



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من
وجهة نظر مديري المدارس الحكومية

نهيل عبد الرحمن عطية جعافرة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ - 2021م

**الثقافة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة
نظر مديري المدارس الحكومية**

إعداد

نهيل عبد الرحمن عطية جعافرة

بكالوريوس معلم صف - جامعة الخليل - فلسطين

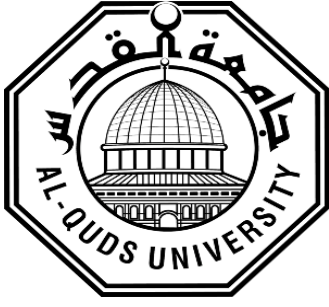
المشرف: أ. د. محمود أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من

كلية العلوم التربوية/ عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس

القدس - فلسطين

1443 هـ - 2021 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

اسم الطالبة: نهيل عبد الرحمن عطية جعافرة

الرقم الجامعي: 21811827

المشرف: أ. د. محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2021/8/26م، من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتواقيعهم.

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: أ. د. محمود أبو سمرة

التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً: د. أشرف أبو الخيران

التوقيع

3. ممتحناً خارجياً: د. جعفر أبو صاع

القدس - فلسطين

1443هـ - 2021م

الإهداء

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، الى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد عليه
أفضل الصلاة وأتم التسليم.

الى أرواح شهدائنا الذين رووا بدمائهم الزكية أرض فلسطين الطاهرة.

الى أسرارنا البواسل القابعين خلف قضبان الاحتلال.

الى شمعة الحياة...الى معنى الحب والحنان والتقاني...الى بسملة الحياة وسر الوجود...الى من كان
دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي...الى أغلى الأحبة...أمي حفظها الله.

الى من أحمل اسمه بكل فخر...الى من ركع العطاء أمام قدميه...أبي رحمه الله.

الى أملي في الحياة ومستقبلي القادم... أبنائي محمد وعبد الرحمن.

الى من أمضيت بينهم أجمل لحظات حياتي، بهم أكبر وعليهم أعتمد، الى من بوجودهم أكتسب القوة،
ورسمت معهم ذكرياتي ، الى سندي عند الصعاب... أخوتي.

الى روحي ،الى مراتي التي أعكس فيها أفراحي وأحزاني ، الى القلب النابض بالحنان ، الى العين التي
تبقى تراقبني ، والقلب الذي يساندني " أختي نوال "

الى أصحاب العقول النيرة، الى كل من علمني حرفا في مسيرتي العلمية وأخص بالذكر الأستاذ
الدكتور محمود أبو سمره.

الى الاخوة الذين لم تلدهم أمي...الى الذين تميزوا بالوفاء والعطاء...الى ينابيع الصدق الصافي ...

الى من معهم سعدت ، وبرفقتهم في دروب الحياة سرت...صديقاتي وزميلاتي.

الى كل معلم فلسطيني مخلص ... يسعى من أجل نماء ورقي مجتمعه.

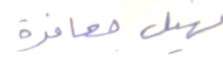
اليك فلسطين الحبيبة

أهديكم ثمرة طالما حلمت بقطفها

ثمرة جهدي المتواضع.

إقرار

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

التوقيع:  نهيل عطية جعافرة

الاسم الكامل: نهيل عبد الرحمن عطية جعافرة

التاريخ: 2021/ 8/ 26

الشكر والتقدير

قال تعالى: "ولقد آتينا لقمان الحكمة أن اشكر لله ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن الله غنيّ حميد" (لقمان 12)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، فإني أشكر الله تعالى على فضله الذي أتاح لي انجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً.

بدايةً أتقدم بالشكر الجزيل للمشرف على الرسالة الاستاذ الدكتور محمود أبو سمرة الذي لم يدخر جهداً في إرشادي وتوجيهي منذ بداية كتابة الكلمات الأولى في الرسالة، فجزاه الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذه الرسالة، إلى كل من زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات.

وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة مناقشة الرسالة المكونة من الاستاذ الدكتور محمود أبو سمرة مشرفاً ورئيساً والدكتور أشرف أبو الخيران ممتحناً داخلياً والدكتور جعفر أبو صاع ممتحناً خارجياً وأشكر كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة.

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف الى واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. تكون مجتمع الدراسة من (529) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2021/2020، في حين كانت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (265) مديراً ومديرة. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراسها تكونت من (35) فقرة، وتم التأكد من صدق وثبات الأداة بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وتم الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المبحوثين لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.42) وانحراف معياري (0.64)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تتجه نحو الثقافة التنظيمية القوية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة المدرسية، والمديرية، ومستوى المدرسة.

وبناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من خلال برامج التدريب للمديرين، تقوم بها وزارة التربية والتعليم والكشف عن نقاط الضعف التي تحد من مستوى الثقافة التنظيمية، وتطوير مهارات المدربين القائمين على عمليات التدريب لتقديم دورات ذات مهارات عالية فيما يتعلق بكيفية تحقيق مستوى عالٍ من الثقافة التنظيمية.

The Status of Organizational culture in the Directorates of Education in Hebron Governorate

Prepared by: Naheel Jaafra

Supervised: Prof. Mahmoud Abu Samra

Abstract

This study aimed to identify the status of organizational culture in the Directorates of Education in Hebron Governorate. The study population consisted of (529) male and female principals for the academic year 2020/2021, while the study sample was a stratified random sample whose number of members was (265) male and female directors. The researcher used a questionnaire as a tool for her study, which consisted of (35) items, and the validity and reliability of the tool were confirmed by appropriate educational and statistical methods. The study questions were answered and its hypotheses were examined using the statistical package for social sciences. (SPSS)

The results of the study showed that the respondents' estimates of the level of organizational culture in the directorates of education in Hebron governorate from the point of view of school principals came to a medium degree, where the arithmetic mean of the total degree was (3.42) and standard deviation (0.64). The results also showed that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of the respondents for the level of organizational culture in the directorates of education in Hebron governorate from the point of view of school principals due to the two variables: gender, educational qualification, experience in school administration, District, school level.

Based on competitions, the researcher recommends the need to pay attention to the field of organizational culture through training programs for managers carried out by the Ministry of Education, to reveal weaknesses that limit the level of organizational culture, and to develop the skills of trainers based on training processes to provide highly skilled courses with regard to how to achieve a high level of organizational culture. organizational culture.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة.

3.1 أسئلة الدراسة.

4.1 فرضيات الدراسة.

5.1 أهمية الدراسة.

1.5.1 الأهمية العلمية.

2.5.1 الأهمية العملية.

6.1 أهداف الدراسة.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها.

8.1 مصطلحات الدراسة.

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية جزءاً أساسياً من ثقافة المجتمع الذي توجد فيه المنظمة، ولها تأثير كبير في منظمات الأعمال لذلك جاء اهتمام العديد من علماء النفس وعلماء الاجتماع والانثروبولوجيا بمصادر الثقافة، وهذه الثقافة تعكس المعارف، والمعتقدات، والقيم، وأنماط السلوك المشتركة، والطرق السائدة للتفكير بين الأفراد، فهي تعبر عن حضارة المنظمة، وهي السبب وراء تماسك العاملين فيها وترابطهم وانسجامهم، وأن هذه الثقافة تتغير من أجل الأفراد داخل المنظمة ومن خلالهم، كما وأن إهمال الثقافة التنظيمية في أي منظمة قد يعوق حركة تقدمها ويؤثر في كفاءتها وفي تحقيق أهدافها، وفي المقابل تسهم قوة الثقافة التنظيمية وتناغمها في مشاركة العاملين في صنع القرار (البلوي، 2017).

وتعدّ الثقافة التنظيمية امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة، فسلوك الفرد لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي والإيجابي، فالرموز الفكرية والقيم والمفاهيم التي يعتنقها الأفراد، هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع ومؤسساته، كما تشكل الثقافة التنظيمية منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكهم، ومن ثمّ تؤثر في أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على أفراد وممارسات الإدارة والأسلوب المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة (الهاجري، 2013).

والثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، إذ يؤكد الكثير من الباحثين أن نجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، وحيث إن لكل

منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من القيم والافتراضات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد العاملون من منظماتهم وبيئتهم الخارجية المحيطة بهم التي تعمل على تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم والتي ربما تنعكس سلبياً أو إيجابياً على جميع عمليات وأنشطة المنظمة (عبد الرزاق وآخرون، 2019).

وتشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في المنظمة، كما تشكل الثقافة التنظيمية منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع (Lee, 2011).

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تساعد على الارتقاء بالفهم والقدرة على تفسير كل ما يحيط، ويقصد بذلك أن طبيعة وتكوين القائد قد تؤثر بطريقة أو بأخرى على ثقافته التنظيمية فعلى سبيل المثال، المدير المتعلم المؤمن بأهمية متابعة التطورات يعمل على رفد مؤسسته بها، وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، لما لها من انعكاس على الفاعلية التنظيمية والمناخ التنظيمي، وتحقيق الانتماء، والإنجاز، والولاء، والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات العاملين (عليان، 2012).

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 للأمور، وكمعايير محددة يلجؤون لها في تقييم الأعمال (عمرو، 2014).

2.1 مشكلة الدراسة

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في المنظمات، فالثقافة التنظيمية تعتبر الموجه الرئيسي لسلوك العاملين داخل المنظمة، وهي الإطار المرجعي للأفراد وتعمل على توجيه الأفراد إلى العمل من أجل تحقيق مصلحة المنظمة، فهناك العديد من الدراسات التي حثت على إجراء دراسات حول الثقافة التنظيمية تمثلت في دراسة الهاجري (2013) ودراسة البلوي (2017) التي حثت على عمل دورات من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية، وكما أكدت دراسة الحويجي (2015) على ضرورة وجود ثقافة تنظيمية محفزة.

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل، لاحظت أن الثقافة التنظيمية قوية في بعض الأحيان، وهناك تمسك في تطبيق جميع جوانبها، وفي بعض الأحيان لاحظت أن هناك قصور في الثقافة التنظيمية السائدة، لذا عملت الباحثة على اختيار موضوع الدراسة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية كونهم حلقة الوصل بين العاملين في مديرية التربية والتعليم والمعلمين الذي يعملون على تطبيق تلك الثقافة على أرض الواقع.

كما أن مديريات محافظة الخليل من أكبر مديريات الوطن، وهي تضم أربع مديريات ومنها ما هو حديث العهد مثل مديرية يطاء، لذا نجد أن قوة الثقافة التنظيمية في تلك المديريات لذا أهمية بالغة، لذلك عملت الباحثة على البحث في الثقافة التنظيمية من حيث القوة والضعف.

ومن خلال استعراض بعض الدراسات السابقة التي تمحورت حول موضوع الثقافة التنظيمية جاءت هذه الدراسة للبحث في واقع الثقافة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، حيث تمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي: ما واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية؟

3.1 أسئلة الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة، وسؤالها الرئيسي، انبثقت أسئلة الدراسة الآتية:

1. ما واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر

مديري المدارس الحكومية؟

2. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع لثقافة التنظيمية في مديريات التربية

والتعليم في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: (النوع الاجتماعي، المؤهل

العلمي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المديرية، مستوى المدرسة)؟

4.1 فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية عن أسئلة الدراسة الثاني والرابع والخامس:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات

أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات

أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

5.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما يأتي:

1.5.1 الأهمية العلمية:

- تتبع أهمية الدراسة من خلال أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، ويظهر ذلك من خلال انعكاس فاعلية الثقافة على المناخ التنظيمي وتحقيق الانتماء والولاء والعمل بروح الفريق وتحقيق الذات للعاملين.
- إضافتها لأدب تربوي ينطوي على معرفة تربوية حول تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها وأبعادها.

2.5.1 الأهمية العملية:

- برزت أهمية الدراسة من خلال تناول أحد الموضوعات المهمة في مجال الإدارة التربوية، حيث تساهم في إضافة معلومات ونتائج بمجال الثقافة التنظيمية، وتفتح مجال البحث كموضوع مهم بالنسبة للارتقاء بالتعليم، والتعرف على الاحتياجات العلمية والتربوية والبحث العلمي وسبل التطور كمّاً ونوعاً والبحث عن الصعوبات التي تواجه العاملين في مديريات التربية والتعليم، وتحقيق أهداف المديرية في تقوية نقاط القوة وتعزيزها وعلاج نقاط الضعف والخروج بتوصيات تعود بالفائدة على المسيرة التعليمية.
- تقدم هذه الدراسة أداة يمكن الاستفادة منها في الكشف عن الثقافة التنظيمية وتفتح الأفق أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية أخرى من خلال ما تقدمه من توصيات واقتراحات.

6.1 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف الى واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية.
2. الكشف عن دور متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المديرية، مستوى المدرسة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس.
3. تقديم توصيات ومقترحات لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من أجل دعم مستوى الثقة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم.

7.1 حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

الحد البشري: مديري المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية في محافظة الخليل.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020-2021.

الحد المكاني: المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

الحد الإجرائي: يتمثل في الإجراءات التي حدّتها الباحثة والأساليب الإحصائية التي اتبعتها في معالجة البيانات.

الحد الموضوعي: يتم تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكمترية "الصدق والثبات" وموضوعية استجابة أفراد العينة إلى فقرات الأداة.

