

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

اتجاهات إدارية مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية
في مدارسها في فلسطين

إيمان بولس عيسى عمر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2008 / 1429هـ

اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة
التنظيمية في مدارسها في فلسطين

إعداد:

إيمان بولس عيسى عمر

بكالوريوس تربية معلم صف / جامعة بيت لحم

إشراف : الدكتور محمد عمران

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية
من عمادة الدراسات العليا / كلية العلوم التربوية / جامعة القدس

1429هـ / 2008م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
إدارة تربوية / كلية العلوم التربوية

إجازة الرسالة

اتجاهات إدارية مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في
مدارسها في فلسطين

اسم الطالب: إيمان بولس عيسى عمر
الرقم الجامعي: 20612083

المشرف: الدكتور محمد عمران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2008/8/5م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوقيعاتهم

الدكتور محمد عمران رئيس لجنة المناقشة التوقيع.....
الدكتور محمد عابدين ممتحناً داخلياً التوقيع.....
الدكتورة ميسون التميمي ممتحنة خارجية التوقيع.....

القدس - فلسطين

1429هـ - 2008م

الإهداء

إلى عشاق الوطن وشهداءه..... إلى مدينتي التي استنشقت عبير زيتونها..... إلى أمي وأبي
وشقيق روحي وأخواتي اهدي عملي هذا.

الباحثة

إيمان بولس عيسى عمر

إقرار:

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

التوقيع:.....

الاسم: ليندا بولس عيسى عمر

التاريخ: 2008/8/5م

شكر و عرفان

بعد أن أنهيت هذه الدراسة لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الدكتور محمد عمران المشرف على رسالتي لما قدمه لي من عون ومساعدة لإتمام هذه الدراسة، كما واشكر أساتذتي عضوي لجنة المناقشة الدكتور محمد عبد القادر عابدين والدكتورة ميسون التميمي على تفضلهم بمناقشة رسالتي وعلى ما أبدياه من ملاحظات كان لها أطيّب الأثر في إثراء الدراسة، كما أتقدم بالشكر والعرفان لأساتذتي في قسم الدراسات العليا في جامعة القدس.

وأخيرا لا يفوتني أن أقدم خالص الشكر إلى الأب الدكتور مجدي السرياني مدير مدارس البطريركية اللاتينية على ما أبداه من تعاون لانجاز دراستي، وإلى زملائي في مدارس البطريركية اللاتينية على ما أبدوه من تعاون.

كما وأتقدم بالشكر لجميع من ساعدني لتخرج هذه الرسالة بالشكل الذي يحقق المنفعة العلمية المرجوة، سواء أكان بالنصح أم بالإرشاد أم بتقديم المساعدة.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين. تكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس البطريركية اللاتينية في فلسطين خلال العام 2008/2007 والبالغ عددها (13) مدرسة، حيث بلغت عينة الدراسة من ست مدارس من مدارس البطريركية اللاتينية وبنسبة (46%)، والمؤلفة من (213) مستجيباً، ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام استبانة تكونت من (92) فقرة موزعة على خمس مجالات ، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها ، وتم حساب معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) حيث بلغ معامل الثبات (0.88)، وبطريقة الاتساق الداخلي حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاستبانة ككل (0.90) .

خلصت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين لمجالات أداة الدراسة كانت مرتفعة وإيجابية بشكل عام، وعدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين تعزى إلى متغيرات العمر (لصالح المبحوثين ذوي الأعمار من 20 إلى أقل من 30 سنة)، وسنوات الخبرة (لصالح أصحاب الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، والمادة التي يدرسها المعلم (لصالح العلوم الطبيعية)، و موقع المدرسة (لصالح مدرسة الزبادة).

وفي ضوء نتائج الدراسة خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها تعزيز الاستمرار في بقاء واعتماد السياسات التربوية المشكّلة للمناخ التنظيمي للمدارس ، حيث حصلت معظم الفقرات على متوسطات عالية، وضرورة توفير الإدارة العليا لمدارس البطريركية اللاتينية نظام التقاعد للعاملين حتى يشعرون بالأمن الوظيفي في هذه المدرسة، وأن تعد الإدارة العليا لمدارس البطريركية اللاتينية سياسة واضحة في الترقية تستند إلى العدل والمساواة.

Perceptions of Principals and Teachers of the Latin Patriarchate Schools toward Organizational Culture in Their Schools in Palestine

**Prepared By
Eman Boulos Issa Omar**

**Supervised By
Dr. Mohammad Omran**

Abstract

This study aimed at identifying the perceptions of principals and teachers of the Latin Patriarchate schools toward organizational culture in their schools in Palestine. The population of the study consisted of all Latin Patriarchate schools in Palestine which were (13) schools during the academic year of 2007/2008. The study sample consisted of six schools (46%) of the Latin Patriarchate; all together constituted (213) responses. To implement this study a questionnaire consisting of (92) items covering five domains chosen to measure the perceptions of principals and teachers of the Latin Patriarchate schools. The questionnaire was checked for validity and reliability, test-retest were used, amounted to (0.88), however (Cronbach Alpha) amounted to (0.90).

After checking the validity of the propositions of the study, and employing the percentages and statistical means as well as Pearson correlation coefficient, the study furnished the following conclusions: the perceptions of principals and teachers of the Latin Patriarchate schools toward organizational culture in their schools in Palestine were high in nature. Also all the statistical means were high for all domains. There were no statistical significant differences ($0.05 \geq \alpha$) in the mean perceptions due to the variables of gender, academic qualification and job title. Also, there were statistical significant differences ($0.05 \geq \alpha$) in the mean perceptions regarding ages (20 to less than 30 years), regarding to years of experience (for those of 5 and less than 10 years), regarding speculation of those teachers of natural sciences and regarding school location for the school of Zababda.

In light of these results, the researcher recommended that the high level administration of the Latin Patriarchate school enforces the retention and reliance of the different educational systems that form the organizational culture atmosphere of the school, where most of the items achieved high means, provides a system of retirements for the employees in order to feel safe and secure in their schools and taking into consideration the necessity of the employees to feel just, fair, and equal in the opportunities of promotion so that their confidence in the school system is reinforced. Moreover, the administration should be encouraged to use the systems of exchange of class visits among teachers of the same specialization.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1 :1 المقدمة

2 :1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3 :1 فرضيات الدراسة

4 :1 أهداف الدراسة

5 :1 أهمية الدراسة

6 :1 حدود الدراسة

7 :1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1 :1 المقدمة

تلعب الثقافة دوراً حيوياً ومهماً في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات؛ لأنها محدد رئيسي للسلوك وموجه له. حيث تتشكل الثقافة نتيجة تفاعل العناصر والمقومات التي تصنع سلوك الإنسان في أي موقع يقع فيه، وهذه العناصر تتكون من القيم والمعارف والخبرات والمهارات، وبذلك فإنها تجمع في إطارها مختلف جوانب الأهمية التي تترتب على كل عنصر من هذه العناصر (عساف، 1994).

ويتسع مفهوم الثقافة ليشمل القيم والمعتقدات، والتقاليد، والعادات، والأخلاق، والنظم والمهارات، وطرق التفكير، وأسلوب الحياة، والعرف، والفن، والنحت، والرقص الشعبي، والأدب، والأساطير، والفلسفة والتاريخ، ووسائل الاتصال، وكل ما صنعته يد الإنسان وأنتجه عقله من أشياء مادية ومعنوية أو متوارثة أو أضافها إلى تراثه نتيجة عيشه في مجتمع معين (ناصر، 1994).

ويشار إلى أن لكل مؤسسة ثقافتها التي تسمى ثقافة النظام، وهي ثقافة تعطي صورة عن الافتراضات والمعايير المهمة التي تقوم عليها قيم النظام واتجاهاته وأهدافه، وهي أيضاً تبيين للعاملين إطار الأمور وسيرها فيه وأهميتها، فلكل نظام تقاليده وطرق التأقلم الخاصة به، والتي يكون لها أثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم. وثقافة أي نظام تشكل إدراكا عاما يتقاسمه أعضاؤه وتعد احد مكونات السلوك التنظيمي المحدد لسلوك الافراد والجماعات في المؤسسة (الطويل، 1997)

وأكد القريوتي (1999) كذلك أن القيادة الإدارية تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة، والنمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة من السهولة فرضه على باقي أفراد المنظمة باعتبارهم يشكلون ثقافة فرعية داخلها.

ومن الجدير ذكره في هذه المرحلة المهمة من حياة المجتمع الفلسطيني أنه يجب ألا يستهان بأهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسات التربوية بشكل عام الفلسطينية، وللمدارس بشكل خاص. فالثقافة التنظيمية توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم الوظيفي. ومع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، ظهرت حاجة المنظمات الإدارية إلى تفسير تلك المشكلات، والبحث عن أسبابها وحلولها، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة فاعلية عالية، وجاءت الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية، وبخاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات وتوجيه سلوك الموظفين وتحسين مستوى التزامهم الوظيفي (العوفي، 2005).

ولقد اهتمت الأدبيات الإدارية ببحث موضوع الثقافة التنظيمية منذ العقدين السابع والثامن من القرن العشرين، وعكس هذا الاهتمام الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في بناء استراتيجيات المنظمات، وفي تصميم هياكلها التنظيمية وتطورها، وفي كيفية إحداث التغييرات المنشودة فيها سعيا وراء زيادة فاعليتها. وازدادت أهمية دراسة الثقافة التنظيمية في عالم المنظمات، لما لها من دور في إحداث التغيير المرغوب استجابة للتطورات المتسارعة في بيئات الأعمال المتشابكة بحكم العولمة وثورة الاتصالات والمنافسة الشديدة (الرشيد، 2003).

وذكر المغربي (2002) أن الاهتمام الثقافة التنظيمية برز في بداية العقد الثامن من القرن العشرين، إذ أوضحت أن لكل منظمة ثقافتها، وأن هذه الثقافة تقدم صورة كاملة تعكس القيم والمعتقدات التي تبين أين كانت المنظمة في الماضي وما وضعها الحاضر، وكيف ستصبح في المستقبل، فعندما ينضم شخص معين إلى إحدى المنظمات ويصبح عنصرا عاملا فيها، فإنه يأتي إليها محملا بقيمه ومعتقداته التي اكتسبها من مجتمعه خلال حياته، ولكن هذه القيم والمعتقدات قد تساعد في النجاح

والإنجاز في المنظمة التي انضم إلى العمل بها، فهذا الفرد بحاجة إلى أن يتعلم كيف يؤدي العمل، وكيف يفكر ويتصرف وفق ما تمليه الثقافة الجديدة التي انتقل إليها.

فالثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي فإن سلوك الأفراد لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سواء السلبي أم الإيجابي، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتقدونها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة فئاته وأجهزته ومؤسساته (الطويل، 1997).

وترى الفرخان (2003) أن الثقافة التنظيمية تقوم بدور مهم، وتحثل مكانة مميزة في التغيير والتطور التنظيمي الذي يعد أهم سمة من سمات العصر الحديث حيث تحتاجه جميع المنظمات في القطاعين العام والخاص؛ لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة خاصة بعد أن أصبح العالم قرية صغيرة تربطه أحدث وسائل الإتصال وصار من غير الممكن أن تعيش أية دولة أو منظمة في معزل عن التغيرات؛ لأن ذلك يؤدي إلى عدم قدرتها على الصمود أمام التحديات البيئية التي تواجهها.

أما ستيفن وكليانو (Steven & Clinow) الوارد في السخني (2005) فقد أشارتا إلى أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن نظام أساسي من الفرضيات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم السلوك في منظمة معينة.

وذكر حجازي (2001) أن الثقافة التنظيمية تتمثل في الفلسفة والقيم والعادات والأفكار والتوقعات التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك.

فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية من قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف على ذلك النسق الثقافي لمنتسبيها من خصائص واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها؛ ما يحدد شخصية المنظمة، ويميزها عن المنظمات الأخرى (شوق وفرج، 1992).

