نحو واقع الثقافة	12.4

	التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى للمسمى الوظيفي.	
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى استجابة افراد العينة نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لسنوات الخبرة.	13.4
78	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لمدى استجابة المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لسنوات الخبرة.	14.4
79	اختبار LSD يبين الفروقات بين متغير سنوات الخبرة	15.4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى استجابة المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لموقع المدرسة.	16.4
79	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لمدى استجابة المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لموقع المدرسة ( مدينة ، قرية ، مخيم ) .	17.4
80	نتائج اختبار (ت) Independent Samples Test للفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين وتطلعاتهم نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس	18.4
81	نتائج اختبار(ت) للفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين وتطلعاتهم نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	19.4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تطلعات المبحوثين نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	20.4
82	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لمتوسطات تطلعات المبحوثين نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	21.4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط تطلعات المبحوثين نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لموقع المدرسة(مدينة، قرية، مخيم)	22.4
83	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لمتوسطات تطلعات المبحوثين نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة ( مدينة ، قرية ، مخيم )	23.4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستمارة الدراسة حول واقع و تطلعات مديري ومعلمي وكالة الغوث نحو الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية	24.4
85	نتائج اختبار(ت) للفروق بين متوسط واقع وتطلعات مديري و معلمي مدارس وكالة الغوث نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مدارسهم في الضفة الغربية	25.4

## فهرس الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
107	الاستبانة بصورتها النهائية	1
114	أسماء المحكمين	2
115	تسهيل مهمة من قبل جامعة القدس / كلية العلوم التربوية /برنامج الدراسات العليا و الموافقة الرسمية عليها من قبل مدير دائرة التعليم في الضفة الغربية / وكالة الغوث	3



## فهرس المحتويات

### الموضوع

- الإقرار..... أ
- شكر وتقدير..... ب
- الملخص باللغة العربية..... ج
- الملخص باللغة الإنجليزية..... هـ

### الفصل الاول: مشكلة الدراسة وأهميتها

- 1.1 مقدمة..... 2
- 2.1 مشكلة الدراسة..... 5
- 3.1 اسئلة الدراسة..... 6
- 4.1 فرضيات الدراسة..... 7
- 5.1 أهداف الدراسة..... 8
- 6.1 أهمية الدراسة..... 9
- 7.1 حدود الدراسة..... 9
- 8.1 مصطلحات الدراسة..... 10

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- 1.2 الأدب النظري..... 13
- 1.1.2 مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية..... 13
- 2.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية..... 15
2. 1. 3 نظريات الثقافة التنظيمية..... 16
2. 1. 4 خصائص الثقافة التنظيمية..... 18
2. 1. 5 عناصر الثقافة التنظيمية..... 19
2. 1. 6 أنواع الثقافة التنظيمية..... 20

20	2. 1. 7 أنماط الثقافة التنظيمية.....
21	2.1.8 تكوين الثقافة التنظيمية وإدارتها.....
22	2.1.9 تغيير الثقافة التنظيمية.....
24	1. 10 ضعف الثقافة.....
25	2. 1. 11 اليات تشكيل الثقافة التنظيمية.....
25	2. 1. 12 تطوير الثقافة التنظيمية.....
26	2. 1. 13 المنظمات الإدارية وثقافتها التنظيمية.....
27	2. 1. 14 وظائف الثقافة التنظيمية.....
28	2. 1. 15 تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء المنظمة.....
29	2. 1. 16 واقع التعليم في فلسطين.....
30	2. 1. 17 البرنامج التعليمي لوكالة الغوث.....
32	2. 1. 18 التطلعات المستقبلية.....
36	2. 2. الدراسات السابقة.....
36	2.2.1 الدراسات العربية.....
47	2. 2.2 الدراسات الاجنبية.....
50	2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة.....
<b>الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات</b>	
54	3.1 منهج الدراسة.....
54	2. 3 مجتمع الدراسة.....
54	3. 3 عينة الدراسة.....
56	3.4 اداة الدراسة.....
56	3.5 صدق الأداة .....
57	3.6 ثبات الاداة .....
57	3.7 اجراءات الدراسة.....

57..... 8.3 متغيرات الدراسة.....

58..... 9.3 المعالجات الإحصائية.....

58..... 10.3 تصحيح الأداة.....

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

61..... 4. 1 نتائج سؤال الدراسة الأول.....

68..... 4. 2 نتائج سؤال الدراسة الثاني.....

75..... 4. 3 نتائج سؤال الدراسة الثالث.....

75..... 4. 3. 1 الفرضية الأولى.....

76..... 4. 3. 2 الفرضية الثانية.....

76..... 4. 3. 3 الفرضية الثالثة.....

78..... 4. 3. 4 الفرضية الرابعة.....

80..... 4. 4 نتائج سؤال الدراسة الرابع.....

80..... 4. 4. 1 الفرضية الخامسة.....

81..... 4. 4. 2 الفرضية السادسة.....

82..... 4. 4. 3 الفرضية السابعة.....

83..... 4. 4. 4 الفرضية الثامنة.....

84..... 4. 4. 5 نتائج سؤال الدراسة الخامس.....

85..... 4. 5. 1 الفرضية التاسعة.....

### الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

87..... 1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....

89..... 5. 2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....

91..... 5. 3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....

91..... 5. 3. 1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....

91.....	5. 3. 2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
92.....	5. 3. 3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....
93.....	5. 3. 4 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.....
93.....	5. 4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
93.....	5. 4. 1 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة.....
94.....	5. 4. 2 مناقشة نتائج الفرضية السادسة.....
94.....	5. 4. 3 مناقشة نتائج الفرضية السابعة.....
95.....	5. 4. 4 مناقشة نتائج الفرضية الثامنة.....
95.....	5. 5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
96.....	5. 5. 1 مناقشة نتائج الفرضية التاسعة.....
96.....	5. 6 التوصيات .....

## المراجع

99.....	المراجع العربية.....
105.....	المراجع الأجنبية.....
107.....	الملاحق.....
<b>الفهارس</b>	
118.....	فهرس الجداول.....
120.....	فهرس الملاحق.....
121.....	فهرس المحتويات.....