8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات عُرِّفت على النحو الآتي:

الثقافة التنظيمية: هي مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير والتوقعات التي يلتزم ويشترك بها أفراد منظمة معينة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم (العاجز، 2011، ص31).

إجرائياً تعرفها الباحثة بأنها مجموعة من الأنماط السلوكية التي تمّ قياسها بالأبعاد الأربعة الآتية (القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات) والتي يتشارك بها أعضاء وموظفين والعاملين في مديرية التربية والتعليم وسيتم قياس ذلك بواسطة استبانة أعدت لذلك خصيصاً.

محافظة الخليل: محافظة فلسطينية تقع في الضفة الغربية الى الجنوب من القدس بحوالي (35) كم، وتعد من أكبر محافظات الوطن من حيث العدد والمساحة، أسسها الكنعانيون في العصر البرونزي المبكر، وتمتاز المدينة بأهمية اقتصادية حيث تعتبر من أكبر المراكز الاقتصادية في

الضفة الغربية، وفيها الحرم الابراهيمي الذي اكسبها أهمية دينية، وتضم مدينة الخليل والبلدات والمخيمات المجاورة، وفيها أربع مديريات للتربية والتعليم (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2017).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري.

2.2 الدراسات السابقة.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

تعبر الثقافة عن روح الشعوب وتطلعاتها، وهي الإرث الحضاري المتراكم المتفق مع الفطرة الإنسانية، والتي تصبغ الأفراد بالسلوكيات ليعيشوا معاً في جماعات، وتحدّد تصرفاتهم وأعمالهم في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، وتعدّ الثقافة التنظيمية امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة، فسلوك الفرد لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي والإيجابي، فالرموز الفكرية والقيم والمفاهيم التي يعتنقها الأفراد، هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع ومؤسساته (الهاجري، 2013).

وتسعى منظمات الأعمال دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية وذلك من أجل تحقيق أهدافها، وتولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، وذلك من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال إذ، تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري، ولكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء العاملين وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها (سويسي، 2013).

حيث أن الثقافة التنظيمية محل اهتمام العديد من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذلك علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية لنجاح

المنظمة وتقوم منظمات الأعمال ، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد ما إلى يجب عمله وما لا يجب عمله في بيئة العمل، وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، فالثقافة التنظيمية هي جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد من خلال عمله مع الآخرين ، فهي تعكس منظومة القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل المجتمع ويتعلق التطوير التنظيمي بتحليل وتحديد العوامل المختلفة التي تؤثر في فعالية المنظمة (بو علي، 2014).

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week، وأدرجت مجلة fortune ركناً خاصاً تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان T.E. Deal ، A.A.Kenndery بكتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. (بروش وقاسمي ، 2005).

في مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم. (البريدي ، 2004).

1.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة هي سلوك مكتسب، سلوك متكامل، سلوك مشترك فهي سلوك مكتسب لأنها تورث ويتعلمها الفرد عن طريق الحياة والعيش في مجتمع معين، وهي سلوك متكامل أي أن مكونات الثقافة

متداخلة ومتفاعلة فيما بينها لتكون نسيجاً متكاملًا، وهي سلوك مشترك أي أن أفراد المجتمع يشتركون في خصائص معينة تميزهم عن غيرهم من المجتمعات الأخرى التي لها ثقافة مختلفة (جلاب، 2011، ص137).

وتعرف الثقافة بأنها: خليط من القيم، والتوقعات، والمعتقدات، والاتصالات، وشرح السلوك الذي يوفر التوجيه للناس (Alharbi, Alyahyah, 2013).

كما عرفت عيساوي (2012، ص16) بأنها: مجموعة القيم والأفكار والمعتقدات والأعراف التي تسود بين الأفراد في المستويات الاجتماعية المختلفة، وأنه في معظم الأحيان يتم تعلمها من خلال الملاحظة والمحاكاة، والتقليد لنماذج الأدوار سواء في الحياة اليومية العادية أو من خلال مشاهدة وسائل الإعلام.

وعرفت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة، وكيفية إدارة أنفسهم وإدارة أفراد المنظمة وكيف يسرون أعمال منظماتهم (أبو معيلق، 2012، ص13)، وتشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في المنظمة (Lee, 2011، p103)، وعرفها (Jones, 2007, p179) بأنها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، وكذلك مع الناس خارج المنظمة.

كما عرفت على أنها مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير والتوقعات التي يلتزم ويشترك بها أفراد منظمة معينة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم (برجراجة، 2015، ص17).

وكذلك عرفها مختار (2015، ص3) أنَّ الثقافة التنظيمية هي التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين؛ لتحقيق أهداف المنظمة. فالثقافة التنظيمية إذاً مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحديد ما هو المقبول، وما هو المرفوض.

ويعرف جمعة (2015، ص5) الثقافة التنظيمية بأنها: ذلك النمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة، أو مكتشفة، أو مطوّرة من قبل جماعة كما تعليمها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورة التلاؤم الداخلي التي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرقاً صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات، حيث ركز التعريف على أنها: نمط من افتراضات مبتدعة، والمطورة من قبل الجماعة لتكيف العالم الخارجي مع العالم الداخلي.

2.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

من المؤكد أنَّ الثقافة تلعب أدوراً هامةً وعديدة في المنظمات، ومن أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمات: أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد الشعور بأنهم جزء حيوي منها، وهناك دوراً آخرًا مهمًا للثقافة التنظيمية في المنظمة، وهو: خلق الالتزام برسالة الشركة، ذلك أن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة هي أهم شيء بالنسبة لهم (بارون، 2015).

وللثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في تكوين المنظمة وتشكيلها، والصورة التي تظهر بها المنظمة للمتفاعلين معها، سواء موظفيها أو ممن يتعاملون معها بالخارج، فهي الإطار المنظم التي تتم من خلاله أنماط السلوك المختلفة، وما يترتب عليه من محددات لنجاح المؤسسة أو فشلها. وفيما يلي عرضاً لأهم آراء الباحثين والأكاديميين التي تبين أهميتها (عبد اللطيف وجودة، 2010)، (محجز، 2017):

- ❖ الثقافة التنظيمية تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت قيمها تركز على الابتكار، والتميز، والريادة.
- ❖ تعتبر أحد الوسائل الهامة والقوية التي تمكن المدراء من تحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ الثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها مورداً كامناً وقوياً لتوليد التميز، مقارنة بالمنافسين.
- ❖ تركز المنظمات ذات الثقافة المتكيفة على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، مما يمكنها من تجاوز أداء المنظمات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة، وكذلك المنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة، يمكنها زيادة حصتها السوقية، من خلال زيادة جودة المنتجات والخدمات.
- ❖ تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول التغيرات التي تحدث في محيط العمل، فهي إطار مرجعي يقوم به الأفراد لتفسير الأحداث والأنشطة من خلالها.
- ❖ تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، ومواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة على التغيير والقابلية للتطوير.

ومن جهة أخرى فإنّ (Cheung et al,2011) يرى أنّ ثقافة المنظمة تكمن أهميتها في الآتي:

حيث تجعل أعضاء المنظمة يشعرون بالقدرة على فهم المنظمة، وثقافة المنظمة تساعد على التحكم في سلوكيات الموظفين وطرق تفكيرهم، وتعتبر ثقافة المنظمة مثل الصف الاجتماعي الذي يساعد على تماسك المنظمة ببعضها عن طريق توفر الوسائل والطرق السلمية التي تحدد للموظفين ماذا يفعلون وماذا يقولون، كما أنّ ثقافة المنظمة مسؤولية؛ لأنها من وجهة نظر العاملين تساعد على تفهم طبيعة العمل بالمنظمة، وأيضاً تساعد على إتمام العمل بطريقة صحيحة.

3.1.2 وظائف الثقافة التنظيمية:

هناك وظائف رئيسية للثقافة التنظيمية أشار إليها كل من ماهر (2007)، وحريم والساعد (2006):

- 1) تعطي أفراد المنظمة الهوية: مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد في السلوكيات والأعراف، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - 2) تسهل الالتزام الجماعي: وجود هدف مشترك يسهل عملية الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 - 3) تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- وقد أشار ديري (2011) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي عدداً من الوظائف المختلفة للمنظمة، منها:

■ الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.

■ تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها.

■ تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استمرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

■ تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدراً للمعاني المشتركة بينهم.

■ تؤدي الثقافة التنظيمية إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.

تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة، وتؤثر كذلك في عملية رؤية المنظمة ورسالتها.

وعلاوة على ما سبق فإنّ المراسي (2004) يرى أن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق الوظائف الآتية:

أ. تحقيق الاستقرار التنظيمي.

ب. التعرف على الأولويات المشتركة.

ت. التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.

4.1.2 مصادر الثقافة التنظيمية:

يشير تعبير الثقافة التنظيمية لمعتقدات وقيم يشترك بها أعضاء التنظيم، ويمكن أن تسهم تصريحات وأحاديث الإدارة العليا بدرجة أو بأخرى في تشكيل أو تغيير الثقافة التنظيمية. من جهة أخرى ترتبط الثقافة التنظيمية بمعتقدات وقيم أساسية ترسيها الاحتفالات والقصص والشعارات داخل المنظمة (أبو بكر، 2005):

1. الاحتفالات: هي أحداث مخططة تنظمها الإدارة لصالح العاملين وتقام في مناسبات معينة تتيح فرص لإدراك ما يفعله العاملون المتميزون.
2. القصص: تعد هامة؛ لأنها تجسد أو تبقى على أساسية للمنظمة وتهيئ فهماً مشتركاً بين العاملين.
3. الرموز: شيء يمثل أو يعبر عن شيء آخر كرمز للتقدير.
4. الشعارات: تستخدم بعض الشركات شعارات خاصة، أو أقوال تنقل موعظة كاملة في جملة قصيرة، فهذه الشعارات ترمز لما تود المنظمة أن تقوله أو تثبته سواء لعاملها أو للجمهور الخارجي.

5.1.2 عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة، تمثلت في ما يلي:

(1) القيم التنظيمية: القيم التنظيمية تمثل تلك القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل

هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم:

المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين (أبو معيق،

2012) (الظاهر، 2009)، (علقم، 2013).

تعتبر القيم أحد الجوانب المهمة في دراسة السلوك التنظيمي، ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكاتنا، وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك، وتشير القيم إلى المعتقدات والأفكار السائدة بخصوص طبيعة الأهداف التي ينبغي أن يركز عليها أعضاء مجتمع ما على تحقيقها، وأنماط السلوك المسموح باتباعها للوصول إلى تلك الأهداف. (أبو قحف وآخرون، 2010)

وتعتبر القيم قلب الثقافة التنظيمية، فهي قوة محركة ومنظمة للسلوك، بحيث يلجأ إليها الفرد في تقييمه للمواقف، وتبرز أهميتها ما يلي:

1. تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود المنظمة في المجالات المختلفة.
2. تحدد وتعين نوع الأعمال التي يجب أن تكون في المنظمة، أو لا تكون فيها.
3. ترسم توقعات المنظمة، وتوصلها للآخرين.
4. تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات ذات الكفاءة في العمل.
5. تحدد أولويات العمل الأساسية.

والتحدي الأكبر الذي يواجه القادة والأفراد في المنظمات ليس في كتابة منظومة من القيم النبيلة فحسب بل، في أن يجعلوها الدستور الذي يحكم جميع تصرفاتهم، ويجسد سلوكياتهم وأدائهم اليومي، لذلك فإن أنسب بيان لمنظومة القيم هو الذي يعبر عن مواقف المنظمة وأولوياتها حول المضامين الآتية: الأفراد: أي طريقة التعامل مع العاملين والزبائن، والعمليات

أي طريقة إدارة المنظمة، واتخاذ القرارات، وتقديم المنتجات والخدمات، والأداء أي بمعنى التوقعات بخصوص مسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها وخدماتها (الغالي، 2010)

(2) المعتقدات التنظيمية: هي الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، بحيث تؤدي إلى قرار أفضل والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (الظاهر، 2009)، (علقم، 2013).

(3) الأعراف التنظيمية: الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم؛ لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم، بغض النظر عن فائدتها، أو فاعليتها أو عدم فاعليتها، أما الأعراف التنظيمية، فهي: معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير للتنظيم وبيئة العمل (الظاهر، 2009).

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل: عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، أو لون وشكل اللباس الرسمي أثناء العمل. وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع (مختار، 2015).

ويلاحظ أن العرف ربما يكون ملزماً أحياناً أو مطبقاً أكثر من القوانين والأنظمة المعمول بها لذا سوف يكون التوجه نحو العرف بشكل جيد ومفيد للمنظمة وبذلك يكون المنظم للعمل والمساهم في تكوين الثقافة التنظيمية التي لا تختلف أو تتعارض مع أعراف الموظفين باختلاف توجهاتهم مع الأعراف (علقم، 2013).

(4) التوقعات التنظيمية: يقصد منها ما يتوقعه الفرد من المنظمة، وما تتوقعه المنظمة من الفرد خلال فترة عمله الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين. (عكاشة، 2008)، ومهما كان الفرد يتوقع من التنظيم توقعات معينة وكذلك يتوقع التنظيم من الفرد توقعات معينة، حيث تتمثل التوقعات بالتعاقد السيكولوجي، الذي يتم بين الموظف والتنظيم، ويمكن إضافة أيضا أن هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم، مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل (الظاهر، 2009)، (علقم، 2013).