وبما أن ثقافة المدرسة منظومة من القيم والمعايير والمعتقدات والممارسات التي تكونت في المدرسة مع الوقت نتيجة لتفاعل مجتمع المدرسة من الإدارة والمعلمين والطلاب مع بعضهم وحلهم للمشكلات والتحديات التي تواجههم، فتتكون ثقافة المدرسة من التوقعات والقيم التي تشكل طريقة

الأفراد ومشاعرهم وتصرفاتهم في المدرسة، وهذه التأثيرات هي التي تجعل المدرسة ببنيتها الداخلية وحدة واحدة بأهدافها وهيكلتها ومناهجها ونظامها التعليمي وبرامجها وأنشطتها وأسلوبها وتعطيها خصوصيتها.

ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، وتأثيرها في نوع التعليم الذي يمر به الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه، والعلاقات الإنسانية في العمل، كما تؤدي قيم الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم وجودها، وتؤثر على أنشطة العاملين بها؛ لذلك فالإدارة الناجحة تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، وتبني قيمة الكفاءة في أداء العمل من أجل الأداء الفعال.

وانطلاقاً من حيوية الثقافة التنظيمية وأهميتها في الأداء والإنجاز في المنظمات اتجهت الباحثة إلى دراسة اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين من أجل الاستقصاء وجمع المعلومات والبيانات.

2:1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في أنشطة المدرسة، وكونها تؤثر في مستوى أداء وانجاز الجماعات والأفراد وتساعد في نجاح المدرسة بشكل كبير، ولأن لكل مدرسة ثقافتها الخاصة بها؛ تميزها عن غيرها، فعليه تعتبر الثقافة التنظيمية وحدة القياس الأولى لنجاعة العمليات التربوية في المدرسة. والمدرسة الناجحة تحتاج إلى كثير من الجهود للاستمرار في نجاحاتها. لذا اتجهت الباحثة إلى دراسة واقع اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين، فالثقافة التنظيمية توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المدرسة، وعلى اعتبار الثقافة التنظيمية دليلاً للإدارة والعاملين والإطار الفكري بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية؛ تحدد للأفراد السلوك الوظيفي المتوقع منهم، ونظراً لخبرة الباحثة في مدارس البطريركية اللاتينية ومعرفتها بطبيعة الثقافة التنظيمية فيها ومعرفتها باختلاف مفاهيم العاملين فيها ومعتقداتهم نحو الثقافة التنظيمية في المدارس أثرت الباحثة دراسة واقع اتجاهات العاملين في المدارس من مدراء ومدرسين نحو الثقافة التنظيمية فيها، هذا مع إدراك الباحثة أن فهم الثقافة التنظيمية من قبل العاملين في المدارس قد يستند إلى معايير شخصية خاصة بالعاملين أو معايير مؤسساتية تستند إلى الفهم والممارسة، وإدراكاً من الباحثة لهذه المفاهيم فقد أثرت الباحثة دراسة

الاتجاهات نحو الثقافة للوقوف على مدى التباينات إن وجدت وتشخيص واقع الانسجام بين هذه الاتجاهات إن وجدت أيضا.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين تعزى إلى متغيرات (الجنس و العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والتخصص وموقع المدرسة).

3:1 فرضيات الدراسة

تحدد لهذه الدراسة سبع فرضيات صفرية انبثقت عن السؤال الثاني للدراسة وهي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى العمر.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى المادة التي يدرسها المعلم (علوم إنسانية، علوم طبيعية).

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى موقع المدرسة.

4:1 هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الخاصة بمدارس البطريركية اللاتينية في فلسطين إلى :

التعرف إلى اتجاهات مدراء ومعلمي مدارس البطريركية اللاتينية نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين.

5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة كونها:

1. تعتبر من أولى الجهود الفنية لدراسة واقع اتجاهات المعلمين والمدراء للثقافة التنظيمية في مدارس البطريركية اللاتينية في فلسطين على حد علم الباحثة.
2. يؤمل من الدراسة أن تكشف واقع اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين.
3. يمكن أن تشكل الدراسة خلفية نظرية بحثية فنية لدراسات لاحقة.
4. يؤمل من الدراسة أن تقدم توصيات علمية للأخذ باتجاهات المدراء والمعلمين واعتمادها في صياغة ثقافة تنظيمية جديدة إن لزم.

6:1 حدود الدراسة

يتحدد تعميم نتائج الدراسة بالحدود الآتية:

1. **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها في فلسطين والبالغ عددهم (355).
2. **الحدود المكانية والزمانية:** أجريت الدراسة على مدارس البطريركية اللاتينية في فلسطين والبالغ عددها (13مدرسة) والتي تم تطبيقها خلال العام الدراسي 2007 / 2008.
3. **المحددات المفاهيمية:** تحددت الدراسة بالتعريفات الإجرائية للمفاهيم والمصطلحات الواردة.
4. **المحددات الإجرائية:** تحددت الاستجابات بسمات العينة وبطبيعة الفقرات المكونة للأداة والإحصاء المستخدم.

1.7 مصطلحات الدراسة

الثقافة التنظيمية: كما عرفها (Hodge & Anthony, 1994) المشار إليه في ملحم (2003)، ص11) هي: " منظومة من المعاني، والرموز، والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والفلسفة، والتوقعات التنظيمية، التي تشكل سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه، وتساعد في حل مشكلاتهم".

أما تعريف الباحثة للثقافة التنظيمية: فهي الثقافة الموجودة لدى إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها في فلسطين، والتي تشتمل على الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات والتي تؤثر في سلوكهم داخل المنظمة، وتشكل هوياتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءتها.

اتجاهات: اتجاهات: هي ردود الأفعال المرغوبة وغير المرغوبة لدى إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها تجاه الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين.

الإداري: هو الشخص المسؤول عن الأمور الإدارية داخل المدرسة والمعين من الإدارة العليا للمدارس البطريركية اللاتينية ويشتمل على كل من المدير ونائبه.

مدارس البطريركية اللاتينية: سلسلة من المدارس الخاصة للبطريركية اللاتينية في فلسطين والتي يتأسسها غبطة البطريرك فؤاد طوال ويديرها الأب الدكتور مجدي سرياني . وتتوزع المدارس في مدن رام الله وغزه وبيت جالا وبيت ساحور، ونابلس، وعين عريق والطيبة والزبادة وبيرزيت وعابود وجفنا ورفيديا وجنين وتبلغ عددها ثلاث عشرة مدرسة من مرحلة الروضة حتى التوجيهي، وتضم ما يناهز 4500 طالب وطالبة، و355 معلماً ومعلمة.

الفصل الثاني

2: 1 الإطار النظري

2: 2 الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يأتي هذا الفصل لتحديد الخلفية النظرية للثقافة التنظيمية من خلال التعرف الى مفهوم الثقافة التنظيمية، وخصائصها ، وأنواعها، وأهميتها، وعناصر أخرى ترى الباحثة ضرورة في عرضها، كما يتناول الدراسات العربية والأجنبية السابقة.

1:2 الأدب النظري

2. 1. 1 مفهوم الثقافة وخصائصها:

تعد الثقافة من المفاهيم غير الملموسة، والتي تعتمد على الحسيات في التعرف إليها، فقد قدم العديد من الباحثين تعريفات متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة، ويرى العميان (2002) "أن الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".

كما عرفها عساف (1994) "بأنها مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار".

وتمتاز الثقافة بمجموعة من الخصائص :

1. الثقافة عملية مكتسبة أي أنها تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل في كافة مناحي الحياة، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء لا يتجزأ من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع ان نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

2. الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيس للثقافة وهو يتميز عن باقي مخلوقات بها وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
3. الثقافة متغيرة: تتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغيرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان، لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.
4. الثقافة تحدد أسلوب الحياة للفرد وتؤثر في السلوك حيث تختلف من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية، وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حيث أن هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.
5. الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر، فهي متوازنة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
6. الثقافة عملية رضا نفسي فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير؛ لأنها تشعر الفرد بأنه مقبول في جماعته (حريم ،1997).

2.1. 2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية المميز الجوهري للمنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي تحدد شخصيتها بصورة واضحة، وتعبّر عن التراكم المعرفي، والمعلوماتي والخبراتي للمنظمة، بجانب القيم، والمعتقدات، والعادات، والتقليد، والفلسفة، والعرف، والأخلاقيات، والممارسات التي تعيقها المنظمة وتؤمّن بها وتسير على منهجها (المغربي،2002).

يعتبر العميان (2005) مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما.

كما ذكرت الفرحان (2003) " أن العديد من الباحثين اجمعوا على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والنتائج الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة، وهذه القواعد والافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة، تكون لديهم شعورا خاصا تجاهها، وتمثل مؤشرات العمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب، وتحدد كيفية إنجاز المهم في

المنظمة، والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع الآخرين، وبمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء المنظمة الذي يميز المنظمة عن غيرها، أو أنها مجموعة الأشياء التي تشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والتوقعات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين أفراد المنظمة عبر المستويات العميقة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة. وتتسم الثقافة التنظيمية بأنها عامة وضمنية من المسلمات في فكر السلوك التنظيمي، وأنه بإمكان كل منظمة أن تطور مجموعة من الافتراضات التي توجه السلوك اليومي في بيئة العمل، وبالتالي تحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوباً من أساليب المكافآت والحوافز.

وهناك عدة تعريفات لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها.

حيث عرف ولين Wheelen الوارد في العديلي (1998) الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"

وعرفها شرمبورن Shermerborn الوارد في حريم (1997) بأنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملين في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

وكما عرفها كوسن Kossen الوارد في العميان (2005) بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة".

وعرفها كيرت لوين Kurt Lewin الوارد في حريم (1997) ثقافة المنظمة أنها "مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة".

وقد عرف ادجر شين Edgar Shein الوارد في حريم (1997) الثقافة التنظيمية بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية تم اكتشافها واختراعها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواجه مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي تثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات".

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة (العيان، 2005).

ومما تقدم ترى الباحثة أنه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد والمعايير والأعراف والتوقعات والأخلاقيات التي يشترك بها أفراد المنظمة.

وبرزت مدرسة تسمى مدرسة ثقافة المنظمات، وهي أحدث مدارس نظرية المنظمات وتقوم فكرتها الأساسية على أن ثقافة المنظمة، كثقافة المجتمع الذي توجد فيه، تشتمل على أشياء غير محسوسة كالقيم، والمعتقدات، والافتراضات، والمفاهيم، ومسلّمات السلوك، وهي غير مرئية، تخفي خلف النشاطات المرئية للمنظمة، وتحاول هذه المدرسة دراسة المنظمات من خلال افتراضاتها، بأن الكثير من القرارات المحددة سلفا داخل المنظمة، تؤثر في مسلكيات الأفراد، ونتيجة لاستعمال هذه القرارات بصورة متكررة، فإنها تبدو وكأنها حقائق مقبولة، وبذلك فإن ثقافة التنظيم تدفع إلى ضبط سلوك المنظمة، وبالتالي تستطيع مساعدة المنظمة في إحداث تغيرات للتأقلم مع البيئة (المدهون والجزراوي، 1995).

2. 1. 3 خصائص ثقافة المنظمة:

ومن أهم خصائص ثقافة المنظمة التي أشار إليها الباحثين ما يلي:

1. التزام بالسلوك المنتظم: فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض، يستخدمون لغة ومصطلحات، وعبارات وطقوسا مشتركة ذات صلة بالاحترام والتصرف.
2. المعايير: توجد معايير سلوكية، بما فيها توجيهات حول مقدار العمل والواجب انجازه. "لا تعمل كثيرا جدا أو قليلا جدا".
3. القيم المتحكمة Dominant Values وهناك قيم أساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من كل فرد أن يلتزم بها أمثلة جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، كفاءة عالية.
4. الفلسفة: وهناك سياسات توضح معتقدات المؤسسة حول كيفية معاملة العاملين.
5. القواعد: وهناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة وعلى الموظفين الجدد إن يتعلموا تلك القواعد لكي يتقبلوا أعضاء كاملين في المنظمة.