6.1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية:

ذكر الزهراني (2007) أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسة للثقافة التنظيمية وهي البعد التنظيمي، والبعد الإداري القيادي، والبعد الإنساني، وعرفت هذه الأبعاد على النحو التالي:

البعد التنظيمي: هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك العاملين وآرائهم في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك العاملين ومشاعرهم وآرائهم، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

البعد الإداري القيادي: هو كل سلوك فردي أو جماعي يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري. وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع عمله.

البعد الانساني: هو أثر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة في التأثير على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير أو الموظفين أو مع الجمهور فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤشر إنساني.

7.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

تتعد أنواع الثقافة التنظيمية ومن أهمها كما ذكرها (عبد الرزاق وآخرون، 2019):

1. **الثقافة الرسمية:** هي القيم والقوانين والإجراءات المعيارية للعمل والتي يضعها المديرون،

ويحرصون على أن تكون منظمة ومنسقة وواضحة لجميع العاملين، لكي يعملوا على

تطبيقها.

2. **الثقافة غير الرسمية:** تتمثل في الولاء، والالتزام الشخصي والعمل، والتربية الشاملة،

والإدارة الذاتية، والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل.

3. **الثقافة البيروقراطية:** هي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل

منظماً ومنسقاً ويكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي، وتقوم على أساس التحكم

والالتزام.

4. **الثقافة الإبداعية:** تتميز هذه الثقافة بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل، حيث يتصف

أفرادها بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

5. **الثقافة المساعدة:** تتميز بالعمل الجماعي، إذ يسود بيئة العمل التنظيمية الثقة والمساواة

والتعاون والتركيز على الجانب الإنساني.

6. **ثقافة العمليات:** تركز على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج المتحققة، أي لا

تركز على التغذية العكسية وإنما على العمليات المنجزة، وعليه يسود في هذه الثقافة

الحيطة والحذر بين الأفراد العاملين الذين يعملون على حماية أنفسهم من خلال الاهتمام

بالتنظيم وبأدق تفاصيل العمل، وإن العمل في هذه الثقافة رد فعل غالباً ما تكون طبيعي

لغياب التغذية العكسية، وإن الأفراد المتميزين هم الأفراد الملتزمون بالقواعد واللوائح،

وغالباً في المنظمات الحكومية وبعض البنوك وشركات التأمين، إذ يعملون على تغطية الأخطاء وتأمين النفس والحماية.

7. **ثقافة المهنة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، إذ تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

8. **ثقافة الدور:** تهتم هذه الثقافة بنوع التخصص الوظيفي والأدوار وتركز على القواعد والأنظمة، لكونها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.

كما قسم دييري (2011) الثقافة التنظيمية إلى نوعين أساسيين:

(أ) **الثقافة التنظيمية القوية:** هي التي يجمع عليها كافة العاملين وتحظى بالثقة والقبول بحيث تحكم سلوكياتهم ومعتقداتهم داخل المنظمة، وتمثل رابطة متينة تربط عناصر البيئة التنظيمية بعضها ببعض، وتساعد على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة، كما تساعد على إزالة الغموض وحالات عدم التأكد بفاعلية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها. وحدد حريم (2004) درجة قوة ثقافة المنظمة من خلال الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتقوم على التماسك والتعاون والمشاركة، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها، نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم يساعد الآخرين على تعلم القيم وتقهمها.

- الشدة: ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة تمسك العاملين.

فالثقافة القوية يكون فيها القائد قوي وله حضور يجلب الشجاعة للجبناء، ويهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين، والقائد يكون حكيم وعادل يتصرف بمفرده، ولكن في صالح المنظمة وأفرادها (حجازي، 2015).

(ب) **الثقافة التنظيمية الضعيفة:** وهي عكس الثقافة القوية تماماً، فالثقافة الضعيفة لا يتم قبولها ولا تحظى بثقة العاملين بشكل واسع، فقد لا يؤمن غالبية الأعضاء بالمعتقدات والقيم والتوقعات التي تتبناها المنظمة، ولا يكون هناك مشاركة ولا قبول للممارسات المنبثقة عنها في المنظمة، وتكون الثقافة التنظيمية ضعيفة عندما ينتقدها العاملون فيما بينهم بعيداً عن أنظار الرؤساء، بمعنى هي ثقافة لا يتم اغتنامها بقوة ولا تحظى بالقبول والثقة بين الأفراد العاملين، وتفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتوافق والتوحد مع أهدافها وقيمها.

وأشار كل من Robbins & Coulter (2011) إلى أهم الفروق بين الثقافة التنظيمية القوية والضعيفة بما يلي:

الجدول 1.1: أهم الفروق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

الثقافة القوية	الثقافة الضعيفة
مشاركة قيم المؤسسة عالية بين جميع العاملين	مشاركة القيم محدودة بين العاملين، وتكون لفئة قليلة، عادة في الإدارة العليا

غالبية الموظفين يقومون بسرد القصص حول تاريخ منظماتهم	الموظفون يعلموا القليل عن تاريخ منظماتهم
الموظفون ينتمون بقوة للمنظمة	الموظفون أقل انتماءً للمنظمة
ارتباط قوي بين القيم المشتركة و السلوك (أي ان السلوك نابع من القيم المؤسسية)	ارتباط ضعيف بين القيم المشتركة والسلوك

8.1.2 . العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

يرى عبد الرازق وآخرون (2019) أن عوامل الثقافة التنظيمية تتمثل بما يلي:

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- التنظيم الإداري، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية، وتتعكس على سلوكه.

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنطقة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم وبعض، ومع الأطراف الخارجية.

بينما أضاف بوغرة (2013) إلى العوامل السابقة: خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارات.

9.1.2 . آليات وطرق تطوير وتقوية الثقافة التنظيمية المطوبة في المنظمة:

ذكر طالب (2011) أن هناك مجموعة من آليات وطرق تطوير وتقوية الثقافة التنظيمية المطوبة في المنظمة تمثلت في:

1. أسلوب تصرف المؤسس والإدارة العليا:

تؤثر تصرفات المؤسس والإدارة العليا تأثيراً أساسياً في المحافظة على ثقافة المنظمة وتطويرها من خلال أقوالهم وأفعالهم وسلوكياتهم، فالإدارة العليا، بما فيها المؤسسون، تؤسس وتحافظ على معايير وقواعد وسلوكياتهم وأقوال مؤثرة تنتشر بين العاملين في جميع المستويات وتمثل بالنسبة لهم نموذجاً يقتضي به ومن أمثلة ذلك ثقافة صناعة القرار وثقافة التفويض وثقافة توزيع المكافآت.

2. معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والتقاعد:

إن اختيار العاملين للعمل لا يتوقف على قدر امتلاكهم للمعلومات والمهارات والقدرات للقيام بالعمل داخل المنظمة فقط، ولكن بالإضافة إلى ذلك لا بد من اختيار الفرد الذي يمتلك قيماً تتوافق وتتناسب مع قيم المنظمة وثقافتها ويتصرف طبقاً لها.

3. المخالطة الاجتماعية:

يقصد بالمخالطة الاجتماعية العمليات التي من خلالها يتعلم الأفراد القيم والسلوكيات كالمعارف الاجتماعية الضرورية للقيام بأدوارهم بالمنظمة حيث أن احتكاك العامل بزملائه في العمل يخرجهم في اغلب الأحيان عن افتراضاته وتوقعاته التي جاء بها إلى المنظمة ويجعله يحل محلها توقعات وافتراضات أخرى ترغب فيها المنظمة ويصبح الفرد بالتالي متقهما لمعايير المنظمة التي يعمل فيها ويشعر بالراحة وولائه إليها.

بينما ذكر السيد (2008) طرق أخرى لتقوية الثقافة التنظيمية تمثلت بما يلي:

1. اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.

وترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وعلى نشرها في صفوف من حولهم.

وتقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة، وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.

2. تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية.

3. مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية للثقافة التنظيمية المرغوبة.

4. عقاب العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية.

10.1.2 دور الثقافة التنظيمية في المنظمات:

من المؤكد أنّ الثقافة تلعب أدوراً مهمة وعديدة في المنظمات, ومن أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمات: أنّها تزود المنظمة والعاملين فيها الإحساس بالهويّة, وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد الشعور بأنهم جزء حيوي منها، وهناك دوراً ثانياً للثقافة التنظيمية في المنظمة، وهو: خلق الالتزام برسالة المؤسسة, ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة هي أهم شيء بالنسبة لهم (بارون، 2015).

والثقافة التنظيمية تؤثر بدورها في قيم وأخلاقيات، واتجاهات وافتراسات وتوقعات الأفراد، وهي مجموع أو نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة، فالأفراد يأتون بثقافتهم المجتمعية للعمل والتي تتمثل في العادات، والتقاليد واللغة، وخلال اندماجهم في المنظمة صار لزاماً عليهم التنازل عن أشياء منها لتتسجم قناعات وسلوكيات الجميع انسجماً يظهر ثقافة المنظمة فيهم ولديهم (عبد الباقي، 2006).

11.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال الخصائص بالآتي (عيساوي، 2012)، (طالب، 2011)، (الحارثي، 2012):

❖ **الثقافة الإنسانية:** ومعناها أنّ الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويدع فيها، ويقوم بذلك عن طريق استخدام قدراته العقلية وتعامله مع البيئة التي حوله وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

❖ **خاصية التعلم:** أي أنّ الثقافة لا تكون غريزة فطرية، وإنّما هي مكتسبة من المجتمع المحيط، وبحسب المجتمع الذي يعيش فيه كل إنسان تتكون ثقافته، وهو إما يكتسب هذه الثقافة عن طريق التعليم المباشر أو غير المباشر، ومن خلال الخبرة والتّجربة، ومن خلال احتكاكه وتعامله مع الآخرين.

❖ **خاصية الاستمرارية:** أنّ الثقافة لا تتغير مع مرور الأجيال وإنّما تستمر لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المؤسسات والمجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وحتى بعد فناء الجيل الذي بنى هذه الثقافة، يبقى أثر هذه الثقافة واضحاً في إدارة المنظمات الإدارية وذلك بسبب توارثها من جيل لآخر.

❖ **القابلية للانتشار:** تنتقل الثقافة من بيئة لأخرى ومن مجتمع لآخر عن طريق الاحتكاك داخل المؤسسة، أو داخل المجتمع وحينما تلاقي في هذه الثقافة قبولاً واسعاً لدى أفراد المجتمع يكون انتشار هذه الثقافة سريعاً.

❖ **خاصية التغيير:** تتميز ثقافة المنظمة بأنّها تستجيب للأحداث التي تتعرض لها المنظمة وتصبح الثقافة السائدة غير مناسبة لإشباع الرغبات والاحتياجات التي تفرضها التغييرات

الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بسبب ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف لمجتمع.

16.1.2 الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم:

لأنّ التعليم الفلسطيني بحاجة إلى رؤية واضحة ومتفق عليها. رؤية تتضمن المهارات، والصفات والمعارف، والقيم المأمولة؛ لتعليم الأطفال والشباب الفلسطيني في القرن الحادي والعشرين، وتوفر الالتزام المتفق عليه، وتكون نقطة انطلاق لإعادة هيكلة استراتيجيات وأنشطة التعليم بما يتوافق والرؤية الشاملة؛ وعادة يكون اهتمام وزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية والتعليم التابعة لها، التركيز على المعتقدات والأعراف والنظم الاجتماعية السائدة التي تحكم السلوك، وتعمل على حشد وتجند جميع الموظفين والطلاب باتجاه القيم والمعتقدات والأعراف والرؤية التي تتبناها الوزارة، لتشكل ثقافة تنظيمية معينة، لها هوية خاصة، تميزها عن الثقافات التنظيمية في بلدان أخرى، وتسعى الوزارة ومديرياتها لتكون هذه الثقافة سائدة لدى غالبية مجتمعها، لتصبح الثقافة التنظيمية قوية.

والثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية تعمل على تقديم خدمة متميزة من خلال تهيئة المناخ العام والظروف المحيطة بالأفراد كقاعدة أساسية ينطلق منها دور الثقافة في تحسين جودة الخدمة وتطويرها، وأن مؤسسات التعليم يجب أن تلتزم بتحسين المسيرة التعليمية وبناء قاعدة قوية تدعم ذلك من خلال الثقافة التنظيمية التي تستهدف الركيزة الأساسية لبناء المجتمعات وهو العنصر البشري (محمود، 2019).

ومن التوقعات التي تسعى مديريات التربية والتعليم إلى تحقيقها توفير التعلم الجيد وتحسين نتائج التعلم والعمل على تعزيز المدخلات والعمليات ووضع آليات لقياس التقدم لتحقيق تمكين العاملين

بطريقة ملائمة وتدريبهم تدريباً جيداً وتأهيلهم تأهيلاً مهنياً مناسباً، وضمان تمتعهم بالحوافز والأمان الوظيفي، وسياسة التعليم تشمل مجموعة القوانين والقواعد التي تحكم تشغيل أنظمة التعليم، التي يقوم عليها التعليم وتحدد إطاره العام وفلسفته وأهدافه ونظمه. والإطار العام للنظام التعليمي، ومؤسساته المختلفة يوضح العلاقة بين ما يحتاجه العاملون، وما ينبغي أن تقوم به مديريات التربية والتعليم، ومن خلاله يمكن تقويم عمل العاملين فيها (الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، 2017).

ويتضح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، والمدارس بشكل خاص لما لها من انعكاس على الفاعلية التنظيمية والمناخ التنظيمي من حيث تحقيق الانتماء والإنجاز والولاء والعمل بروح الفريق وتحقيق ذات العاملين (شاين، 2011).

وتساعد الثقافة التنظيمية المرنة على تحسين أداء العاملين وقدراتهم وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشكلات، حيث تساعد أيضاً في إيجاد بيئة عمل مناسبة للابتكار والابداع وبين العاملين ونشر الثقافة التنظيمية الإيجابية والمحفزة تمكن المؤسسات التعليمية من استخدام المعرفة السلوكية والعلمية بهدف تحسين الأداء والوصول إلى أعلى مستوى من الخدمة (حمداوي، 2014).

2.2 الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة **حجازي وقشوع (2021)**: هدفت هذه الدراسة الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية بفلسطين للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كما هدفت الدراسة فحص العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس، واستخدمت الدراسة مقياس القيادة التشاركية، ومقياس الثقافة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (140) معلماً من المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة قلقيلية، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.87)، كما أظهرت أن مستوى الثقافة التنظيمية لديهم جاء مرتفعاً، وبمتوسط حسابي (3.93)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمقياس القيادة التشاركية، والدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية. وأظهرت النتائج وجود فروق على مقياس الثقافة التنظيمية تعزى للجنس، وللمؤهل، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس تعزى لسنوات الخبرة.

وهدف دراسة **عبد الرزاق وآخرون (2019)** الكشف عن أثر عناصر الثقافة في تحديد التوجه الاستراتيجي في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وتم تطبيق استبانة على (46) مسؤولاً على مستوى القيادات الإدارية العليا في وزارة التعليم العراقية. وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي. وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً وفاعلاً في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة.

أجرى الكهالي والسناوب (2019) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة الناصر، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة لجمع البيانات بأسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والتمثل في (102) من العاملين في جامعة الناصر. توصلت الدراسة إلى وجود أثر طردي قوي للثقافة التنظيمية بكافة أبعادها على الأداء المؤسسي في جامعة الناصر، كما أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع لدى الجامعة، وهناك أداء مؤسسي بدرجة مرتفعة.

أما دراسة حراحشة والشمري (2019) فهذه الدراسة هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم، تكونت عينة الدراسة من (50) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة القصدية، وقد استخدمت أداة تكونت من محورين: الأول لقياس درجة ممارسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكون من (48) فقرة، أما المحور الثاني فكان لقياس درجة الإبداع الإداري، وتكون من (34) فقرة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: درجة تقدير ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة مرتفعة على جميع المجالات (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، وجاءت درجة تقدير ممارسة الإبداع الإداري مرتفعة أيضاً على جميع المجالات. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة والإبداع الإداري لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.

وجاءت دراسة العنزي (2019) للكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر، وتكونت عينة البحث من (62) عضواً، تم تقسيمهم إلى 7 مديرين، و55 معلماً، استخدم الباحث استبانة الثقافة التنظيمية، أشارت النتائج إلى أن مستوى

الثقافة التنظيمية كانت مرتفعة، كما أشارت إلى عدم وجود أثر لمتغيرات الوظيفة والمرحلة التعليمية في مستوى الثقافة التنظيمية، في حين أشارت إلى وجود أثر لمتغيرات المؤهل التعليمي لصالح الحاصلين على بكالوريوس فأقل، ووجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة من 5-10 سنوات.

وسعت دراسة **مسودي (2018)** إلى التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة اشتملت متغيرات الدراسة الرئيسة، وقد وزعت على عينة عشوائية، تكونت من (153) أكاديمياً إدارياً، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية كان متوسطاً، كما أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، كما أظهرت النتائج وجود فروق بين تصورات أفراد العينة لمستوى الثقافة التنظيمية للجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، لصالح جامعة بوليتكنك فلسطين.

وأجرى **الناصر وحسين (2018)** دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية في كليات جامعة بغداد ومستوى الإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد ومعرفة العلاقة بينهما، قام الباحثان ببناء استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على (70) فرداً. تم الخروج بمجموعة من النتائج تمثلت في وجود ثقافة تنظيمية تسود المناخ العام في كليات جامعة بغداد، كما أن هناك درجة جيدة من الإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم، كما أظهرت النتائج أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة بشكل مرضٍ وجيد كلما أثرت على العطاء والإبداع في العمل والعكس صحيح.

وحاولت دراسة البلوي (2017) التعرف الى العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء ودرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (269) معلماً ومعلمة، وتم تطوير أداتين الأولى استبانة الثقافة التنظيمية والثانية استبانة صنع القرار الأخلاقي، وتم التأكد من الصدق والثبات للأداتين. وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج أن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لعملية صنع القرار الأخلاقي، ووجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، لصالح الاناث وحملة درجة البكالوريوس، بينما لا توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى إلى خبرة المعلم.

وهدف دراسة عثمان (2017) التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، ولجمع البيانات استخدمت استبانتان: الأولى لقياس مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، والثانية لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التراخي التنظيمي ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ولم تكن هناك فروق تعزى لمتغير الجنس، وأن

هناك علاقة ايجابية بين الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي والدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.62).

وحاولن دراسة شاطري (2016) للتعرف الى دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة (الجزائر). تكون مجتمع الدراسة من (60) عضو هيئة تدريس، في حين كانت العينة عشوائية وعدد أفرادها (38) فرداً. استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال استبانة لقياس الجزء الأول: واقع الثقافة التنظيمية (القوية) بمجالاتها الثلاثة: التعاون والتماسك والمشاركة، والجزء الثاني: لقياس الأداء.

أظهرت نتائج الدراسة وجود ثقافة تنظيمية قوية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بسكرة بمتوسط حسابي مرتفع،(3.61)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. ووجود دور للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء الأساتذة عند مستوى الدلالة. المحدد في الدراسة.

وسعت دراسة النويري (2016) التعرف الى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها من وجهة نظر مديريها، وقد استخدمت الباحثة استبانتين، الاستبانة الأولى: لقياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، الاستبانة الثانية: لقياس أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، وقد بلغت عينة الدراسة (131) مديراً ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لأنماط الثقافة التنظيمية جاءت كبيرة جداً، فقد حصلت ثقافة التعاطف الإنساني على المرتبة الأولى بوزن نسبي (90%)، وثقافة الإنجاز على المرتبة الثانية بوزن نسبي (87.2%)، وثقافة النظم والأدوار على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (85%)، وثقافة القوة على المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي (78.80%)، ولا توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية

بمحافظة غزة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم وبين تقديراتهم لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

وهدفنا دراسة عمرو (2014) التعرف الى واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية والتطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا الاستبانة أداة للبحث بعد التأكد من صدقها وثباتها حسب المعايير العلمية والتربوية المتبعة، وتكونت عينة الدراسة من (217) فرداً، وخلصت النتائج إلى أن واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر مدراء ومعلمي مدارس وكالة الغوث في مدارسهم في الضفة الغربية جاء بدرجة كبيرة، في حين كشفت النتائج عن وجود فروق 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 بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وموقع المدرسة.

أما دراسة دواني (2013) فقد جاءت التعرف الى مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمراكز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة الثقافة التنظيمية، وتطبيق مقياس روتر لمركز الضبط. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ومركز الضبط الداخلي والخارجي لدى المعلمين، كما تبين وجود فروق لدرجة الثقافة

التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ولصالح الإناث وفئة الدراسات العليا وذوي الخبرة من 5-9 سنوات.

وتعرفت دراسة **عليان (2012)** إلى درجة توفير مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبييرة "لثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المعلمين، وقد بلغ عددهم (457) معلماً، حيث قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، أظهرت الدراسة درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين، وعدم وجود فروق في وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

وهدف دراسة **العاجز (2011)** التعرف الى دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية التعليم العالي في محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وقد تكونت عينة الدراسة من 247 موظفاً، خلصت الدراسة أن هناك دور لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.

وسعت دراسة **عبد اللطيف وجودة (2010)** إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية، ووزعت (226) استبانة على أعضاء هيئة التدريس، ظهر أن هناك دور واضح للثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، حيث وصلت القدرة التنبؤية إلى 80.6%، كما

أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة، كلما زادت مدة عمل ترسخت الهوية التنظيمية بشكل أفضل.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Huang & Teo, 2020) إلى التحقق من تأثيرات الثقافة التنظيمية وتصور المعلمين على سياسة المدرسة وقبول المعلمين للتكنولوجيا في الصين. حيث قام 502 مدرسًا من 30 جامعة صينية بتعبئة الاستبانة المصممة للدراسة والتي تقيس تصورات المعلمين للثقافة التنظيمية في الجامعات التي يعملون فيها، وتصورهم لأهمية سياسة المدرسة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا، حيث أشارت النتائج إلى أن الفائدة المتصورة، والموقف تجاه استخدام التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، وتصورات المعلم لأهمية سياسة المدرسة في استخدام التكنولوجيا كانت مهمة لنية المعلمين السلوكية لاستخدام التكنولوجيا. أثرت الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة، بالإضافة إلى ذلك، أثرت الثقافة التنظيمية بشكل كبير على الأهمية المتصورة لسياسة المدرسة. وأثرت النتائج في فهم نظريات قبول التكنولوجيا من خلال إثبات دور الثقافة التنظيمية تجريبيًا.

وجاءت دراسة (Robiatun, 2020) بهدف التعرف إلى ثقافة المدرسة والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء معلمي مادة البيولوجيا في أندونيسيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان من خلال اختيار 90 معلمًا بيولوجيًا في المرحلة الثانوية بشكل عشوائي كعينة. وتم تطوير ثلاث أدوات لقياس أداء المعلمين، وثقافة المدرسة والرضا الوظيفي، حيث أظهرت نتائج البحث أن أداء المعلمين يتأثر بشكل مباشر وكبير بالثقافة المدرسية والرضا الوظيفي أيضًا ، وبناءً على هذه

النتيجة ، كان الرضا الوظيفي متغيرًا جيدًا في ربط الثقافة المدرسية بأداء مهام المعلمين. وكانت النتائج منطقية عندما كان أداء المعلمين أكثر إيجابية.

أما دراسة (Williams et al, 2019) فقد هدفت الدراسة إلى البحث في الثقافة التنظيمية والمناخ المدرسي في المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة، اشتملت الدراسة على 65 مدرسة ابتدائية، تم تقييم الثقافة التنظيمية والمناخ ومواقف العمل باستخدام مقياس السياق الاجتماعي التنظيمي في بداية العام الدراسي، أظهر المعلمون والموظفون في المدارس أن الثقافة التنظيمية بمستوى عالي، كما أن المناخ المدرسي يتميز بالإيجابية.

وسعت دراسة (Lloyd, 2019) للتعرف إلى العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية من خلال اتخاذ القرار الاستراتيجي والتغييرات التنظيمية للقائد، واستخدمت المقابلة مع الرؤساء التنفيذيين للمدارس الخاصة كأداة للحصول على وجهات نظر القادة حول الثقافة التنظيمية لمدرستهم ووجهات نظرهم حول القرارات الاستراتيجية المحددة التي يتخذها هؤلاء القادة في سياق تلك الثقافة التنظيمية، وركزت هذه الدراسة على ست مدارس مختلفة في ولاية فرجينيا. وجدت الدراسة أن ثقافات المدرسة تتطابق بقوة وإيجابية مع ثقافة الأسرة ، وأن التغيير التنظيمي يرتبط مباشرة بالتركيز على النمو من القائد، فقادة المدارس المسيحية لهم تأثير مباشر على قيم واتجاه الثقافة التنظيمية للمدرسة ، كما ان للهوية التنظيمية للمدرسة المسيحية تأثير مباشر على تركيز القائد، تشير النتائج المستخلصة من هذا البحث إلى أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بشكل كبير بالتفكير الاستراتيجي وصنع القرار.

كوحاولت دراسة (Desselle et al, 2018) وصف ادراكات الثقافة التنظيمية ومدى شيوع سلوكيات المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بكلية الصيدلة بجامعة (Touro) بكاليفورنيا، وتكونت عينة الدراسة من (600) عضو هيئة تدريس استجاب منهم (177) فقط، وكشفت الدراسة

عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الصيدلة حيث كان المستوى عالياً، وقد كان هناك خمسة عوامل للثقافة التنظيمية (التوجه نحو التحصيل، المهنية، الاستقرار، الدعم، التأميلية) حيث أظهرت علاقة ايجابية بسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدف دراسة (Efeoglu & Gökhan, 2017) إلى تحديد تصورات مديري وموظفي المؤسسات التعليمية حول الثقافة التنظيمية للمدارس التي يعملون بها من خلال مجموعة من الأفكار العالمية، والمعتقدات، والقيم، والسلوكيات، والتدابير التي قد تكون صريحة أو ضمنية. تم إعطاء استبيان ومقابلة لمديري المدارس الابتدائية والثانوية وموظفيها، وتم استخدام أسلوب البحث النوعي والكمي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، أظهرت الدراسة أن المعتقدات والمواقف والتقاليد ووجهات النظر والمبادئ والعقائد لها أثر واضح في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ولها تأثير شامل على الأداء، وتحدد الترتيبات والقرارات والموارد البشرية، واستجابة الأفراد للتحديات الظرفية.