6. المناخ التنظيمي: وهو شعور أو إحساس عام يساعد في تكوينه التخطيط والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى وغيرها، وطرق تفاعل الأفراد، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء وهذه الخصائص مجتمعة تعكس ثقافة المنظمة (حريم، 1997).

وقد أورد القريوتي (1999، ص 152) ست خصائص أخرى للثقافة التنظيمية وهي:

1. درجة المبادأة الفردية وما يتمتع به العاملون من حرية ومسؤولية ذاتية عم العمل، وحرية التصرف.
2. درجة قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
3. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
4. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
5. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
6. مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

وترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية تتميز بصفات ولغة مشتركة بين العاملين، يستطيعون تعلمها.

2. 1. 4 أهمية الثقافة التنظيمية:

نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في كافة أنشطة المنظمة يرى (ott) أن الثقافة التنظيمية هي (المنظمة بحد ذاتها، وليس جزءاً منها) (ott,1989)، لذلك تظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع عليه معظم الباحثين في أن الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة (الرخيمي، 2000).

ويعطي الكثير من المديرين الأولوية القصوى، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطا على العاملين بها للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها (القريوتي، 2000).

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه الآتية:

أولاً: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

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

ثالثاً: العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

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

خامساً: الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤدياً للإدارة، مساعداً لها في تحقيق أهدافها وطموحاتها.

سادساً: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفريق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

سابعاً: تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.

ثامناً: تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

تاسعاً: تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى جهود واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم (الرخيمي ، 2000).

ويذكر عساف (1994) أن أهمية الثقافة التنظيمية تأتي مما يأتي:

1. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها، وخصائصها، فأبي اعتداء على أحد البنود الثقافية، أو العمل على عكسها، سيواجه بالرفض.
2. تعمل الثقافة على توسيع مدارك الأفراد والعاملين، حول الأحداث التي تحدث في محيط العمل، أي أن ثقافة المنظمة، تشكل إطارا مرجعيا لتفسير الأحداث، والأنشطة.
3. تساعد الثقافة في التنبؤ بسلوك الأفراد، والجماعات، فعندما يواجه الفرد مشكلة معينة؛ فإنه يتصرف وفقا لثقافته، ومن دون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
4. توفر الثقافة إطارا للتنظيم، وتوجيه السلوك التنظيمي.

وترى الباحثة أن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطار فكري توجه سلوك العاملين، وتوسيع مداركهم في العمل، وتؤثر على أداء عملهم الذي يجب أن يسلكوه داخل المؤسسة.

2. 1. 5 مصادر الثقافة التنظيمية:

تعد المعتقدات والقيم، والأنظمة الاجتماعية، والسياسية، والبيروقراطية، واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، إذ يرى العديلي أن ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المصادر، والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة، بحيث تطبيقها بطابعها الخاص، وتعبير عنها، ونعني بمصادر ثقافة المنظمة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين، وتأثير ذلك في أدائهم، وفعاليتهم ايجاباً، أو سلباً (العديلي، 1998).

ويحدد كل من بولمان، وديل (Bolman & Deal) الوارد في العديلي (1995) أن أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور الآتية:

1. العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد. وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً، أم مشرفاً، أم موظفاً صغيراً، أم عاملاً. كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي تعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

2. **الطقوس واحتفالات المناسبات:** وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة، والمؤسسات، أو الشركات، بعد عودة الموظفين، والعاملين إلى العمل، والتقاءهم ببعضهم في الاحتفالات بداية العام الدراسي، أو نهايته، أو في تعريف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيوا إلى التقاعد. وتتمثل هذه الطقوس، والاحتفالات كذلك في: حفلات جوائز للموظفين المثاليين، والمجدين، وحفلات، وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية.

3. **الأساطير:** وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجابي، والآخر سلبي. ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل. أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، والخيالات، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، الإرباك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن الأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

4. **المجاز، والطرائف، والنكت، والألعاب:** يجري استخدامه كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة. وتعد الطرائف، والنكت، والألعاب، والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات، والاجتماعات؛ لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة. وتساعد على الإبداع والابتكار. كما تستخدم الألعاب لتوثيق الثقة، والصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

5. **البطولات، والرموز الاجتماعية:** وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة، والإدارة، والتاريخ، وغيره. وتؤخذ كقدوة، ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

6. **القصص والحكايات:** وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور، ونمو هذا الجهاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي. ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيرا، وطريقة كفاحه، ومعاناته في الدراسة والحياة، حتى أصبح وزيرا، أو رجل أعمال مشهورا، أو مديرا ناجحا يضرب به المثل، ونحو ذلك (العديلي، 1995).

2.1. 6 أنواع الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية وأنواعها العديدة والتي تختلف حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وقيما يأتي عرض لأبرز أنواعها:

1. الثقافة البيروقراطية: تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
2. الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع وينصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
3. الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.
4. ثقافة العمليات: وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
5. ثقافة المهمة: وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
6. ثقافة الدور: وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء(السواط، والعنبي، 1998).

2.1. 7 عناصر الثقافة التنظيمية:

يمكن تعداد عناصر الثقافة التنظيمية وتوضيحها فيما يأتي:

أولا: القيم التنظيمية

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم..الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل 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.

ثانيا: المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثا: الأعراف التنظيمية

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

رابعا: التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد التكنولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين المتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (المدهون والجزراوي، 1995)

2. 1. 8 مكونات الثقافة التنظيمية:

حدد (شاين Shein) ثلاثة مكونات لثقافة المنظمة وهي:

1. المكتسبات: تعد المكتسبات أوضح مستويات الثقافة في المنظمة، في البيئة الاجتماعية للمنظمة، والابتكارات، واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وانتماء الأفراد وسلوكهم.
2. الافتراضات: وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة، والتي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء، وتقودهم للنظر، والتفكير بدقة في الأمور، والأشياء المحيطة. وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش، أو المجابهة. أما الافتراضات غير الواقعية فإنها تؤدي إلى مواقف، ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة.
3. القيم: يرى (Shein) أن المتعلم يعكس قيم الفرد، والجماعة العاملة في المنظمة، وان هذه القيم تساعد في حل المشكلات التي تواجه المنظمة (Shein، 1985).

2. 1. 9 درجة قوة الثقافة:

يقسم بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين:

1. ثقافة قوية String Culture

2. ثقافة ضعيفة Weak Culture

وهناك عاملان أساسيان يحددان قوة ثقافة المنظمة:

1. الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس المعتقدات أو القيم الهامة الحيوية في المنظمة، من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هنالك إجماع أكبر من الأعضاء، على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة. ومشاطرة واسعة لنفس القيم الحيوية. ويتوقف مدى الإجماع هناك أو المشاطرة على عاملين وهما:

• تنوير وتعريف العاملين واطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.

• نظم العوائد والمكافآت، فإذا ما منح الأعضاء الملتمزمون بالقيم العوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

2. الشدة: ويشير إلى مدى قوة أو شدة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات الهامة. وتزداد ثقافة المنظمة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية. وهكذا تتواجد ثقافة منظمة قوية بتوافر الإجماع على القيم والمعتقدات الحيوية، والتمسك بهذه القيم من قبل الجميع (حريم، 1997).

2. 1. 10 تكوين ثقافة المنظمة:

وقد أكد الباحثين على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تلعبه الإدارة في التأثير في تطوير وتكوين ثقافة المنظمة. وحدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين ثقافة المنظمة، وفي أثناء نشوئها وتطويرها.

هذه الأساليب هي في الآتي (حريم، 1997م، ص452):

1. بناء إحساس بالتاريخ (History): سرد تفاصيل عن التاريخ، حكايات الأبطال.
2. إيجاد شعور بالوحدة (Oneness) القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم.
3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership) : نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، وتطبيع الموظفين الجدد والتدريب والتطوير.

4. زيادة التبادل بين الأعضاء(Exchange): المشاركة في اتخاذ القرارات، والتنسيق بين الجماعات.

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة تكونت كلمة "Home" على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيدة "Home".

2. 1. 11 تغيير ثقافة المنظمة:

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى لأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة. وقد قدم Porter and Steers الوارد في حريم (1997) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يأتي:

أولاً: الإدارة عمل ريادي:

إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فالأفراد يرغبون في المعرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة. فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

ثانياً: مشاركة العاملين:

عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة.

ثالثاً: المعلومات من الآخرين:

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بان الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتبادلة.

رابعاً: العوائد والمكافآت

ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية. إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تمشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- هذا ويتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات الآتية:
- أ- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- ب- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- ج- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- د- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
- هـ- اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

2. 1. 12 الثقافة وفاعلية المنظمة:

أشارت عدة دراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة القوية للمنظمة وفعاليتها. وقد أشار بارني جي (1992) Barney Jay والمشار إليه في حريم (1997)، إلى أن الثقافة القوية في المنظمة، يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى، حين تكون هذه الثقافة مصدراً تنافسياً.

وقد حدد ثلاثة شروط لذلك هي:

1. يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة، بحيث تساعد في إنجاز الأعمال، والأمر بطرق تؤدي إلى إنتاجية عالية، وتكاليف أقل.
2. يجب أن تكون الثقافة مميزة بحيث تتمتع بخصائص ومواصفات معنوية عالية.
3. يجب أن تكون الثقافة غير قابلة للتقليد.

ويمكن فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة، وفعاليتها بصورة أفضل، من خلال الكيفية التي تقوم بها المنظمة في دعم، وتعزيز العمليات الآتية:

1. تشكيل المناخ: حيث تخدم الثقافة محاولات الإدارة في تغيير المناخ التنظيمي.
2. مراقبة السلوك: تحدد الثقافة السلوك، وتعمل على تطبيع الموظفين الجدد.
3. تكوين الاستراتيجيات: فالثقافة تثير الانتباه للبيئة، وتستثير الاستجابات الإستراتيجية.
4. الكفاية الاجتماعية: تسهل الثقافة الاتصال من خلال اللغة المشتركة.
5. التعلم: تمثل الثقافة الخبرات السابقة، التي تشكل أسساً للاستجابات الجديدة التي يتم تعلمها.
6. التكامل: تساعد الثقافة في تكامل الوحدات الفرعية المنقسمة.
7. القيادة: تزود الثقافة القيادة بالرموز التي يمكن استخدامها لتأكيد قضايا أدائية (حريم، 1997).

وترى الباحثة أن وجود ثقافة قوية في المنظمة تؤدي إلى إنتاجية عالية، وتجعل ثقافة المنظمة ذات قيمة تتمتع بخصائص وصفات تميزها عن غيرها من المنظمات.

2. 1. 13 الثقافة التنظيمية في المجال التربوي:

يرى الطويل أن الثقافة التنظيمية في المجال التربوي ومناخه يتأثران بنتائج التفاعل، وبالأثار المتبادلة بين قطاعات النظام التربوي الثلاثة، القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أن جو النظام التربوي وثقافته يتأثران، بحد كبير، بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته أعمالهم، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكياتهم، وبالسياسات، والأساليب الإدارية التي يعتمدونها (الطويل، 1999).

وفي المدارس تتأتى أهمية الثقافة التنظيمية بارتباطها بالفاعلية التنظيمية، من حيث تأثيرها في تحصيل الطلبة، والإنجاز والولاء، والانتماء للعمل، والعمل بروح الفريق، والتعامل بديمقراطية ما بين العاملين، والطلبة، والمعلمين أنفسهم، وتحقيق الإبداع الذاتي (القيوتي، 1993).

ويرى ناصر (1983) أن المؤسسات التربوية تنفرد بسعيها إلى تحقيق هدف سام نبيل هو بناء الشخصية الإنسانية وإعدادها للحياة المستقبلية بصورة تؤدي بها إلى التفاعل والإنتاج في المجتمع وأوجهه التنموية الشمولية.

فالمؤسسات التعليمية بحكم ماضيها، وحاضرها، ووظائفها وعلاقتها بالطرق الثقافية التي تعيش فيها، تسعى إلى بناء القيم في كل مجالاتها، فالفرد في تفاعله الاجتماعي يحتاج إلى نظام ثقافي يتخذه كمعايير تعمل موجهها لسلوكه، ونشاطاته، وتعكس اهتمامه وحاجاته مشكلا بذلك مفهوما واضحا لذاته وللآخرين وفقا للنظام الاجتماعي والثقافي الذي تعيش فيه.

2. 1. 14 مدارس البطريركية اللاتينية:

المدارس الكاثوليكية لها تاريخ عريق، وقد كانت حراسة الأراضي المقدسة (الفرنسيسكان) سباقة في هذا المضمار، إذ تعود مدارسها إلى القرن السادس عشر، ولما تكونت الأبرشية الكاثوليكية،

كانت المدرسة من أولى المؤسسات التي أولتها عناية خاصة ومميزة. فغالبا ما كانت المدرسة تبني مع الكنيسة وبجانبيها (المخطط الرعوي العام،).

2. 1. 14. 1 فلسفة مدارس البطريركية اللاتينية:

تتجسد فلسفة مدارس البطريركية اللاتينية في تعزيز مفاهيم التعلم والتعليم الحديثة عند المتعلم. ومن أجل بناء الشخصية الطلابية التي تقدم لمفاهيم المواطنة الصالحة، هذا بالإضافة إلى تعزيز مهارات الأدائية المتميزة عند طلبة المدارس، ومن أجل أن تصبح هذه المدارس خاصة لتميز تربوي تعتبر فيه الطالب أساسي في بناء التعلم، ومن جهة أخرى تتجسد فلسفة المدارس أيضا في تعزيز المنظومة القيمية المتميزة عند الطلبة لكي تتسجم البيانات المعرفية مع النظم القيمية لهذه المدارس.

مدارس البطريركية اللاتينية ملتزمون بحماية التراث الثقافي الفلسطيني في الحاضر والإعداد للجيل القادم لقيادة ثقافتهم إلى مستقبل أكثر إشراقا، وتسعى لتحقيق هذا الهدف حيث تقاس جهودها باسم طلابها ، وهذا هو الأهم ، وكذلك لأسرهم ومجتمعاتهم ، والمجتمع الفلسطيني ككل. وتقدم مدارس البطريركية اللاتينية منهجاً كاملاً من الروضة حتى التوجيهي لطلابها وطالباتها مسلمين ومسيحيين وذوي الحاجات الخاصة، منهجها يتطابق مع المناهج الفلسطينية؛ ولكن تسعى دائما لتجاوز هذا الحد من إضافة مواد مثل اللغة الفرنسية والموسيقا والدراسات الدينية، بالإضافة إلى العديد من النشاطات المرافقة، وتوظف مدارس البطريركية اللاتينية معلمين ومعلمات أكفاء وذلك لهدف الحفاظ على البيئة التنافسية للطلاب والمدارس بشكل عام، وتقدم المدارس برامج تدريبية للمعلمين والمعلمات والتي تتواءم مع أنظمة التعليم الحديثة.

2. 1. 14. 2 رؤية مدارس البطريركية اللاتينية:

تسعى مدارس البطريركية اللاتينية إلى توفير خدمات تربوية متميزة لجميع الطلبة دون استثناء بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة من أجل تعزيز مفاهيم التعلم الاتقاني عندهم لكي يكون طلبة المدارس قادرين على بناء المعارف التنظيمية والإجرائية بشكل متقن.

2. 1. 14. 3 يمكن اجمال رؤية مدارس البطريركية اللاتينية للعمل التربوي:

مدرسة تخضع للمقاييس التعليمية والتربوية والثقافية، شأنها شأن المدارس الأخرى في مجتمع دائم التطور.

مدرسة مسيحية: أي إنها تضع الإيمان المسيحي والقيم المسيحية في صلب حياتها وأهدافها، بحيث ينشأ المؤمن فيها على العمل الفعال من أجل خير المدينة الأرضية ولخدمة كلمة الله. في مجتمع متعدد الكنائس والديانات لا تستطيع المدرسة الكاثوليكية أن تغض الطرف عن الواقع المجتمعي الذي تعيش في كنفه، خاصة وإنها مدرسة مفتوحة للجميع. ومجتمعنا متعدد الكنائس والأديان. وعليه، يجب أن تأخذ المدرسة هذا الواقع بعين الاعتبار بشكل لا يفقدها هويتها المسيحية وأصالتها من جهة، وفي الوقت عينه تستوعب هذا الواقع لتدرجه بشكل عضوي ضمن هويتها ورسالتها ورؤيتها التربوية (المخطط الرعوي العام،).

2. 1. 14. 4 أهداف المدارس البطريركية اللاتينية:

إن أهداف مدارس البطريركية اللاتينية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية :

التعليم: تهدف المدرسة إلى تجهيز طلابها بالعلوم اللازمة التي تنمي قدراتهم العقلية، وتعددهم لمزاولة دورهم في المجتمع وتقديمه.

التربوية: لا يفصل التعليم عن التربية، التي تعمل على تنمية شخصية الطلاب بحيث يكونوا أصحاب تحليل وفهم وتقويم ونقد وخيار وقرار وعمل، وتقع التربية الدينية ضمن هذا الهدف التربوي على أساس أنها إحدى المقومات الأساسية في حياة الإنسان.

الثقافة: المدرسة مكان ثقافي بمختلف معاني الثقافة. فهي تضع طلابها على صلة بالموروث الثقافي للإنسانية وللمجتمع الذي تعيش فيه، وتطور رؤية للعلاقة بين الإيمان والثقافة، وتعمل على اكتشاف مواهب الطلاب الثقافية، كما تعمل على تطوير أنماط سلوك وتفكير تساعد الإنسان في بلورة ثقافة إنسانية رفيعة في المجتمع المحلي في شتى مجالات الحياة. التنشئة الشاملة: تسعى المدرسة إلى تنمية جميع نواحي الحياة الإنسانية، الذهنية والعاطفية والنفسية والجسدية والإبداعية والأخلاقية والروحية والدينية (المخطط الرعوي العام ، ص122-123).

2.1 . 14 . 5 مصادر الثقافة في مدارس البطريركية اللاتينية:

1. القيم الدينية.
2. القيم الفلسطينية.
3. القيم الاجتماعية.
4. القيم الاقتصادية.
5. القيم الأخلاقية.
6. القيم المعرفية.
7. الطالب هو أساس بناء الثقافة وليس تلقياً.

2. 2 الدراسات السابقة

بالرغم من محدودية الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في الأدب الإداري وخاصة في الوطن العربي ، إلا أن الباحثة قامت بمراجعة مجموعة من الدراسات التي تعرضت لمفهوم الثقافة التنظيمية أو أحد عناصرها، وفيما يلي أهم الدراسات والنتائج التي تم التوصل إليها:

2. 2. 1 الدراسات العربية:

قام الدقس (1990) بدراسة هدفت إلى معرفة قيم مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية العامة في الأردن، وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية، باعتبار أن القيم تساعد في التنبؤ بالسلوك ، والقرارات التي يتخذها مدير المدرسة في عمله الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم مقياس جوردن للقيم المشتركة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية، والثانوية في محافظة الزرقاء، وبلغت عينة الدراسة (100) مدير ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، لكل من المجموعات القيمية، التي تتمثل في قيم: الامتثال والغيرة، والاعتبارية، والدعم، والاستقلالية ، تعزى للجنس، ووجد فروق لمجموعة القيادة لصالح الذكور. ووجد فروق بين المتوسطات التي تتمثل في قيم الامتثال، والاعتبارية ، والدعم والغيرة والاستقلالية، بين المديرين الذين يحملون دبلوم كليات مجتمع فأقل ، والذين يحملون البكالوريوس فما فوق، ووجد فروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعة قيم القيادة، لصالح مديري ومديرات المدارس، الذين يحملون شهادة البكالوريوس فما فوق. وعدم وجد فرق لمجموعة القيم التي تعزى للخبرة التعليمية الإدارية.

أما غرايبة (1992) فقام بدراسة هدفت إلى معرفة تصنيف القيم الايجابية والقيم السلبية من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية وأثرها على سلوكهم الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت الاستبانة من 60 فقرة وقد وضع خمس استجابات سلوكية واختار واحدة منها للدلالة على مستوى الممارسة للسلوك الإداري. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية محافظة اربد، وتمت الدراسة على كامل المجتمع البالغ عدده (84) مديرا ومديرة، و توصلت الدراسة إلى وجود فروق لمدارس الثانوية تعزى للجنس في أهمية ترتيب القيم لصالح الذكور، ووجود فروق بين سلوك مديري المدارس الثانوية تعزى إلى القيم لصالح الذكور.

أما عبد الحفيظ (1994) فقام بدراسة هدفت إلى تعرف القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، وهدفت إلى استكشاف علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع اتجاهات الأفراد كالرضا والالتزام التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في قطاع النسيج من الوحدات الإنتاجية الجزائرية، وعينة الدراسة مكونة من 338 فرداً، واستخدم الباحث مقياس روكاش للقيم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية القيم كعناصر أساسية في شخصية الفرد والتنظيم في تفسير السلوك الفردي والتنظيمي، وأهمية التفاعل بين الفرد والتنظيم في تفسير اتجاهات الفرد وسلوكه، ووجود ارتباط ضعيف بين القيم الفردية والاتجاهات السلوكية ووجود علاقة ايجابية قوية بين القيم التنظيمية والتغيرات السلوكية.

أما عواد (1995) قام بدراسة هدفت الدراسة إلى استكشاف اثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات، مثل قيم الدعم والقيادة والتشجيع والهدفية على الخط القيادي السائد لدى المديرين، واستخدم الباحث مقياس ألبرت وفرنون ولندزر لتقسيم القيم، اختار مجتمع الدراسة كاملاً كعينة للدراسة والبالغ عددها 155 فرداً، وتوصلت الدراسة إلى سيادة القيم الثقافية للأفراد بدرجات متقاربة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ووجود علاقة بين القيم الثقافية للمنظمات، في درجات تفسيرها للتغير في سلوك المتغيرات التابعة، وتفاوت القيم الثقافية للأفراد والقيم الثقافية للمنظمات، في درجات تفسيرها للتغير في سلوك المتغيرات التابعة.

أما المبسلط (1999) قامت بدراسة هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في الثقافة المؤسسية من خلال تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة على تشكيل الثقافة المؤسسية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية. وقد اشتملت عينة الدراسة على 620 موظفاً من موظفي الوزارات الأردنية، وقامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس العوامل المؤثرة في الثقافة المؤسسية، مستأنسة باستبيان عبد الرحمن الهيجان (1992)، وتوصلت الدراسة إلى إن تشكيل الثقافة المؤسسية مرتبط بأسلوب الإدارة وإدارة العلاقات الإنسانية وإدارة البيئة المؤسسية. وهناك اختلافات بين تصورات الموظفين، حول العوامل المؤثرة في الثقافة المؤسسية تعزى لمتغيرات: العمر، ولوظيفة، ولمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتصورات الموظفين حول أبعاد سلوك الإدارة وإدارة العلاقات الإنسانية وإدارة البيئة المؤسسية كانت ايجابية، في حين كانت تصوراتهم عن بعد أدارة المهمة سلبية، ولم تظهر أي فروق في تصورات الموظفين حول درجة أهمية العوامل المؤثرة في الثقافة المؤسسية تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية.

وقامت الزدجالي (1999) بدراسة هدفت إلى التعرف على القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عُمان، واشتملت عينة الدراسة على (120) مديرا ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كما انه استخدم أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن ترتيب قيم مديري المدارس الثانوية حسب تفضيلهم تنازلي (القيم النظرية، والقيم الدينية، والقيم الاجتماعية، والقيم السياسية، والقيم الاقتصادية، والقيم الجمالية)، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) يعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في القيم المؤثرة على السلوك الإداري، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) يعزى إلى متغير العمر في القيم الجماعية.