وجاءت دراسة (Chipunza & Malo, 2017) للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى 230 أكاديمياً مهنيًا بجامعة جنوب أفريقيا التكنولوجية، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود إدراكات إيجابية لدى عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية تمثلت في العلاقات ببيئة العمل، والدعم الإشرافي، والعمل نفسه، كما أشارت إلى أن إدراكات عينة الدراسة للرضا الوظيفي كانت متوسطة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وسعت دراسة (Bogdan et al, 2016) إلى تحليل الثقافة التنظيمية في مؤسسة للتعليم العالي في جامعة بليخانوف الروسية للاقتصاد، وأجريت الدراسة للتحقق من مشاركة الطلاب في هذه الثقافة التنظيمية، حيث استخدمت الدراسة منهجية المسح من خلال أداة تقييم الثقافة التنظيمية. وأظهر الطلبة أن الثقافة التنظيمية في الجامعة تتبع التسلسل الهرمي، وأن الطلاب يتوقعون بعض

التغييرات في نمط تلك الثقافة التنظيمية؛ وأنه يجب أن يتم تطوير الثقافة التنظيمية في الجامعة بشكل مستمر.

وهدف دراسة (Benjamin, 2015) التعرف الى أثر الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على جودة الحياة الوظيفية، وتكونت عينة الدراسة من (284) موظفاً من مؤسسات القطاع الخاص والقطاع العام في ولاية أكيني في نيجيريا، استخدمت دراسة المنهج الكمي بالإضافة إلى تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى: أن الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة يؤثران بشكل كبير على جودة الحياة الوظيفية للموظفين، بواسطة البعد الفردي للثقافة التنظيمية وكذلك البعد الديمقراطي لأسلوب القيادة والذي يؤثر بشكل أكبر وإيجابي على جودة الحياة الوظيفية.

والغرض من دراسة (Raman et al, 2015)، هو التعرف الى العلاقة بين ثقافة المدرسة والالتزام التنظيمي. ركزت الدراسة على ثلاث وعشرين مدرسة ابتدائية صينية بمدينة (Kotasetar) بماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية للاستجابة على استبيان الثقافة المدرسية وكذلك الالتزام التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي، تشير النتائج إلى أن الثقافة المدرسية مرتبطة بالالتزام التنظيمي بعلاقة ارتباطية قوية، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أبعاد ثقافة المدرسة (العلاقات الإنسانية والنظام المفتوح والهدف العقلاني والعمليات الداخلية) والالتزام التنظيمي، مما يثبت أن الثقافة المدرسية هي مؤشر على الالتزام التنظيمي.

أما دراسة (Efanga& Ifejiagwa, 2014) والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وإدارة الأداء لمديري المدارس الثانوية في ولاية (Akwa Ibom) في نيجيريا،

تكونت عينة الدراسة من (137) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتكونت أداة الدراسة من استبيان للثقافة التنظيمية وإدارة الأداء في المدارس الثانوية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين إدراكات المعلمين للثقافة التنظيمية وإدارة الأداء في المدارس الثانوية.

وهذفت دراسة (Adewalem& Anthonia, 2013) إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية، على عينة مختارة من الجامعات النيجيرية الخاصة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (237) مستجيباً من الجامعات الخاصة التي وقع الاختيار عليها. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية متمثلة في (عملية التوظيف وبرامج التدريب، وإدارة الأداء الوظيفي، وأداء العاملين، وهيكل الأجور، وإدارة التعويض)، وأن المعرفة بالثقافة التنظيمية (المعتقدات، والقيم، والممارسات، والاعراف) تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية، وبالتالي مساعدتهم على جعل مهامهم في متناول اليد وواضحة، بدلاً من إضاعة الوقت في محاولة معرفة ما هو متوقع منهم.

هدفت دراسة (Mehr, 2012) التعرف الى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع لدى المديرين والخبراء، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (151) موظفاً من جميع موظفي إدارات التربية البدنية في محافظة مازندران في إيران، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأربعة من أساليب إدارة الصراع وهي: (التعاون، والتنافس، والتجنب والتسوية)، ووجود علاقة عكسية بين الثقافة التنظيمية وأسلوب استخدام السلطة.

هدفت دراسة (Moradi et al, 2012) إلى الحصول على فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى العاملين في بيئة أكاديمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان تم توزيعه على (322) من العاملين في جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا. وأظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس من حيث الثقافة التنظيمية. وهناك فروق تعزى لمتغير الجنس من حيث إدارة المعرفة.

أما دراسة أيبك (Ipek, 2010) فقد هدفت إلى وصف الثقافة التنظيمية والالتزام والتنبؤ بالالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية. تم استخدام مقياس للثقافة التنظيمية، وآخر للالتزام التنظيمي في عملية جمع البيانات. تم جمع البيانات من 415 معلماً ابتدائياً وتم تحليلها لوصف ثقافتهم التنظيمية وتصورات الالتزام التنظيمي. كشفت نتائج الدراسة أن معلمي المدارس الابتدائية أدركوا أبعاد الثقافة التنظيمية بدرجات متوسطة.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، توصلت الباحثة للنقاط الرئيسة الآتية:

1.3.2 من حيث أهداف الدراسة

1- هدفت بعض الدراسات التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية مثل دراسة عبد الرزاق وآخرون (2019) ودراسة حراحشة والشمري (2019)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة الناصر وحسين (2018)، ودراسة البلوي (2017)، ودراسة عمرو (2014)، ودراسة عليان (2012)، ودراسة العاجز (2011)، ودراسة (Desselle et al, 2018)، ودراسة (Efeoglu & Gökhan, 2017)، ودراسة (Bogdan, et al, 2016).

2- بينما هدفت دراسات أخرى إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبعض المتغيرات مثل: دراسة الكهالي والسناجب (2019)، ودراسة مسودي (2018)، ودراسة عثمان (2017)، ودراسة

النويري (2016)، ودراسة دواني (2013)، ودراسة عبد اللطيف وجودة (2010)، ودراسة (Huang & Teo, 2020)، ودراسة (Robiatun, 2020)، ودراسة (Williams et al,) (2019)، ودراسة (Lloyd, 2019)، ودراسة (Chipunza & Malo, 2017)، ودراسة (Benjamin 2015)، ودراسة (Raman et al, 2015)، ودراسة (Efanga& Ifejiagwa,) (2014).

3-2.3.2. من حيث عينة الدراسة

- تختلف العينة في الدراسات السابقة، فمعظم الدراسات كانت عينة الدراسة من مديري المدارس مثل: دراسة حراشة والشمري (2019)، دراسة البلوي (2017)، دراسة النويري (2016)، دراسة عليان (2012)، دراسة (Efanga& Ifejiagwa, 2014).
- وهناك دراسات طبقت على المعلمين والمديرين معاً مثل دراسة عمرو (2014)، دراسة الغنزي (2019)، دراسة (Efeoglu & Gökhan, 2017).
- ومنها ما طبق على المعلمين مثل دراسة عثمان (2017)، ودراسة دواني (2013)، ودراسة عليان (2012)، ودراسة (Huang & Teo, 2020)، ودراسة (Robiatun, 2020).

2.3.1. من حيث منهج الدراسة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة (Efeoglu & Gökhan, 2017) التي جمعت بين المنهج النوعي والمنهج الكمي، ودراسة دراسة (Bogdan et al, 2016)، ودراسة الكهالي والسناپ (2019) التي استخدمت المنهجية المسحية.

2.3.4. من حيث أداة الدراسة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مع اختلاف في المحاور حيث تناولت هذه الدراسة الثقافة التنظيمية من حيث مظاهر القوة والضعف في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

وبهذا استفادت الباحثة من الدراسات السابقة:

- عدم وجود دراسات سابقة - في حدود علم الباحثة - تناولت الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، سواء داخل فلسطين أو خارجها من الدول العربية وهذا ما يضيفي عنصر الأهمية على الدراسة الحالية.

- إثراء الإطار النظري.
- الاستعانة بها في بناء بنود أداة الدراسة، وذلك في ضوء الأسئلة التي أجابت عنها الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- 1.3 منهج الدراسة.
- 2.3 مجتمع الدراسة.
- 3.3 عينة الدراسة.
- 4.3 أداة الدراسة (الصدق والثبات).
- 5.3 متغيرات الدراسة.

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة.

7.3 المعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل، وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، ومدى صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، لقياس مستوى الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على المعلومات التي تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها، والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي

المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة بالفحص والتحليل.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: لجأت الباحثة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة؛ لمعالجة الإطار النظري.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (529) مديراً ومديرة: (177) مدير ومديرة في تربية جنوب الخليل، و(105) مدير ومديرة في تربية شمال الخليل، و(157) مدير أ ومديرة في تربية الخليل، و(90) مديراً ومديرة في تربية مديرية يطا، وفق الإحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك في الفصل الدراسي الثاني 2021/2020م.

3.3 عينة الدراسة

عينة الدراسة هي عينة عشوائية طبقية حسب متغيري المديرية والجنس، إذ قامت الباحثة بتوزيع (265) استبانة على مديري المدارس الحكومية في مديريات تربية محافظة الخليل إلكترونياً،

وهو ما يشكل (50%) من حجم مجتمع الدراسة ، والجدول التالي يوضح خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (1.3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	131	49.4
	أنثى	134	50.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	213	80.4
	ماجستير فأعلى	52	19.6
الخبرة في الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	30	11.3
	5-10 سنوات	48	18.1
	فوق 10 سنوات	187	70.6
المديرية	الخليل	78	29.4
	جنوب الخليل	89	33.6
	شمال الخليل	53	20.0
	يطا	45	17.0
مستوى المدرسة	أساسية	61	23.0
	ثانوية	204	77.0

4.3 أداة الدراسة

1.4.3. بناء الأداة

قامت الباحثة بإعداد أداة لقياس واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، وهي عبارة عن استبانة، وتضمنت بصورتها الأولية

(35) فقرة ، وفقرات الاستبانة هذه تم اشتقاقها من مصادر الثقافة التنظيمية الواردة في الأدب التربوي، كالأعراف والقيم والقوانين، وجاءت صياغتها والاجابة عنها لتدلل على واقع الثقافة التنظيمية لدى مديريات التربية والتعليم وفق ما جاء في هذه الفقرات من أعراف وقيم. وكون فقرات الاستبانة هي فقرات دالة على ثقافة تنظيمية ايجابية بمجموعها، وفق مرجعياتها، يمكن تصنيفها على أنها مؤشرات دالة على الثقافة التنظيمية القوية، والمتمثلة في التسامح والمشاركة والانجاز، وقيم المتوسطات الحسابية ومستواها يحدد الى أي مدى تقترب الثقافة التنظيمية في المديريات من الثقافة التنظيمية "القوية".

ويتم الإجابة عن فقرات الاستبانة عن طريق اختيار المدير/ة على سلم الاستجابة الذي يتبع الفقرة وفق تدرج ليكرت الخماسي، وهي كالاتي: درجة كبيرة جداً وتعطى (5) درجات، درجة كبيرة وتعطى (4) درجات، درجة متوسطة وتعطى (3) درجات، درجة قليلة وتعطى (2) درجات، درجة قليلة جداً وتعطى (1) درجات.

2.4.3 صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة، وهي الاستبانة، بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (25) محكماً (الملحق 2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة. وتبين للباحثة أن الاقتراحات المقدمة من المحكمين أبقت على عدد

فقرات الاستبانة كما هو، في حين تم حذف بعض الفقرات وتعديل وإضافة غيرها، حيث بلغت درجة موافقة المحكمين على فقرات الاستبانة 80%، بحيث أصبح عدد الفقرات (35) فقرة.

ثانياً: الاتساق الداخلي

قامت الباحثة كذلك بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال، كما يبين ذلك الجدول (2.3).

جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرات الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأداة

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحرص المديرية على تبني ثقافة تنظيمية متميزة	0.664**	0.000
2.	تتشر المديرية ثقافتها التنظيمية بين العاملين فيها	0.749**	0.003
3.	تسعى المديرية في ثقافتها التنظيمية بين مديريات الوطن	0.715**	0.000
4.	تحرص المديرية على تحقيق التمايز في أداء العاملين فيها	0.487**	0.000
5.	تسهم ثقافة المديرية في تنمية الانتماء لمهنة التعليم	0.560**	0.000
6.	تعمل المديرية على تنمية ثقافة الابداع لدى العاملين فيها	0.784**	0.000
7.	تحرص المديرية على المحافظة على كرامة العاملين في الميدان التربوي	0.612**	0.000
8.	تراعي المديرية في قراراتها قيم المجتمع وأعرافه	0.739**	0.000
9.	تعمل المديرية على تنمية الشعور بالذاتية	0.794**	0.000
10.	تشجع الثقافة التنظيمية للمديرية النقد البناء	0.696**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
11.	تشجع المديرية العمل بروح الفريق	0.690**	0.000
12.	تراعي المديرية مبدأ العدالة في تحفيزها للعاملين	0.595**	0.000
13.	تتم التعينات الادارية في المديرية على أساس الكفاءة	0.528**	0.000
14.	تتمتع ثقافة المديرية الألفة والمحبة بين من هم في الميدان التربوي	0.685**	0.000
15.	يستجيب العاملون في المديرية لتعليمات المديرية بالرضا والقبول	0.575**	0.000
16.	تستثير المديرية هم العاملين فيها نحو الإنجاز	0.476**	0.000
17.	تتبنى المديرية مبدأ العدالة في التعامل مع مديري المدارس	0.874**	0.000
18.	تعزز الثقافة التنظيمية في المديرية الانتماء الديني	0.593**	0.001
19.	تدعم المديرية قرارات مديري المدارس الصحيحة أمام الادارات العليا	0.794**	0.000
20.	تطبق المديرية الأنظمة والقوانين دون مجاملة أو محاباة	0.844**	0.000
21.	تعزز المديرية في ثقافتها المحافظة على المال العام	0.747**	0.000
22.	تعزز المديرية في ثقافتها قيمة الوقت	0.758**	0.000
23.	تزود المديرية مديري المدارس بالتغذية الراجعة المتعلقة بعملهم	0.748**	0.000
24.	يستقبل موظفو المديرية مديري المدارس في الوقت المخصص لمراجعاتهم	0.416**	0.000
25.	تتعامل المديرية مع التظلمات المقدمة لها بشفافية	0.762**	0.000
26.	يتجسد في ثقافة المديرية الثقة بالمرؤوسين	0.561**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
27.	تتبنى المديرية إجراءات تساعد على سهولة الاتصال والتواصل	0.749**	0.000
28.	يتجسد في ثقافة المديرية مبدأ الالتزام بقواعد العمل الصحيحة	0.711**	0.000
29.	تغلب المصالح الذاتية على قرارات المديرية	0.667**	0.000
30.	تساعد ثقافة المديرية التنظيمية على إحباط العاملين في ميدانها التربوي	0.691**	0.000
31.	تحرص المديرية على تطوير الأداء المهني للعاملين فيها	0.775**	0.000
32.	تعزز الثقافة التنظيمية في المديرية حب الوطن	0.698**	0.000
33.	تعمل المديرية على بناء الثقة بين المدارس والمجتمع المحلي	0.871**	0.000
34.	تطور المديرية المهارات التكنولوجية للعاملين	0.777**	0.000
35.	تشجع المديرية الأنشطة اللاصفية المنبثقة من قيم المجتمع	0.686**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائية، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين فقرات الأداة. وبهذا تكون الاستبانة قد حققت متطلبات الصدق والثبات بفقراتها الـ (35) ملحق رقم (1)، وأصبحت جاهزة لتوزيعها على أفراج عينة الدراسة.

3.4.3. ثبات الأداة:

تحققت الباحثة من ثبات أداة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وجاءت قيمة معامل الثبات مرتفعة، إذ بلغت (0.968). مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة تصلح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

5.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة

أ. النوع الاجتماعي.

ب. المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).

ت. الخبرة العملية في مجال الإدارة، ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10

سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ث. المديرية ولها أربعة مستويات: (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا).

ج. مستوى المدرسة، وله مستويان: (أساسية، ثانوية).

2. المتغير التابع:

تقديرات المبحوثين لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:

تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس (ملحق 3)، ومن ثم تم الحصول على

كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي للسماح بتوزيع الاستبانة على مديريات

محافظة الخليل الأربعة (ملحق 4)، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على مدارس مديريات التربية

والتعليم في محافظة الخليل، واستغرقت عملية توزيع وتجميع ردود الاستبانات ما يقارب (30)

يوماً، حيث تم تعبئة (265) استبانة، وبعد ذلك تم مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها

للتحليل الإحصائي.

7.3 المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لعينة الدراسة، ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار (LSD)، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لقياس صدق أداة الدراسة، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS).

وقد استخدمت الباحثة المقياس الوزني التالي للتعبير عن (درجة) تقدير المبحوثين للفقرة والدرجة الكلية من خلال قيم المتوسطات الحسابية لتقديراتهم:

جدول 10.3: المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة.

الوسيط الحسابي	الوزن النسبي %	التقدير
أقل من 2.34	أقل من 46.8 %	منخفضة
من 2.34-3.67	من 46.8 %-73.4 %	متوسطة
3.67 فأكثر	73.4 % فأكثر	مرتفعة

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

1.4 نتائج الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول

2.1.4 نتائج السؤال الثاني

عرض وتحليل النتائج

1.4 نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

1.1. 1.1.4 نتائج السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لواقع الثقافة التنظيمية، من خلال استجاباتهم على فقرات أداة الدراسة ودرجتها الكلية، وذلك كما هو موضح في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لواقع الثقافة

التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تعزز المديرية في ثقافتها المحافظة على المال العام	4.04	0.77	مرتفعة
2	تراعي المديرية في قراراتها قيم المجتمع وأعرافه	3.81	0.78	مرتفعة
3	تعزز الثقافة التنظيمية في المديرية حب الوطن	3.76	0.77	مرتفعة
4	تشجع المديرية الأنشطة اللاصفية المنبثقة من قيم المجتمع	3.72	0.77	مرتفعة
5	تطور المديرية المهارات التكنولوجية للعاملين	3.72	0.81	مرتفعة
6	تعزز المديرية في ثقافتها قيمة الوقت	3.64	0.86	متوسطة

7	تعلم المديرية على بناء الثقة بين المدارس والمجتمع المحلي	3.64	0.91	متوسطة
8	يستقبل موظفو المديرية مديري المدارس في الوقت المخصص لمراجعاتهم	3.62	0.82	متوسطة
9	يتجسد في ثقافة المديرية مبدأ الالتزام بقواعد العمل الصحيحة	3.58	0.87	متوسطة
10	تحرص المديرية على تبني ثقافة تنظيمية متميزة	3.53	0.85	متوسطة
11	تتبنى المديرية إجراءات تساعد على سهولة الاتصال والتواصل	3.53	0.85	متوسطة
12	تسهم ثقافة المديرية في تنمية الانتماء لمهنة التعليم	3.52	0.89	متوسطة
13	ترود المديرية مديري المدارس بالتغذية الراجعة المتعلقة بعملهم	3.52	0.93	متوسطة
14	تعزز الثقافة التنظيمية في المديرية الانتماء الديني	3.51	0.82	متوسطة
15	تحرص المديرية على تطوير الأداء المهني للعاملين فيها	3.49	0.91	متوسطة
16	تشجع المديرية العمل بروح الفريق	3.49	1.02	متوسطة
17	تتشر المديرية ثقافتها التنظيمية بين العاملين فيها	3.42	0.84	متوسطة
18	تحرص المديرية على المحافظة على كرامة العاملين في الميدان التربوي	3.42	0.96	متوسطة
19	تعلم المديرية على تنمية ثقافة الابداع لدى العاملين فيها	3.42	1.05	متوسطة
20	تسعى المديرية في ثقافتها التنظيمية بين مديريات الوطن	3.41	0.89	متوسطة
21	تحرص المديرية على تحقيق التمايز في أداء العاملين فيها	3.41	0.93	متوسطة
22	تنمي ثقافة المديرية الألفة والمحبة بين من هم في الميدان التربوي	3.33	0.93	متوسطة
23	يستجيب العاملون في المديرية لتعليمات المديرية بالرضا والقبول	3.31	0.94	متوسطة
24	تطبق المديرية الأنظمة والقوانين دون مجاملة أو محاباة	3.29	0.96	متوسطة
25	تستثير المديرية همم العاملين فيها نحو الإنجاز	3.29	0.97	متوسطة
26	تعلم المديرية على تنمية الشعور بالذاتية	3.27	0.91	متوسطة
27	يتجسد في ثقافة المديرية الثقة بالمرؤوسين	3.21	0.97	متوسطة
28	تتعامل المديرية مع التظلمات المقدمة لها بشفافية	3.19	0.96	متوسطة
29	تشجع الثقافة التنظيمية للمديرية النقد البناء	3.07	0.91	متوسطة
30	تتم التعيينات الادارية في المديرية على أساس الكفاءة	3.07	1.09	متوسطة

متوسطة	0.99	3.06	تغلب المصالح الذاتية على قرارات المديرية	31
متوسطة	1.03	3.04	تراعي المديرية مبدأ العدالة في تحفيزها للعاملين	32
متوسطة	1.07	3.04	تساعد ثقافة المديرية التنظيمية على احباط العاملين في ميدانها التربوي	33
متوسطة	1.07	2.94	تتبنى المديرية مبدأ العدالة في التعامل مع مديري المدارس	34
منخفضة	0.96	2.23	تدعم المديرية قرارات مديري المدارس الصحيحة أمام الادارات العليا	35
متوسطة	0.64	3.42	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.4) إلى أن تقديرات المبحوثين لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.42) وانحراف معياري (0.64).

وكون فقرات الاستبانة هي فقرات دالة على ثقافة تنظيمية ايجابية بمجموعها، وفق مرجعياتها، يمكن تصنيفها على أنها مؤشرات دالة على الثقافة التنظيمية القوية، وقيم المتوسطات الحسابية ومستواها يحدد الى أي مدى تقترب الثقافة التنظيمية في المديريات من الثقافة التنظيمية "القوية". وبناء على قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (1.4) للدرجة الكلية والفقرات يمكن القول أن الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم تميل الى الثقافة التنظيمية "القوية"، كون الدرجة جاءت متوسطة وليست كبيرة.

هذا بخصوص المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ولتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهذا هو هدف الدراسات المسحية، أخذت الباحثة بما يعرف بالتقدير النقطي، ويعني تقدير معلمة المجتمع بقيمة نأخذها من إحصاء العينة (أبو سمرة والطيطي، 2019). وعليه، وعلى اعتبار أن العينة ممثلة للمجتمع، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في

مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل هو المتوسط الحسابي المحسوب من العينة، أي (3.42) وانحراف معياري (0.64).

ويتبين من قيم المتوسطات الحسابية والدرجة التي تصف هذه المتوسطات أن (5) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة، في حين جاءت (29) فقرة بدرجة متوسطة.

ويتضح من الجدول (1.4) أيضاً أن أعلى متوسط حسابي حصلت عليها الفقرة (تعزز المديرية في ثقافتها المحافظة على المال العام) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.04) وانحراف معياري (0.77) بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (تراعي المديرية في قراراتها قيم المجتمع وأعرافه) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.81) وانحراف معياري (0.78) بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (تعزز الثقافة التنظيمية في المديرية حب الوطن)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.76) وانحراف معياري (0.77) بدرجة مرتفعة أيضاً، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (تدعم المديرية قرارات مديري المدارس الصحيحة أمام الإدارات العليا)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.23) وانحراف معياري (0.96)، وجاءت بدرجة منخفضة.

2.1.4 نتائج سؤال الدراسة الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المديرية، مستوى المدرسة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى استخدمت الباحثة اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (2.4).

جدول (2.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير

النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة
ذكر	131	3.35	0.70	263	1.714	0.088	النتيجة هي
أنثى	134	3.48	0.56				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.4) أنه الفروق بين متوسطات الذكور والإناث غير دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.088)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية استخدمت الباحثة اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (3.4).

جدول (3.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة
بكالوريوس فأقل	213	3.45	0.62	263	1.747	0.082	فروق ذات دلالة إحصائية
ماجستير فأعلى	52	3.28	0.69				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) أن الفروق بين متوسطات حملة درجة البكالوريوس فأقل وحملة درجة ماجستير فأعلى غير دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.082)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية، والنتائج يوضحها الجدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية تبعاً

لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية

الخبرة في الإدارة المدرسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	30	3.45	0.59
5-10 سنوات	48	3.52	0.71
أكثر من 10 سنوات	187	3.38	0.62
المجموع	265	3.42	0.64

تشير البيانات الواردة في الجدول (4.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية. وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة احصائية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو مبين في جدول رقم (5.4).

جدول (5.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة

التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية	النتيجة
بين المجموعات	0.747	2	0.374	0.911	0.403	بدراسة دال إحصائياً
داخل المجموعات	107.431	262	0.410			
المجموع	108.178	264				

تشير القيم الاحصائية الواردة في الجدول (5.4) الى أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية هي فروق غير دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

الفرضية الصفرية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مديري المدارس تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية. وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (6.4).

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية تبعاً

لمتغير المديرية

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الخليل	78	3.33	0.70
جنوب الخليل	89	3.40	0.61
شمال الخليل	53	3.43	0.59
يطا	45	3.57	0.60
المجموع	265	3.42	0.64

تشير البيانات الواردة في الجدول (6.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المديرية. وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة احصائياً) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو مبين في جدول رقم (7.4).

جدول (7.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة

لواقع الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المديرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة
بين المجموعات	1.714	3	0.571	1.401	0.243	لا يوجد دال احصائياً
داخل المجموعات	106.464	261	0.408			
المجموع	108.178	264				

تشير القيم الاحصائية الواردة في الجدول (7.4) الى أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية هي فروق غير دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

الفرضية الصفرية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مديري المدارس تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الخامسة استخدمت الباحثة اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، والنتائج يوضحها جدول (8.4).