قام جبر (2000) بدراسة هدفت إلى التعرف على أنماط القيم الشخصية السائدة لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والتخصص وموقع المدرسة ونوع المدرسة، واشتملت العينة على 25% من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث بلغ حجم العينة (450) معلما ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، حيث استخدم مقياس القيم وهو مقياس يقيس ست من القيم الشخصية وهي (العملية، والإنجاز، والتنوع والحسم، والتنظيم، ووضوح الهدف. وخلصت الدراسة إلى أن قيم الإنجاز والتنوع والتنظيم كانت قليلة، وأن القيم العملية وقيم الحسم وقيم وضوح الهدف كانت قليلة وكانت الدرجة الكلية للقيم أيضا قليلة جدا، وعدم وجود فروق في هذه القيم تعزى لمتغيرات كل من المؤهل والخبرة، وموقع المدرسة، ونوع المدرسة والتخصص، ووجود فروق بين الذكور والإناث لصالح الذكور في القيم العملية، ولصالح الإناث في قيم الإنجاز والتنظيم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للقيم بين الذكور والإناث لصالح الإناث.

كما قام مرسي (2001) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة القائمة بين القيم الاجتماعية والتربوية في ممارسة التعليم ومدى التزام المعلمين بها، واثرت كل من الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة في محافظة جرش وقد استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن جميع القيم الاجتماعية والتربوية موجودة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة جدا، وعدم وجود فروق في التزام المعلمين بالقيم الاجتماعية والتربوية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق في التزام المعلمين بالقيم الاجتماعية والتربوية تعزى لمتغير الخبرة.

كما قامت عبد الفتاح (2001) بدراسة هدفت الدراسة إلى تحديد منظومة القيم لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية للذكور والإناث في مديرتي عمان الأولى والثانية معبرا عنها من خلال التقرير اللفظي، وتكونت عينة الدراسة من (149) معلما و(111) معلمة و (39) مديرا و(37) مديرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، واستخدمت قائمة القيم لجمع المعلومات، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن قيم الكد والمثابرة، والقيم الإنسانية، وقيم الإنجاز، والقيم النظرية قد أخذت تقديرات عالية في جميع استجابات المعلمين والمديرين وان اختلف ترتيبها، وعدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأثر أي من متغيرات الدراسة الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والتأهيل التربوي في منظومة القيم معبرا عنها في استجابات المعلمين والمديرين.

أما احمد ملحم (2003) قام بدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة على 253 مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة، في مديريات التربية والتعليم التابعة لمدينة عمان وقصبة الكرك وقصبة الزرقاء، والكورة، واربد الأولى، ولجمع المعلومات قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من خمسة مجالات وهي: الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الخاصة لديهم مستوى مرتفع في الثقافة التنظيمية أكثر من مديري المدارس الحكومية، ووجود فروق بين متوسطات آراء المديرين تعزى إلى متغير الخبرة لصالح المديرين والمديرات ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، ووجود فروق بين آراء المديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح المديرين والمديرات ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق)، وعدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) عند مستوى الدلالة بين متوسط أداء المديرين ومتوسط أداء المديرين الإناث.

وأجرى التويجر (2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، اشتملت عينة الدراسة على (418) مديرا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي و أداة الاستبانة لجمع البيانات، وخلصت نتائج الدراسة إلى ترتيب القيم الشخصية تنازليا على النحو التالي (القيم الدينية، والفكرية، والاجتماعية، والسياسية، والجمالية، والقيم الاقتصادية)، وترتيب القيم التنظيمية على النحو التالي (قيمة الفريق، والتغير، والشفافية، والاهتمام بالموظفين، والثقة المتبادلة، والإبداع، والعدالة، والمشاركة في صنع القرارات)، ووجود تصورات عالية لدى أفراد عينة الدراسة عن مستوى فاعليتهم ووجود أثر لقيم الفريق، والاهتمام بالموظفين، والعدالة، والإبداع، والثقة في فاعلية المديرين.

وقام حمادات (2003) بدراسة هدفت إلى تحديد قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي، اشتملت عينة الدراسة على (296) مديرا يتوزعون حسب متغير الجنس إلى (131) مديرا و(165) مديرة، بينما بلغت عينة المعلمين (620) معلما يتوزعون حسب متغير الجنس إلى (280) معلما و(340) معلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات (مؤلفها جوردون Gordon)، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية موجبة بين قيم العمل السائدة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين، ووجود فروق في قيم العمل السائدة لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث (المديرات)، ولمتغير الخبرة لصالح الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث (المعلمات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

وقام العبادلة (2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظة جنوب الأردن تكونت عينة الدراسة من (كافة المديرين، والمساعدين، ورؤساء الأقسام) في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات (الكرك، والطفيلة، ومعان، والعقبة) والذين بلغ عددهم (444) فردا، استخدم المنهج الوصفي وأداة هيرسي وبلانشرد (Heresy & Blanchard) لقياس الثقافة التنظيمية، وأداة (Francis & Woodcock) لجمع البيانات.

وخلصت نتائج الدراسة إلى شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب، حيث احتلت محافظة معان المركز الأول وجاءت محافظة الكرك في المركز الثاني، بينما جاءت محافظة الطفيلة في المركز الثالث، ومحافظة العقبة في المركز الرابع، ووجود فروق في الأنماط القيادية الشائعة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)، ولم تكشف الدراسة عن وجود فروق في الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية الأخرى، وعدم وجود فروق في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية، وإن تصورات أفراد العينة للثقافة التنظيمية كانت ايجابية، ووجود فروق في القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات: العمر والخبرة والمحافظة.

قام الشلوي (2005) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية خالد العسكرية، وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منتسبي الكلية المدنيين والعسكريين، وتحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف خصائص الوظيفة الشخصية لمنتسبيها،

وتحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين، واستخدم المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً، وأن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده، وعدم وجد فروق لدى منتسبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، ووجد فروق لدى منتسبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعية العمل لصالح العسكريين، وعدم وجد فروق لدى منتسبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، ووجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منتسبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

وقام السخني (2005) بدراسة هدفت إلى التعرف على تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها"، واستخدم الباحث المنهج النوعي والمنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات وتكونت من خمسة مجالات هي : الفلسفة، والمعتقدات، والقيم، والتوقعات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين: المجموعة الأولى عشوائية تكونت من (40) فرداً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (435) فرداً، والمجموعة الثانية تكونت من (109) فرداً منهم (27) عميد كلية و(82) رئيس قسم. خلصت الدراسة إلى توفير هذه الخصائص بدرجة عالية لعدد من الفقرات التي بلغ عددها (29) فقرة، وبدرجة متوسطة في (33) فقرة.

وقام الصرايرة (2005) بدراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية والقيم الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات جنوب الأردن، وتكونت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (183) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات جنوب الأردن مرتبة تنازلياً هي النمط (المشارك، والأمر، ولمفوض، والنمط المسوق)، وكان ترتيب القيم الإدارية حسب الأهمية النسبية على النحو الآتي ومرتبة تنازلياً (القيم التنظيمية، وقيم أخلاقيات العمل، وقيم المشاركة الجماعية، والقيم الإنسانية، وقيم الراحة والفراغ)، وعدم وجود فروق في أنماط القيم الإدارية تعزى للأنماط القيادية.

وقامت سلمان (2006) بدراسة هدفت إلى معرفة الإطار القيمي المرجعي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظرهم اشتملت عينة الدراسة على (200) مديرا في مديرتي عمان الثالثة والرابعة في محافظة العاصمة، استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة هامة وذات دلالة إحصائية للإطار القيمي المرجعي لمديري المدارس في مستوى الأداء ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإطار القيمي المرجعي تعزى إلى متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية).

وقام شمس الدين (2006) بدراسة هدفت إلى التعرف على المنظومة القيميّة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الابتدائية والمتوسطة والثانوية في دولة الكويت. وتكونت عينة الدراسة من (160) مديرا ومديرة، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات. خلصت نتائج الدراسة إلى أن ترتيب أبعاد المنظومة القيميّة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم كانت على النحو الآتي (قيم الدعم، وقيم القيادة، وقيم الامتثال، والقيم الاعتبارية، والقيم الخيرية، والقيم الاستقلالية)، عدم وجد فروق بين المتوسطات الحسابية لأبعاد المنظومة القيميّة الإدارية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، و متغير الخبرة، و متغير المرحلة الدراسية)، ووجد فروق بين المتوسطات الحسابية لأبعاد المنظومة القيميّة الإدارية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

قامت كاترين مارشال (Marshall، 1992) بدراسة هدفت إلى التعرف على أهمية قيم مديري المدارس، والتعرف إلى أهم المصادر والاتجاهات التي تقود هذه القيم إلى التعامل مع المشكلات في المدرسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تكونت عينة الدراسة من مديري 70 مدرسة ثانوية، وخلصت نتائج الدراسة إلى إن قيم الإداري الطموح ومعنوياته تتأثران بدرجة كبيرة بالمحيطين به من مساعدين والأشياء من حولهم خلال حياتهم اليومية، واختلاف أخلاقيات مدير المدرسة وقيمه حسب الجنس حيث أن قيم الذكور تعتمد على الحزم في اتخاذ القرارات من أجل المحافظة على مصلحة العمل ومواجهة المشاكل، ومقدرة الذكور على ترك العواطف الشخصية في الأمور الجدية، في حين أن قيم النساء وطرقهن

في اتخاذ القرارات تتم عن طريق أخلاقيات المشاعر، والتعاطف مع الآخرين، وأهمية العدالة والمساواة والمواقف المحايدة في حل المشكلات، وسماع وجهات نظر الجميع قبل الحكم.

قام بوك وآخرون (Buk et al, 1992) بدراسة هدفت إلى التعرف على أهداف المعلمين والقيم وإدراكات ثقافة المدرسة منتبئات بالممارسات التعليمية، واشتملت عينة الدراسة على (117) معلما في مدرستين ابتدائيتين ومدرستين متوسطتين، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات المعلمين التعليمية ترتبط بقوة معتقداتهم التربوية وبأهدافهم التحصيلية المرسومة لطلابهم، وأن إدراكات المعلمين للقيم المسيطرة في المدرسة والمعتقدات والأهداف تؤثر على سلوكهم.

وأجرى ماريليزا (Marialisa, 1994) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيم والمفاهيم والمعتقدات في السلوك الشخصي لمديري المدارس الحكومية في ولاية تكساس الأمريكية على اعتبار القيم والمبادئ في المؤسسة هي التي تحدد السلوك الشخصي لمدير المدرسة، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (361) مدير مدرسة وقد استخدم الباحث مجموعة من القيم (الاستقلالية، وتقدير الآخرين، والعلم، والإحسان)، وقد خلصت نتائج الدراسة العلاقة المتوقعة بين القيمة الاستقلالية والالتزام بأهداف المؤسسة وكذلك علاقة هذا الالتزام بالسلوك الشخصي للمدير وأثره على المفاهيم المؤسسية.

وقام لينكس (Lenox, 1999) دراسة هدفت إلى فحص الثقافة التنظيمية وبيان علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين وعلاقة ذلك بالإنجاز الأكاديمي ، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي (22) مدرسة ابتدائية في ولاية كولورادو الأمريكية وشملت عينة الدراسة على (200) معلم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي و مقياس لزاموتو وكراكور (Zammuto & Karkowor, 1991) لقياس الثقافة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن إنجاز الطالب مرتبط بالحالة الاجتماعية والاقتصادية وحجم المدرسة، ووجود علاقة بين حجم المدرسة وقوة الثقافة المدرسية، فكلما كانت المدارس كبيرة تكون الثقافة التنظيمية كبيرة، ووجود علاقة بين إنجاز الطلبة ورضا المعلمين الوظيفي، وعدم وجود فروق بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى إلى الخبرة التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل أكثر من درجة الماجستير.