جدول (8.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير

مستوى المدرسة

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المدرسة
ثانوية أساسي	0.225	1.216	263	0.48	3.50	61	ثانوية
				0.67	3.39	204	أساسي

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير مستوى المدرسة هي فروق غير دالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وذلك لأن

قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.225)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الخامسة.

3.4 ملخص نتائج الدراسة:

1. جاءت درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.42) وانحراف معياري (0.64). مما يعني أن قوة الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل متوسطة.

2. اعتمدت الباحثة التقدير النقطي لتعميم نتائج دراستها على مجتمع الدراسة من المديرين، وعليه يكون المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة هو (3.42).

3. لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة جميعها: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، المديرية، مستوى المدرسة).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة نتائج الدراسة

5.2 التوصيات

3.5 المقترحات

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لأسئلتها وفرضياتها ثم عرض التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على نتائجها.

1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية؟

تبين من نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.42) والانحراف المعياري (0.64)، وأن الثقافة التنظيمية في المديريات تميل إلى الثقافة التنظيمية القوية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي جميع المؤسسات التعليمية إلى ترسيخ بيئة عمل ملائمة لتقديم أفكار جديدة وتجاهات مشتركة وعلاقات طيبة وسلوكيات لدى الموظفين، وأن الثقافة التنظيمية تعتمد على التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية، وهناك العديد من الإجراءات والترتيبات الخاصة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتبادل الأفكار وتوفر الثقافة التنظيمية التعاون بين العاملين من خلال الاجتماعات التشاورية بما يتلاءم مع بيئة العمل، حيث يبذل المدراء مجهودات ليحققوا ما تصبوا إليه المديرية، ولكن الحالة السائدة وقلة الموارد تحول دون ذلك في بعض الأحيان،

كما تسعى المديرية الى تحقيق أعلى مستوى من التعاون بينهم وبين مديري المدارس ضمن السلم الوظيفي الذي يتم اقراره في مديريات التربية والتعليم، فنجد أن المدراء يعملون في إطار ثقافة تنظيمية تابعة لكل مديرية من المديرية.

بالنسبة للفقرات التي يتضح أعلى درجة حصلت عليها الفقرة (تعزز المديرية في ثقافتها المحافظة على المال العام)، وتلاها الفقرة (تراعي المديرية في قراراتها قيم المجتمع وأعرافه)، وتلاها الفقرة (تعزز الثقافة التنظيمية في المديرية حب الوطن) وكانت الدرجة مرتفعة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة للرقابة التي توليها وزارة التربية والتعليم على المديرية ضمن إطار الهيكل التنظيمي السائد في كل مديرية، لذا نجد أن المدراء يعملون على الاهتمام بهذا الجانب وبشكل كبير، نظراً لدقته وتوظيف المال العام بالطريقة المثلى، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل لتلك الأموال، كما أنه كل مديرية تعمل على تعزيز الجانب القيمي فيها من خلال احترام قيم وأعراف المجتمع وتعزيز حب الوطن لدى العاملين فيها بشكل خاص، والمجتمع التربوي بشكل عام.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة مسودي (2018) ودراسة عثمان (2017) التي أظهرت مستوى متوسط للثقافة التنظيمية. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكهالي والسناوب (2019) ودراسة حراشة والشمرى (2019) ودراسة العنزي (2019) ودراسة البلوي (2017) ودراسة النويري (2016) ودراسة عمرو (2014) ودراسة دواني (2013) ودراسة عليان (2012) ودراسة (Williams et al, 2019) التي أظهرت مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية.

2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع لثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المديرية، مستوى المدرسة؟

1.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع لثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

أظهرت النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع لثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، أي أن عامل الجنس لم يكن عاملاً مهماً في تكوين آراء المدراء لمستوى الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن المديرين والمديريات يتعاملون مع نفس البيئة التربوية، بنفس أشخاصها، وهؤلاء يحملون نفس الثقافة التنظيمية السائدة في مديريات التربية والتعليم، لذلك نجد أن تقديرات المديرين والمديريات للثقافة التنظيمية من حيث جوانب القوة وجوانب الضعف جاءت متقاربة في الآراء.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة عثمان (2017) ودراسة النويري (2016) ودراسة عليان (2012) ودراسة عبد اللطيف وجودة (2010) التي لم تظهر فروقاً تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة البلوي (2017) ودراسة عمرو (2014) ودراسة دواني (2013) التي أظهرت فروقاً لصالح الإناث.

2.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن مديري المدارس نتيجة للخبرة الطويلة تشكلت لديهم خبرات ميدانية تربوية قد تكون تغلبت على الفروق في المؤهلات العلمية، وصار تقييمهم للأمور يستند لهذه الخبرات أكثر من استناده واعتماده على المؤهل العلمي. كما أن المؤهلات العلمية العليا في غالب الأحيان هي مؤهلات تخصصية (رياضيات أو كينياء أو لغة عربية....) وليست مؤهلات تربوية. والمؤهلات التخصصية هذه لم تشكل تأهيل تربوي أومعارف تربوية لدى المديرين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النويري (2016) ودراسة عليان (2012) التي لم تظهر فروقاً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2019) ودراسة البلوي (2017)

التي أظهرت فروقاً لصالح حملة درجة البكالوريوس فأقل، بينما أظهرت دراسة دواني (2013) فروقاً لصالح حملة مؤهل الدراسات العليا.

3.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية.

أظهرت النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الخبرة في الإدارة المدرسية رافقها العديد من الدورات التدريبية المتخصصة تربوياً، وفي المواضيع ذات العلاقة بالإدارة المدرسية، وقد تكون هذه ساعدت في تقليص الفجوة بين من هم ذوي خبرات عالية ومن هم ذوي خبرات قليلة. وقد يعزى هذا الأمر أيضاً إلى أن واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم يسهل ملاحظتها والتعرف إليها من خلال زيارات معدودة لمكاتب المديريات، أو مواقف معينة شكلت لدى المديرين قنوات واتجاهات حول واقع هذه الثقافة في المديريات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النويري (2016) ودراسة عليان (2012) التي لم تظهر فروقاً تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2019) ودراسة دواني (2013) التي أظهرت فروقاً لصالح ذوي الخبرة (5-10) سنوات، بينما أظهرت دراسة عمرو (2014) فروقاً لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

4.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

وتعزو الباحثة ذلك كون مديريات التربية والتعليم تعمل ضمن نظام معين يتم تعميمه على جميع المديريات، هذا من جانب القوانين والأنظمة كمصدر من مصادر الثقافة التنظيمية، كما أن البيئات الاجتماعية والدينية والأعراف والقيم للعاملين في المديريات متقاربة ومتشابهة، فكانت تقديرات المديرين لها تقديرات متشابهة أيضاً ولم تكن الفروق دالة إحصائياً بين هذه التقديرات. وقد يعزى السبب أيضاً إلى السلوكيات الفردية المغايرة للطابع العام لهذه الثقافة لم يكن مؤثراً على النتيجة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عمرو (2014) التي لم تظهر فروقاً تبعاً لمتغير موقع المدرسة.

5.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

أظهرت النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس، سواء الثانوية أم الأساسية، لهم المصالح والاحتياجات واللقاءات والمخاطبات مع مديريات التربية والتعليم بغض النظر عن مستوى المدارس. والتعاطي مع هذه الأمور مع مديريات التربية تبرز واقع الثقافة التنظيمية في المديرية. وموظفوا المديرية هم أنفسهم من يتولى تقديم هذه الخدمات لمديري المدارس، صحيح أن المديرية تهتم بالثانوية العامة، وتوليها اهتماماً خاصاً، وتقدم لها دعماً معنوياً وأحياناً مادياً خاصاً، إلا أن هذا الأمر لم ينعكس على أرض الواقع، وتشكيل قناعات مختلفة لدى مديري المدارس الثانوية حول الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم.

2.5 التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساعد على تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، والذي بدوره ينعكس على منظومة العملية التعليمية:

1. دعم وتبني الأفكار الجديدة التي تهدف إلى تطوير إجراءات العمل لرفع مستوى الثقافة التنظيمية.
2. تعزيز دافعية العاملين بالعمل من خلال توفير بيئة عمل مشجعة وبناء علاقات جيدة بين العاملين من خلال مديريات التربية والتعليم.
3. العمل على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار من خلال التعاون بين العاملين في المديرية ومدارسها.
4. نشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم من خلال مؤتمرات ومسابقات يتم تنظيمها من قبل وزارة التربية والتعليم.
5. تطوير مهارات المدربين القائمين على عمليات التدريب لتقديم دورات ذات مهارات عالية فيما يتعلق بكيفية تحقيق مستوى عالٍ من الثقافة التنظيمية.
6. الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من خلال برامج التدريب للمديرين، تقوم بها وزارة التربية والتعليم والكشف عن نقاط الضعف التي تحد من مستوى الثقافة التنظيمية.

3.5 المقترحات:

توصي الباحثة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال الثقافة التنظيمية، وبشكل خاص

توصي الباحثة بالتركيز على العناوين الآتية:

- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المديرين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- أثر برامج تدريب المديرين على مستوى الثقافة التنظيمية لدى المدراء في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية في المدارس ومستوى أداء المعلمين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبوسمرة، محمود أحمد، والطيطي، محمد عبد الاله. (2019): **مناهج البحث العلمي: من التبيين الى التمكين**. اليازوري للنشر، عمان، الأردن.

أبو قحف، عبد السلام وآخرون. (2010): **مبادئ الإدارة والتنظيم**، الدار الجامعية، الاسكندرية.

أبو معيلق، أماني. (2012): **علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس**

الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

أوبكر، مصطفى. (2005): **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي)**، الدار

الجامعية، الإسكندرية، مصر.

برجاجة، مريم، (2015): **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة - مديرية**

التربية لولاية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

بروش، زين الدين وقاسمي، كمال. (2005): **إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مقدم**

لملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسلية، الجزائر، 3-4

مارس 2005.

البريدي، عبد الله. (2004): **نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية**

كمدخل للتطور، مؤتمر المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، السعودية،

11-14 مارس، 2004.

- البولي، عبير. (2017): الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- بو علي، نور الدين. (2014): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (15)، المجلد 6، ص 151- ص 160.
- بوغرارة، نادية. (2013): الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسلية، الجزائر، الجزائر.
- محجز، محمد ابراهيم. (2017): دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- بارون، جرينبرج. (2015): إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني، إسماعيل، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.
- جلاب، إحسان. (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- جمعة، خير الدين. (2015): دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، الجزائر.

الحارثي، فوزي. (2012): الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس بكلية المعلم فهد الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية.

حجازي، جولتان حسن، وقشوع، شادي خالد. (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة

التنظيمية لدى مديري لمدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين

والمعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9(2)، 690-709.

حجازي، رولا. (2015): أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات

غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حراحشة، محمد والشمري، عبد الهادي. (2019): الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء

الأقسام في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم، مجلة

دراسات العلوم التربوية، العدد 2، المجلد 46، ص596-ص613.

حريم، حسين والساعد، رشاد. (2006): الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية :

دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، العدد2،

المجلد2، ص225-ص245.

حريم، حسين. (2004): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،

دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حمداوي، عمر. (2014): دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، الجزائر.

- الحويجي، مروان. (2015): أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ديري، زهد محمد. (2011): السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزهراني، عبد الله. (2007): أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- سويسي، أحمد. (2013): الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، الجزائر.
- السيد، الهواري. (2008): الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- شاين، إدجار. (2011): الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد الأصبحي وشحاته وهبي، معهد الإدارة العامة، معهد البحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- طالب، منير. (2011): علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الظاهر، نعيم. (2009): الإدارة الاستراتيجية، المفهوم-الأهمية-التحديات، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، إربد، عمان.

العاجز، إيهاب. (2011): دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في

وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد الباقي، صلاح الدين. (2006): مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر.

عبد الرزاق، عطا وآخرون. (2019): الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي

للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العراقية، المجلة العربية للإدارة، العدد

1، المجلد 39، ص ص 65- 92.

عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، محفوظ. (2010): دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة

الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 26، ص

ص 119- 156.

عثمان، فاطمة. (2017): التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في

العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عكاشة، أسعد. (2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على

شركة الاتصالات (paltel) في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة،

فلسطين.

علقم، منير. (2013): الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي

الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

عليان، ديمة. (2012): الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبييرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عمرو، سهى. (2014): واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية والتطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

العززي، عطا الله. (2019): مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 61 ، المجلد 16 ، ص ص 109 – 135.

عيساوي، وهيبة. (2012): أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان، الجزائر.

الغالبى، طاهر. (2010): التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الكهالي، محمد والسنا، سمير. (2019): أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة الناصر، مجلة جامعة الناصر، العدد 14، ص ص 533 – 579.

ماهر، أحمد. (2007): الإدارة الاستراتيجية، الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.

محمود، حسام. (2019): دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.

مختار، يونس. (2015): الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

المرسي، جمال. (2006): إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر

مسودي، بشائر ذيب. (2018): دور الثقافة التنظيمية في التطور الأكاديمي(دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

الناصر، محسن وحسين، زينة. (2018): الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد(56)، المجلد 2018، ص ص 144 - 164.