وأجرى شارب (Sharp,1999) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخات التنظيمية في الكليات الثلاثة، اشتملت عينة الدراسة على (215) شخصا، وقد استخدم شارب أداة كراكورو زاموكو لقياس الثقافة التنظيمية وأداة جونز وجمس لقياس المناخ التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اختلاف بين الثقافة التنظيمية السائدة والمناخ التنظيمي في الكليات الثلاث بل هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية السائدة والمناخ التنظيمي في الكليات المذكورة، كان للمجموعات الثقافية المسيطرة إدراك مناخي أكثر إيجابية من المجموعات الثقافية غير المسيطرة، ويهتم أعضاء هيئة التدريس في الكليات المذكورة بإيجاد المناخ التنظيمي الذي يحفز على الإبداع والابتكار، وعدم وجود فروق بين الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الثلاث تعزى للجنس، ووجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الثلاث تعزى للخبرة التعليمية ولصالح ذوي الخبرات الأكثر من 15 عاما، وعدم وجود فروق بين الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الثلاث تعزى للمؤهل العلمي.

وأجرت ماري (Maria, 1999) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، واثرت العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية على إدراك العاملين في هذه المؤسسات، واستخدمت الباحثة أداة كوك وسزال Szumal & Cook, 1993 لقياس الثقافة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من 68 موظفا من مجتمع الدراسة (300) من موظفي الخدمة الإنسانية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وتفويض السلطة لدى المسؤولين، ووجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة والالتزام العاملين، ووجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الإنسانية وتحقيق الذات والإبداع لدى العاملين، ووجود فروق بين أثر الثقافة التنظيمية على إدراك العاملين تعزى للجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق بين أثر الثقافة التنظيمية على إدراك العاملين تعزى للمؤهل العلمي.

وقام ميلستين داني (Milshein, Diane, 2000) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة المدرسية وثقافة المعلمين والمنهاج المدرسي، ومعرفة العلاقة بين الثقافة المدرسية السائدة والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من (90) معلماً من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (360) معلماً من معلمي المدارس المتوسطة في جنوب شرق ميثشجان، واستخدم الباحث أداتين لجمع المعلومات والبيانات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ثقافة المعلمين الشخصية والثقافة المدرسية، ووجود علاقة بين قوة ثقافة المدرسة وفعالية المنهج المدرسي، وعدم وجود فروق بين الثقافة المدرسية السائدة والجنس، وعدم

وجد فروق بين الثقافة المدرسية السائدة والخبرة لدى المعلمين، ووجود بين الثقافة المدرسية السائدة والمؤهلات العلمية للمعلمين.

كما قامت ميادا (Mayada, 2000) بدراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين، واشتملت عينة الدراسة على (118) معلماً، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، وأداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى إن الموظفين غير الراضين عن عملهم يبدون إدراكاً سلبياً نحو الثقافة التنظيمية أكثر من أولئك الراضين عن عملهم، واختلاف مفاهيم الثقافة التنظيمية بين المعلمين الراضين عن عملهم من جهة وغير الراضين عنها من جهة أخرى، وإن المعلمين الراضين عن عملهم يدافعون عن الثقافة التنظيمية أكثر من غير الراضين، ووجود فروق بين إدراك المعلمين للثقافة التنظيمية تعزى للخبرة التعليمية ولصالح ذوي الخبرة الأكثر من 12 سنة، ووجود فروق بين إدراك المعلمين لثقافة المدرسة تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة درجة الماجستير.

وقام هوبس (Hobbs, 2001) بدراسة بعنوان "استراتيجيات بناء والمحافظة على ثقافة المدرسة الإيجابية"، فقد اعتبرت ثقافة المدرسة مفهوماً واسعاً يستخدم لوصف مظهر أساسي للمؤسسة، واعتبرت الثقافة نمذجا للمعتقدات والقيم التي تشكل عبر تاريخ المؤسسة. وهدف الدراسة البحث عن إجابات للسؤال الآتي : ما استراتيجيات المستخدمة من قبل مدير المدرسة التي تحافظ على ثقافة إيجابية والتي ترتقي بتحصيل الطلبة؟ وكان الهدف من هذه الدراسة توفير وصف دقيق للاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدير لتطوير ثقافة إيجابية، وأظهرت النتائج الاستراتيجيات الآتية مهمة المدير التأثير على ثقافة المدرسة وهي: الحفاظ على الروابط الشخصية مع الكادر التدريسي والطلبة، وتوصل قيم المدير من خلال أعمال يقوم بها وسلوكيات بتصرفها والاهتمام بعادات وتقاليد وتاريخ المدرسة.

وقام شايمون (2002) بدراسة هدفت إلى تحليل ومناقشة الإدارة بالقيم كأسلوب وأداة لإعادة تصميم الثقافة في المنظمات حتى تكون مستعدة للألفية المقبلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن كل من أسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة بالتعليمات أصبحت هذه نتائج منخفضة وغير ملائمة، وفي المقابل فإن الإدارة بالقيم استحدثت كأداة قيادة استراتيجية حيث توجه جهود جميع العاملين نحو الرؤية الإستراتيجية التي ترغب المنظمة تحقيقها، وتقدم الإدارة بالقيم إعادة تصميم الثقافة، وتضمن المبادئ الأخلاقية في استراتيجيات القيادة ونشاطات المنظمات.

وقاما بيون وليوبيز (Peon& Lopez, 2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة والتعليم التنظيمي، واشتملت الدراسة على (195) منظمة إسبانية، وقام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي و استخداما مقياس "جوردن" ، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التأزرية تشجع تطوير التعلم التنظيمي، وأن الثقافة التأزرية لا تشكل بذاتها ميزة تنافسية للمنظم، بل هي تعدل من خلال التعلم وتوجيهها للمنظمة.

2. 2. 3 خلاصة الدراسات السابقة:

2. 2. 3. 1 العينات:

تباينت عينات الدراسات السابقة من حيث الفئات المستجيبية وأعدادها، وبشكل عام يمكن القول أن معظم الدراسات كانت الفئات المستجيبية لها من العاملين في المجال التربوي، كدراسة الدقس (1990)، غرايبة (1992)، Catherin Mashall,1992 ، ماريلزا 1994 Marialisa، الزدجالي (1999)، (1999) Maria جبر (2000)، ميادا 2000 Mayada ، مرسى (2002)، عبد الفتاح (2001)، هوبس Hobbs,2001، ملحم (2003)، التويجر (2003)، حمادات 2003، Peon& Lopez 2004، الشلوي (2005)، السخني (2005)، الصرايرة (2005)، سلمان (2006)، شمس الدين (2006).

2. 2. 3. 2 الأدوات المستخدمة:

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة كدراسة الدقس (1990)، غرايبة (1992)، مارشل (1992) Catherin Mashall الحفيظ (1994)، ماريلزا 1994 Marialisa، عواد (1995)، المبسلط (1999)، الزدجالي (1999)، (1999) Maria جبر (2000)، ميادا 2000 Mayada ، مرسى (2002)، عبد الفتاح (2001)، هوبس Hobbs,2001، ملحم (2003)، التويجر (2003)، حمادات (2003)، العبادة (2003)، Peon& Lopez 2004، الشلوي (2005)، السخني (2005)، الصرايرة (2005)، سلمان (2006)، شمس الدين (2006)، ومن تلك الاستبانات مقياس جوردون ومقياس روكاش، ومقياس البرت وفرتونولندزر، واستبانة الهيجان، واداة هيرسي ولانشرد، ومقياس ازاموتو وكراكور.

2. 2. 3 المتغيرات:

ركزت بعض الدراسات على عدد من المتغيرات كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة الجغرافية.

2. 2. 3. 4 المنهج:

اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي وهدفها المسح الميداني للقيم، وتأثيرها على المتغيرات المختلفة.

إن كل الدراسات في هذا المجال دراسات محصورة في مجالات الثقافة التنظيمية، وهو بعد القيم وأثرها على المتغيرات المختلفة، مثل الاتجاهات، والنمط القيادي، والكفاءة الإدارية، والمناخ التنظيمي، والانتماء التنظيمي، وأثرها على متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص،... الخ. وتوضح أن المتغيرات المستقلة لها تأثير على المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.

إن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة كونها تطرقت لبعض الأمور الجديدة التي لم يتم التطرق إليها في السابق مثل اتجاهات المدراء والمعلمين نحو الثقافة التنظيمية. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في هذا المجال أنها الدراسة العربية الأولى في هذا المجال (حسب اطلاع الباحثة) التي تبحث في اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين.

الفصل الثالث

3:1 منهج الدراسة

3:2 مجتمع الدراسة

3:3 عينة الدراسة

3:4 أداة الدراسة

3:5 صدق الدراسة

3:6 ثبات أداة الدراسة

3:7 إجراءات تطبيق الدراسة

3:8 متغيرات الدراسة

3:9 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات المتبعة في تطبيق الدراسة، التي ابتدأت بمنهج الدراسة المستخدم، ثم وصف مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة، ومتغيرات الدراسة، ووصف أداة الدراسة وطريقة تطويرها، ثم أداة الدراسة، والإجراءات التي اتبعت للتأكد من الصدق والثبات لأداة الدراسة، وإجراءات الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

3.1 منهج الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي ، والتي قامت من خلاله بوصف الواقع وتحليله وتفسير نتائجه، من خلال بيانات الاستبانة المتوفرة لهذه الدراسة الخاصة من وجهة نظر المستجيبين في مدارس البطريركية اللاتينية، للوصول إلى تعميمات تزيد من رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة.

3.2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس البطريركية اللاتينية في فلسطين والبالغ عددها (13) مدرسة، للعام الدراسي (2007-2008)، وتضم (355) إدارياً ومعلماً . وذلك حسب السجلات الرسمية لدى مكتب الإدارة العامة لمدارس البطريركية اللاتينية في فلسطين.

3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 46 % من مجتمع الدراسة اختيرت بالطريقة العنقودية العشوائية ، بحيث تم اختيار 6 مدارس من 13 مدرسة وبلغ عدد المستجيبين في تلك الدراسة (227) مستجيباً، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، إلا أن (14) استبانة لم تسترد وبذلك يصبح العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة (213) مستجيباً، وعليه اعتمدت الحالات غير المستردة حالات مفقودة (Missing case).

جدول 3.1 خصائص العينة الديمغرافية

المجموع	غزة	الزبادة	نابلس	الطيبة	رام الله	بيت جالا	موقع المدرسة المسمى
11	1	1	1	2	2	4	إداري
216	39	45	27	27	33	45	معلم
227	40	46	28	29	35	49	المجموع

3.4 أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام أداة ملحم (2003) المعدة لقياس الثقافة التنظيمية، وتكونت من (96) فقرة موزعة على خمسة مجالات، قامت الباحثة بتطويرها حيث وزعتها على مجموعة بؤرية مكونة من (15) فرداً خارج أفراد العينة من معلمين مدارس البطريركية اللاتينية وذلك لإبداء رأيهم في مدى مواءمة فقرات الاستبانة لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس البطريركية، حيث تم حذف الفقرات التي كانت نسبة الاتفاق بين المعلمين متدنية وتم اعتماد نسبة الاتفاق التي تكون فوق 75%، وتم حذف بعض الفقرات من الاستبانة الأصلية، ففي المجال الأول (الفلسفة) حذفت الفقرة (12) والفقرة (15) وفي المجال الثالث (المعتقدات) حذفت الفقرة (16) وفي المجال الرابع (الأعراف) حذفت الفقرة (13) من الاستبانة الأصلية.

تكون استبانة الدراسة التي وزعت على أفراد عينة الدراسة من الأجزاء الآتية:
رسالة موجهة إلى عينة الدراسة تبين لهم الغرض من الدراسة ، وتطلب تعاونهم.

الجزء الأول : يحتوي على المعلومات العامة الديمغرافية للتعريف بأفراد العينة من حيث المتغيرات المستقلة، وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، موقع المدرسة، المادة التي يدرسها المعلم).

الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة متبوعة بتدرج (ليكرت) الخماسي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، وأبداً) أعطيت أرقام (5، 4، 3، 2، 1) وعلى التوالي، وخلصت الاستبانة في صورتها النهائية من (92) فقرة موزعة على خمسة مجالات تقيس اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية، وقد صنفت الفقرات ضمن المجالات الخمسة كما يلي:

1. مجال الفلسفة يحتوي على (18) فقرة.
2. مجال القيم يحتوي على (20) فقرة.
3. مجال المعتقدات يحتوي على (15) فقرة.
4. مجال الأعراف ويحتوي على (19) فقرة.
5. مجال التوقعات التنظيمية ويشتمل على (20) فقرة.

3.5 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام صدق المحتوى حيث عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين، وقد تألفت من (12) محكماً. واعتمدت الباحثة نسبة اتفاق (75%) بين المحكمين على ملائمة فقرات الأداة التي تقيسها والتحقق من وضوحها وسلامة صياغة الفقرات اللغوية. وقد أخذت الباحثة بآراء المحكمين وتوجيهاتهم فيما يخص بأداة الدراسة حيث بقيت الأداة على حالها.

درجة الصدق الفعلي للاستبانة بعد تطبيق الدراسة:

تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person correlation coefficient) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.2).

جدول 3.2 : نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
Q1	0.34	0.000	Q47	0.71	0.000
Q2	0.44	0.000	Q48	0.56	0.000
Q3	0.46	0.000	Q49	0.55	0.000

0.000	0.32	Q50	0.000	0.55	Q4
0.000	0.37	Q51	0.000	0.50	Q5
0.000	0.35	Q52	0.000	0.46	Q6
0.000	0.70	Q53	0.000	0.59	Q7
0.000	0.50	Q54	0.000	0.55	Q8
0.006	0.19	Q55	0.000	0.36	Q9
0.000	0.36	Q56	0.000	0.55	Q10
0.020	0.16	Q57	0.000	0.43	Q11
0.002	0.22	Q58	0.000	0.41	Q12
0.131	0.10	Q59	0.000	0.48	Q13
0.000	0.38	Q60	0.000	0.56	Q14
0.000	0.36	Q61	0.000	0.59	Q15
0.000	0.49	Q62	0.000	0.45	Q16
0.000	0.27	Q63	0.000	0.51	Q17
0.000	0.32	Q64	0.000	0.33	Q18
0.001	0.23	Q65	0.000	0.38	Q19
0.000	0.52	Q66	0.000	0.52	Q20
0.000	0.56	Q67	0.000	0.56	Q21
0.000	0.59	Q68	0.000	0.59	Q22
0.000	0.61	Q69	0.000	0.45	Q23
0.000	0.52	Q70	0.000	0.55	Q24
0.000	0.39	Q71	0.000	0.62	Q25
0.000	0.61	Q72	0.000	0.66	Q26
0.000	0.58	Q73	0.000	0.54	Q27
0.000	0.64	Q74	0.000	0.63	Q28
0.000	0.65	Q75	0.000	0.51	Q29
0.000	0.73	Q76	0.000	0.45	Q30
0.000	0.65	Q77	0.000	0.71	Q31
0.000	0.50	Q78	0.000	0.70	Q32
0.000	0.73	Q79	0.000	0.68	Q33
0.000	0.66	Q80	0.000	0.48	Q34
0.000	0.63	Q81	0.000	0.61	Q35
0.000	0.71	Q82	0.000	0.51	Q36
0.000	0.68	Q83	0.000	0.69	Q37
0.000	0.67	Q84	0.000	0.65	Q38
0.000	0.71	Q85	0.000	0.54	Q39
0.000	0.67	Q86	0.000	0.45	Q40
0.000	0.66	Q87	0.000	0.31	Q41
0.000	0.61	Q88	0.000	0.36	Q42
0.000	0.64	Q89	0.000	0.60	Q43
0.000	0.46	Q90	0.000	0.29	Q44
0.000	0.36	Q91	0.000	0.53	Q45
0.000	0.48	Q92	0.000	0.48	Q46

يتضح من الجدول 3. 2 أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس اتجاهات إداري مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في فلسطين، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه

3. 6 ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات الأداة، من خلال توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 15 فرداً، بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، حيث تم تقديم الاستبانة لهم مرتين بفارق زمني في التطبيق مدته أسبوعان، فتم توزيع الأداة نفسها مرة ثانية على نفس العينة وب نفس الطريقة والظروف المشابهة التي تؤمن تطبيق الشروط، وتم إيجاد معامل الثبات للمجالات الخمسة المكونة لأداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي للفقرات وفق معادلة (كرونباخ ألفا) ، والجدول (3).
(3) التالي يبين ذلك:

الجدول 3. 3 : معاملات الثبات للمجالات الخمسة المكونة لأداة الدراسة

المجال	معامل الثبات وفق معادلة كرومباخ الفا(الاتساق الداخلي)	معامل الثبات (إعادة الاختبار)
المجال الأول: الفلسفة	0.90	0.88
المجال الثاني: القيم	0.89	0.87
المجال الثالث: المعتقدات	0.84	0.80
المجال الرابع: الأعراف	0.89	0.85
المجال الخامس: التوقعات التنظيمية	0.88	0.86
الكلية	0.90	0.88

كما تم إيجاد معامل الثبات الكلي للأداة باستخدام طريقتين هما، طريقة معامل الاتساق الداخلي للفقرات وفق معادلة (كرونباخ ألفا)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للأداة (0.90)، وطريقة إعادة، حيث بلغ معامل الاستقرار (0.88) مما يشير إلى أن هذه الأداة تتمتع بمعاملات ثبات مناسبة لإغراض هذه الدراسة.

درجة الثبات النهائي للاستبانة بعد تطبيق الدراسة:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، وذلك كما هو واضح في الجدول (3. 4).

جدول 3. 4 : نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة.

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
مجال الفلسفة	213	18	0.90
مجال القيم	213	20	0.92
مجال المعتقدات	213	15	0.85
مجال الأعراف	213	19	0.82
مجال التوقعات	213	20	0.93
الدرجة الكلية	213	92	0.96

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول 3. 4 إلى أن ثبات أداة الدراسة في مجال الفلسفة كان (0.90)، ومجال القيم (0.92)، ومجال المعتقدات (0.85)، ومجال الأعراف (0.82)، ومجال التوقعات (0.93)، والدرجة الكلية (0.96)، وبذلك يتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

3. 7 إجراءات تطبيق الدراسة

قامت الباحثة بالإجراءات والخطوات الآتية من أجل استكمال هذه الدراسة:

1. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية، والتعرف على الثقافة التنظيمية الموجودة لدى مدراء ومعلمي مدارس البطريركية اللاتينية.
2. تحديد الهدف من الدراسة وحصر المجتمع واختيار العينة.
3. أخذ الموافقات الرسمية اللازمة من عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس، ومن إدارة مدارس البطريركية اللاتينية.
4. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية، والتعرف على الثقافة التنظيمية الموجودة لدى مدراء ومعلمي مدارس البطريركية اللاتينية.
5. قامت الباحثة من التأكد من صدق وثبات الأداة التي تم شرحها.
6. قامت الباحثة بالتنسيق مع الإدارة العامة لمدارس البطريركية اللاتينية لكيفية توزيع الاستبانات على عينة الدراسة وقامت بشرح طريقة وإجراءات تعبئة الاستبان بجزئيه: الأول والثاني .
7. وزعت أداة الدراسة في بداية أيار من الفصل الثاني للعام الدراسي (2007-2008).
8. تم توزيع الاستبانات على المدارس من قبل سكرتيرة كل مدرسة في تاريخ 2008/5/3.

9. تم استلام الاستبانات من سكرتيرة الإدارة العامة لمدارس البطريكية بمراحل حتى
2008/5/27.

10. بلغت نسبة الاستبانات المستردة (95.5%).

11. تم معالجة البيانات إحصائياً والخروج بالنتائج والتوصيات.

3. 8 متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة المتغيرات الآتية :

أولا المتغيرات المستقلة

- الجنس 1- ذكر 2- أنثى
- المسمى الوظيفي : 1- إداري 2- معلمة
- المؤهل العلمي :
- 1- دبلوم تربية 2- بكالوريوس 2- دبلوم عال بعد البكالوريوس 3- ماجستير
- سنوات الخبرة:
- 1- أقل من 5 سنوات 2- من 5 سنوات إلى 10 سنوات 3- 10 سنوات فأكثر
- العمر :
- 1- من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
- 2- من 30 إلى أقل من 40 سنة
- 3- 40 سنة فأعلى
- المادة التي يدرسها المعلم (علوم طبيعية ، علوم إنسانية)
- موقع المدرسة (بيت جالا ، رام الله، الزبادة، غزة، الطيبة، نابلس).

ثانيا المتغير التابع وهو:

استجابات العينة على فقرات الاستبانة الخاصة بالثقافة التنظيمية

3. 9 المعالجة الإحصائية:

من أجل الإجابة عن السؤال الأول استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين؛ ولاختبار الفرضيات استخدم اختبار (ت) (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار توكي (Tukey test)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

مفتاح التصحيح:

وقد تم اعتماد المقياس التالي لتحديد الاتجاهات من خلال المتوسطات الحسابية :

الدرجة/الاتجاه	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.49-1.00
متوسطة	3.49-2.50
مرتفعة	5.00-3.50

الفصل الرابع

4:1 نتائج سؤال الدراسة الأول

4:2 نتائج سؤال الدراسة الثاني

4:2:1 الفرضية الأولى

4:2:2 الفرضية الثانية

4:2:3 الفرضية الثالثة

4:2:4 الفرضية الرابعة

4:2:5 الفرضية الخامسة

4:2:6 الفرضية السادسة

4:2:7 الفرضية السابعة

الفصل الرابع

يشتمل هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

4. 1 نتائج سؤال الدراسة الأول :

سؤال الدراسة الأول: ما اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين؟

للإجابة عن السؤال أعلاه استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين على مجالات الدراسة ككل. والجدول (4. 1) يبين ذلك .

جدول 4. 1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين على مجالات الأداة ككل.

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الفلسفة	4.24	0.51	1	مرتفعة
2	القيم	4.14	0.57	2	مرتفعة
3	المعتقدات	4.00	0.51	3	مرتفعة
4	الأعراف	4.01	0.52	4	مرتفعة
5	التوقعات	3.95	0.66	5	مرتفعة
الدرجة الكلي		4.07	0.48	مرتفعة	

يتضح من الجدول (4. 1) أن المتوسطات الحسابية لمجالات اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين، كانت عالية يشكل عام حيث تراوحت ما بين (3.95-4.24)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.51-0.66)، وجاء في الرتبة الأولى مجال الفلسفة بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.51)، وجاء في الرتبة الثانية مجال القيم بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.57)، في حين جاء مجال المعتقدات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.51)، ويليه في الرتبة الرابعة مجال الأعراف بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.52)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال التوقعات بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.66).

أما فيما يتعلق باتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين على المجالات الفرعية لأداة الدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال بشكل مستقل، وكانت كالاتي:

جدول 4. 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين في مجال الفلسفة مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاهات
2	تؤكد على احترام العمل	4.67	0.57	مرتفعة
18	تعتبر دور المعلم أساسياً وهاماً في العملية التربوية	4.63	0.63	مرتفعة
14	تحترم كرامة الآخرين وحياتهم	4.48	0.78	مرتفعة
9	تساوي الطلبة في الحقوق والواجبات	4.38	0.77	مرتفعة
16	تعتبر الطلبة محور العملية التعليمية التعلمية	4.35	0.85	مرتفعة
3	تعزز الانتماء القومي لدى الطلبة	4.35	0.84	مرتفعة
1	تعزز الانتماء الديني لدى الطلبة	4.33	0.90	مرتفعة
17	تتخذ الإجراءات الوقائية للحد من ظاهرة العنف المدرسي	4.31	0.81	مرتفعة
11	تعزز تقبل الذات وتقدير الإنسان	4.28	0.77	مرتفعة
5	ترسخ الوحدة الوطنية	4.23	0.90	مرتفعة
7	تعمق التفاهم على أساس العدل والحرية والمساواة	4.22	0.83	مرتفعة
4	تعمق السلوك الديمقراطي وتجذر ممارساته	4.12	0.84	مرتفعة
12	تعزز اهتمام الطلبة بإتقان اللغات الأجنبية	4.07	1.07	مرتفعة
13	تعزز اهتمام الطلبة بالجوانب التطبيقية	4.04	0.84	مرتفعة
15	تعزز اهتمام الطلبة باكتساب مهارات التعلم الذاتي	4.04	0.87	مرتفعة
6	تشجع اهتمام الطلبة باللغة العربية والفصحى كتابة ومحادثة	4.03	1.03	مرتفعة
10	تكون الذات الثقافية للطلبة المستمدة من تراث الأمة	3.96	0.90	مرتفعة
8	تكسب الطلبة أنماط التفكير الناقد	3.92	0.91	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.24	0.51	مرتفعة

تشير النتائج الواردة في الجدول (4.2) إلى أن الاتجاهات نحو الثقافة التنظيمية على الدرجة الكلية للمجال الأول (الفلسفة) بشكل عام كانت مرتفعة، وذلك بحسب اعتماد التصنيف في هذه الدراسة، حيث بلغ متوسط المجال الأول ككل (4.24)، الأمر الذي يعكس مستوى مرتفعاً من اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مجال الفلسفة.