النويري، عبير. (2016): درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الهاجري، ناصر. (2013): الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

مركز الإحصاء الفلسطيني. (2017) : <https://www.pcbs.gov.ps>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Al Mamun, C. A., & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. **Problems and Perspectives in Management**, 15(1), 63-71.

Benjamin, A. (2015). Impact of organizational culture and leadership style on quality of work-life among employees in Nigeria. **African journal for the psychological studies of social issues**, 18(1), 109-121.

Cheung, O., Wong, S., & Wu, W. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. **International Journal of Project Management**, 29(1), 33-44.

Desselle, P. Raja, L. Andrews, B. & Lui, J. (2018). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in US colleges and schools of pharmacy. **Currents in pharmacy teaching and learning**, 10(4), 403-412.

Efeoglu, I. Gökhan; U. (2017). Organizational Culture in Educational Institutions, **Journal of Academic Social Science Studies**, (54), 39-56

Huang, F. & Teo, T. (2020). Influence of teacher-perceived organisational culture and school policy on Chinese teachers' intention to use technology: An extension of technology acceptance model. **Educational Technology Research and Development**, 1-21.

Ipek, C. (2010). Predicting organizational commitment from organizational culture in Turkish primary schools. **Asia Pacific Education Review**, 11(3), 371-385.

Jones, R. (2007). **Organizational Theory, Design, and Change** . 5th Ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc

Lee, J. Forster, M. & Rehner, T. (2011). The retention of public child welfare workers: The roles of professional organizational culture and coping strategies. **Children and Youth Services Review**, 33(1), 102-109.

Moradi, E. Saba, A. Azimi, S. & Emami, R. (2012). The relationship between organizational culture and knowledge management. **International Journal of Innovative Ideas**, 12(3), 30-46.

Moradi, et al . (2012). The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management, **International Journal of Innovative Ideas** , 12(3), 30-46 .

Osibanjo, A. & Adeniji, A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected Nigerian private universities. **Journal of competitiveness**, 5(4), 115-133.

Raman, A. Ying, T. & Khalid, R. (2015). The relationship between culture and organizational commitment among chinese primary school teachers. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 6(2 S5), 93-93.

Robbins, P. Coulter, M. (2011). **Management**. Pearson Education Limited, Harlow , England.

Robiatun,D. (2020). School Culture and Job Satisfaction:Its Effecton Biological Teachers Task Performance, **Indian Journal of Public Health Research & Development**, 11(1), p1889-1892.

Tucker-Lloyd, J. E. (2019). **Leadership Influence and Organizational Culture Influence in Private Schools: A Comparative Multiple Case Study on the Relationship between Organizational Culture and Strategic Leadership.**

Vasyakin, B., Ivleva, M., Pozharskaya, Y., & Shcherbakova, I. (2016). A Study of the Organizational Culture at a Higher Education Institution [Case Study: Plekhanov Russian University of Economics (PRUE)]. **International Journal of Environmental and Science Education**, 11(10), 11515-11528.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين.

ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة باحث من الجامعة.

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي - وزارة التربية والتعليم - لمديريات التربية والتعليم الأربعة في محافظة الخليل.

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها النهائية.



استبانة

حضرة مدير /ة المدرسة المحترم /ة

تقوم الباحثة بدراسة حول " الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس " وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة معتمدة على ما جاء في أبيات الأبحاث والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم الباحثة: نهيل جعافرة

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس فأقل ☐ ماجستير فأعلى
- 3- الخبرة في الإدارة المدرسية ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 4- المديرية: ☐ الخليل ☐ جنوب الخليل ☐ شمال الخليل ☐ يطا
- 5- مستوى المدرسة: ☐ ثانوية ☐ أساسية

ثانيا: مؤشرات واقع الثقافة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم التابعة لها المدرسة

يتبع هنا مجموعة من الفقرات تقيس واقع الثقافة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم. يرجى وضع إشارة

(×) أمام الفقرة التي تمثل رأيك، علما بأن الباحثة تبنت في دراستها التعريف التالي للثقافة التنظيمية:

"هي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الموظفون في مديرية التربية،

وتحكم الطريقة التي يتعاملون بها مع بعضهم البعض، ومع باقي الأفراد ذوي العلاقة مع المديرية"

ويقصد هنا بالعاملين في المديرية أو في الميدان التربوي: هم كل من لهم تواصل رسمي مع المديرية،

بصفتها الجهة المسؤولة عنهم.

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1.	تحرص المديرية على تبني ثقافة تنظيمية متميزة					
2.	تتشر المديرية ثقافتها التنظيمية بين العاملين فيها					
3.	تسعى المديرية في ثقافتها التنظيمية بين مديريات الوطن					
4.	تحرص المديرية على تحقيق التمايز في أداء العاملين فيها					
5.	تسهم ثقافة المديرية في تنمية الانتماء لمهنة التعليم					
6.	تعمل المديرية على تنمية ثقافة الابداع لدى العاملين فيها					
7.	تحرص المديرية على المحافظة على كرامة العاملين في الميدان التربوي					
8.	تراعي المديرية في قراراتها قيم المجتمع وأعرافه					
9.	تعمل المديرية على تنمية الشعور بالذاتية					
10.	تشجع الثقافة التنظيمية للمديرية النقد البناء					

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
11.	تشجع المديرية العمل بروح الفريق					
12.	تراعي المديرية مبدأ العدالة في تحفيزها للعاملين					
13.	تتم التعينات الادارية في المديرية على أساس الكفاءة					
14.	تتمي ثقافة المديرية الألفة والمحبة بين من هم في الميدان التربوي					
15.	يستجيب العاملون في المديرية لتعليمات المديرية بالرضا والقبول					
16.	تستثير المديرية همم العاملين فيها نحو الإنجاز					
17.	تتبنى المديرية مبدأ العدالة في التعامل مع مديري المدارس					
18.	تعزز الثقافة التنظيمية في المديرية الانتماء الديني					
19.	تدعم المديرية قرارات مديري المدارس الصحيحة أمام الادارات العليا					
20.	تطبق المديرية الأنظمة والقوانين دون مجاملة أو محاباة					
21.	تعزز المديرية في ثقافتها المحافظة على المال العام					
22.	تعزز المديرية في ثقافتها قيمة الوقت					
23.	تزود المديرية مديري المدارس بالتغذية الراجعة المتعلقة بعملهم					
24.	يستقبل موظفو المديرية مديري المدارس في الوقت المخصص لمراجعاتهم					
25.	تتعامل المديرية مع التظلمات المقدمة لها بشفافية					
26.	يتجسد في ثقافة المديرية الثقة بالمرؤوسين					
27.	تتبنى المديرية إجراءات تساعد على سهولة الاتصال والتواصل					
28.	يتجسد في ثقافة المديرية مبدأ الالتزام بقواعد العمل الصحيحة					

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
29.	تغلب المصالح الذاتية على قرارات المديرية					
30.	تساعد ثقافة المديرية التنظيمية على احباط العاملين في ميدانها التربوي					
31.	تحرص المديرية على تطوير الأداء المهني للعاملين فيها					
32.	تعزز الثقافة التنظيمية في المديرية حب الوطن					
33.	تعمل المديرية على بناء الثقة بين المدارس والمجتمع المحلي					
34.	تطور المديرية المهارات التكنولوجية للعاملين					
35.	تشجع المديرية الأنشطة اللاصفية المنبثقة من قيم المجتمع					

شكرا لتعاونكم

ملحق رقم (3): أسماء المحكمين

الدكتور	الجامعة
د. جعفر أبو صاع	جامعة فلسطين التقنية/خضوري
د. كمال مخامره	جامعة الخليل
ابتسام أبو عرقوب	مديرية جنوب الخليل
عاطف عرجان	مدير مدرسة ثانوية
د. رجاء العسيلي	جامعة الخليل
د. عادل فوارعه	جامعة بيت لحم
د. أشرف أبو خيران	جامعة القدس
أ.د. تيسير أبو ساكور	جامعة القدس المفتوحة
د. خالد كتلو	جامعة القدس المفتوحة
د. إبراهيم المصري	جامعة الخليل
أ. خالد النجار	مديرية وسط الخليل
أ. عزام أبو رجب	مديرية وسط الخليل
د. سامي علقم	جامعة القدس المفتوحة
د. هبه المحتسب	الجامعة الأردنية
د. ايناس ناصر	جامعة القدس
د. معن مناصره	جامعة الخليل
د. محمود الشمالي	جامعة النجاح الوطنية
أ.د. عفيف زيدان	جامعة القدس
د. غسان شاهين	جامعة الخليل
د. إبراهيم عرمان	جامعة القدس
د. إبراهيم أبو عقيل	جامعة الخليل
د. إبراهيم صليبي	جامعة القدس
أحمد الحلاق	مدير مدرسة
هيام أبو عجمية	رئيس قسم الارشاد مديرية جنوب الخليل
نضال الشيخ	مديرة مدرسة

ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة باحث من جامعة القدس لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (مديرية شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا).

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برنامج الدراسات العليا

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs

التاريخ: ٢٠٢١/٣/٢٢

حضرة مدير مديرية شمال الخليل المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة نهيل عبد الرحمن أبو ساكور رقمها الجامعي (٢١٨١١٨٢٧) بدراسة بعنوان

" الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس "

وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مدير الفرع
د. سمير النمورة

الدراسات العليا / حرم دورا
Higher Studies/ Dura campus

Tel 02-2799753 Fax 02-2796960 Jerusalem P.O. Box 20002

٢٠٢١-٢٧٩٩٧٥ فاكس ٢٠٢١-٢٧٩٦٩٦٠ القدس ص.ب ٢٠٠٠٢

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برنامج الدراسات العليا

التاريخ: ٢٠٢١/٣/٢٢

حضرة مدير مديرية وسط الخليل المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة نهيل عبد الرحمن أبو ساكور رقمها الجامعي (٢١٨١١٨٢٧) بدراسة بعنوان

" الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس "

وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مدير الفرع

الدراسات العليا / سميح النمورة
Higher Studies/ Dura campus



بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برنامج الدراسات العليا

التاريخ: ٢٠٢١/٣/٢٢

حضرة مدير مديرية جنوب الخليل المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة نهيل عبد الرحمن أبو ساكور رقمها الجامعي (٢١٨١١٨٢٧) بدراسة بعنوان

" الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس "

وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مدير الفرع

د. سمير النمورة



الدراسات العليا / حرم نورا
Higher Studies / Dura campus



التاريخ: ٢٠٢١/٣/٢٢

حضرة مدير مديرية يطا المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة نهيل عبد الرحمن أبو ساكور رقمها الجامعي (٢١٨١١٨٢٧) بدراسة بعنوان

" الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس "

وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مدير الفرع

د. سمير النمورة



الدراسات العليا / حرم نورا
Higher Studies/ Dura campus

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة باحث من مركز البحث والتطوير التربوي /وزارة التربية والتعليم لمديريات التربية والتعليم الأربعة في محافظة الخليل:



لمن يهمه الأمر

"تسهيل مهمة باحثة"

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:
"نهيل عبد الرحمن أبو سكور"

من جامعة القدس - أبو ديس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراستها بعنوان:

"الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس"

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على عينة من 650 من مدرّاء المدارس في محافظة الخليل.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بتنسيق مع "منسق البحث والتطوير والجودة" في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
/مدير مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.

الأخوة مدرّاء عامين التربية والتعليم / الخليل - جنوب الخليل - شمال الخليل المحترمين.

أ.د. محمود أبو سمرة - المحترم/ المشرف على الدراسة- بريد الكتروني abusamra@staff.alquds.edu

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	49
2.3	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس مع الدرجة الكلية للمقياس	51
3.3	نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات مقياس الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس	54
4.3	المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة.	55
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	57
2.4	نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى لثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي	61
3.4	نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي	62
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية	63
5.4	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية	63
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المديرية	64
7.4	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المديرية	65
8.4	نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير مستوى المدرسة	66

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	الملخص
د.....	Abstract
2.....	الفصل الأول
2.....	خلفية الدراسة ومشكلتها
2.....	1.1 مقدمة:
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أسئلة الدراسة
6.....	1.5.1 الأهمية العلمية:
7.....	2.5.1 الأهمية العملية:
7.....	6.1 أهداف الدراسة:
8.....	8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:
11.....	الفصل الثاني
11.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
11.....	1.2 الإطار النظري
47.....	الفصل الثالث
47.....	الطريقة والإجراءات
47.....	1.3 منهج الدراسة:

48	2.3 مجتمع الدراسة:
49	4.3 أداة الدراسة.....
49	1.4.3 بناء الأداة
53	3.4.3 ثبات الأداة:.....
54	5.3 متغيرات الدراسة:
54	6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:
55	7.3 المعالجة الإحصائية:.....
58	الفصل الرابع
58	عرض وتحليل النتائج
58	1.4 نتائج الدراسة
61	2.1.4 نتائج سؤال الدراسة الثاني
67	3.4 ملخص نتائج الدراسة:.....
70	الفصل الخامس
70	مناقشة النتائج والتوصيات
70	1.5 مناقشة نتائج الدراسة
77	2.5 التوصيات.....
78	3.5 المقترحات:
79	المراجع.....
89	الملاحق
100	فهرس الجداول:.....