يشير الجدول (4.2) إلى أن الفقرات الثالث الأولى التي تراوحت متوسطاتها من (4.67 - 4.48) نالت أعلى المتوسطات الفقرة (2) أعلى فقرات المجال الأول للفلسفة إذ بلغ متوسطها (4.67) إذ تؤكد على احترام العمل، وتليها الفقرة (18) بمتوسط قدره (4.63) إذ تعتبر دور المعلم أساسياً وهاماً في العملية التربوية، وتليها الفقرة (14) بمتوسط قدره (4.48) إذ تحترم كرامة الآخرين وحررياتهم.

أما أدنى فقرات مجال الفلسفة فقد كانت الفقرة (8) أدنى فقرات مجال الفلسفة إذ بلغ متوسطها (3.92) أن تكسب الطلبة أنماط التفكير الناقد، وتليها الفقرة (10) بمتوسط قدره (3.96) أن تكون الذات الثقافية للطلبة المستمدة من تراث الأمة، وتليها الفقرة (6) بمتوسط قدره (4.03) إذ تشجع اهتمام الطلبة باللغة العربية والفصيحة كتابة ومحادثة.

جدول 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين في مجال القيم مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاهات
12	المحافظة على النظافة سمة رئيسية في المدرسة	4.51	0.78	مرتفعة
11	الشعور بالاعتزاز بهذه المدرسة	4.45	0.83	مرتفعة
9	نمو المعلمين المهني ركيزة أساسية في المدرسة	4.38	0.86	مرتفعة
18	الاحترام الملحوظ للتقيد بالأنظمة والتعليمات	4.30	0.82	مرتفعة
3	اتسام إنجاز الأعمال بهمة وحماس	4.29	0.79	مرتفعة
16	التنافس الإيجابي بين الطلبة في التحصيل المعرفي	4.26	0.73	مرتفعة
6	ارتباط المعلمين ارتباطاً شديداً بالمدرسة	4.23	0.82	مرتفعة
1	اقتصار غياب الطلبة لأسباب جوهرية	4.23	0.81	مرتفعة
8	معاملة المدير تتسم بالزمالة والصدقا	4.23	0.92	مرتفعة
14	التعاطف الإداري مع الأشخاص الذين يعانون من الصعوبات	4.17	0.87	مرتفعة
4	تقدير الإنجاز الأكاديمي بشكل مميز	4.16	0.92	مرتفعة

مرتفعة	0.79	4.15	احترام الأفكار من الغير لصالح المدرسة	17
مرتفعة	0.97	4.15	اعتماد الثقة كأساس في التعامل بين الإدارة والعاملين	19
مرتفعة	0.81	4.08	احترام الطلبة لبعضهم البعض	5
مرتفعة	0.98	4.08	احترام المدرسة لمبدأ العدل بين العاملين	15
مرتفعة	0.98	4.02	الاستخدام الأمثل للموارد المالية	10
مرتفعة	1.03	4.01	الحرص على التنافس البناء مع المدارس الأخرى	2
مرتفعة	0.98	3.99	الموضوعية في تقييم الأداء للعاملين	13
مرتفعة	1.08	3.58	اتخاذ القرارات بشكل جماعي	7
مرتفعة	1.26	3.58	مشاركة الإدارة للمعلمين في صناعة القرارات	20
مرتفعة	0.57	4.14	الدرجة الكلية	

تشير النتائج الواردة في الجدول (4.3) إلى أن الاتجاهات نحو الثقافة التنظيمية على الدرجة الكلية للمجال الثاني (القيم) يشكل عام كانت مرتفعة، وذلك بحسب اعتماد التصنيف في هذه الدراسة، حيث بلغ متوسط المجال الثاني ككل (4.14)، الأمر الذي يعكس مستوى مرتفعا من اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مجال القيم.

يشير الجدول (4.3) إلى أن الفقرات الثلاث الأولى التي تراوحت متوسطاتها من (4.51-4.38) نالت أعلى المتوسطات الفقرة (12) أعلى فقرات المجال الثاني (القيم) إذ بلغ متوسطها (4.51) وتتعلق هذه الفقرة بالمحافظة على النظافة كسمة رئيسة في المدرسة، تليها الفقرة (11) بمتوسط قدره (4.45) وتتعلق هذه الفقرة بالشعور بالاعتزاز بهذه المدرسة، وتليها الفقرة (9) بمتوسط قدره (4.38) وتتعلق هذه الفقرة بنمو المعلمين المهني ركيزة أساسية في المدرسة.

أما أدنى فقرات مجال القيم فقد كانت الفقرة (20) أدنى فقرات مجال القيم إذ بلغ متوسطها (3.58) مشاركة الإدارة للمعلمين في صناعة القرارات، والفقرة (7) بمتوسط قدره (3.58) اتخاذ القرارات بشكل جماعي، وتليها الفقرة (13) بمتوسط قدره (3.99) الموضوعية في تقييم الأداء للعاملين.

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إداري مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين في مجال المعتقدات مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاهات
6	اهتمام المدرسة بتحصيل الطلبة	4.66	0.61	مرتفعة
12	الاعتقاد المطلق بأهمية الالتزام بمواعيد الدوام	4.59	0.64	مرتفعة
13	المحافظة على التواصل والاتصال بين الإدارة وأولياء الأمور	4.43	0.73	مرتفعة
3	إن اهتمام المعلمين الرئيس هو الصالح العام	4.42	0.73	مرتفعة
14	إيمان المعلمين بقدرة طلبتهم على التحصيل الأكاديمي	4.37	0.66	مرتفعة
4	شعور المعلمين بالولاء لمهنة التربية والتعليم	4.36	0.72	مرتفعة
2	إن المشاركة الجماعية في وضع الأهداف تعزز تحقيقها	4.32	0.77	مرتفعة
1	إن روح الجامعة تسود في هذه المدرسة	4.05	0.81	مرتفعة
5	تفويض المدير بعض السلطات والصلاحيات للمعلمين	3.77	1.08	مرتفعة
15	استشارة الإدارة للعاملين واحترامهم	3.77	1.04	مرتفعة
10	سهولة نظام الاتصالات بانسياب المعلومات المطلوبة	3.77	0.92	مرتفعة
11	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات التنظيمية	3.66	1.00	مرتفعة
8	إشراك المعلمين الطلبة في صناعة القرارات	3.47	0.99	متوسطة
9	مكافأة المعلمين على أعمالهم ومبادراتهم الجيدة	3.26	1.25	متوسطة
7	اختيار المعلمين الشعب التي يرغبون في تدريسها	3.13	1.26	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.00	0.51	مرتفعة

تشير النتائج الواردة في الجدول (4.4) إلى أن اتجاهات نحو الثقافة التنظيمية على الدرجة الكلية للمجال الثالث (المعتقدات) يشكل عام كانت مرتفعة، وذلك بحسب اعتماد التصنيف في هذه الدراسة، حيث بلغ متوسط المجال الثالث ككل (4.00)، الأمر الذي يعكس مستوى مرتفعاً من اتجاهات إداري مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مجال المعتقدات.

يشير الجدول (4.4) إلى أن الفقرات الثلاث الأولى التي تراوحت متوسطاتها من (4.66-4.43) نالت أعلى المتوسطات الفقرة (6) أعلى فقرات المجال الثالث (المعتقدات) إذ بلغ متوسطها (4.66) وتتعلق هذه الفقرة باهتمام المدرسة بتحصيل الطلبة، تليها الفقرة (12) بمتوسط قدره (4.59) وتتعلق هذه الفقرة بالاعتماد المطلق بأهمية الالتزام بمواعيد الدوام، وتليها الفقرة (13) بمتوسط قدره (4.43) وتتعلق هذه الفقرة المحافظة على التواصل والاتصال بين الإدارة وأولياء الأمور.

أما الفقرات (7، 9، 8) فقد كانت أدنى فقرات مجال المعتقدات فقد تراوح متوسطها بين (3.13 - 3.47) وقد كانت الفقرة (8) أعلى فقرات هذا التصنيف في المجال الثالث (المعتقدات) إذ بلغ متوسطها (3، 47) وتتعلق هذه الفقرة بإشراك المعلمين الطلبة في صناعة القرارات، وتليها الفقرة (9) بمتوسط قدره (3، 26) وتتعلق هذه الفقرة بمكافأة المعلمين على أعمالهم ومبادراتهم الجيدة، وتليها الفقرة (7) بمتوسط قدره (3، 13) وتتعلق هذه الفقرة اختيار المعلمين الشعب التي يرغبون في تدريسها.

جدول 4. 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين في مجال الأعراف مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاهات
5	يحضر المدير للمدرسة مبكرا قبل حضور المعلمين	4.77	0.52	مرتفعة
6	يغادر مدير المدرسة بعد مغادرة جميع المعلمين والطلبة	4.74	0.56	مرتفعة
10	يرتدي الطلبة الزي المدرسي المخصص لهم	4.69	0.55	كبيرة
7	يتم مساواة الطلبة المتأخرين والغائبين	4.67	0.63	مرتفعة
2	يصطف الطلبة في الطابور الصباحي في المواعيد المحددة	4.66	0.73	مرتفعة
12	يقام احتفال لتخريج الطلبة توزع فيه الشهادات التقديرية على الطلبة في نهاية العام الدراسي	4.59	0.83	مرتفعة
11	يتم تطبيق تعليمات الانضباط المدرسي على جميع الطلبة	4.57	0.69	مرتفعة
18	يجتمع المدير مع الكادر الإداري	4.49	0.76	مرتفعة
4	يشارك الطلبة في فقرات البرنامج الإذاعي الصباحي	4.38	0.83	مرتفعة
8	يتم استجواب المعلمين المتأخرين والغائبين	4.33	0.87	مرتفعة
9	تقدم المساعدة للطلبة الفقراء	4.15	0.94	مرتفعة
3	يشارك المعلمون في فقرات البرنامج الإذاعي الصباحي	3.64	1.33	مرتفعة
15	يلتقي المعلمون خارج المدرسة في المناسبات الدينية والوطنية	3.63	1.13	مرتفعة
13	تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المتقاعدين من المدرسة في نهاية العام	3.54	1.49	مرتفعة
17	تقدم المدرسة تسهيلات إقامة الصلاة الجماعية	3.49	1.42	متوسطة
14	تقيم المدرسة حفل استقبال للمعلمين الجدد في المدرسة في بداية العام	3.09	1.65	متوسطة
1	يتبادل المعلمون الزيارات الصفية كل حسب تخصصه	3.08	1.34	متوسطة
16	يقوم المعلمون برحلات جماعية أيام العطل	2.94	1.30	متوسطة
19	تقدم المكافآت للمعلمين المتميزين في نهاية العام الدراسي	2.88	1.47	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.01	0.52	مرتفعة

تشير النتائج الواردة في الجدول (4.5) إلى أن الاتجاهات نحو الثقافة التنظيمية على الدرجة الكلية للمجال الرابع (الأعراف) بشكل عام كانت مرتفعة، وذلك بحسب اعتماد التصنيف في هذه الدراسة، حيث بلغ متوسط المجال الرابع ككل (4.01) الأمر الذي يعكس مستوى مرتفعا من اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مجال الأعراف .

يشير الجدول (4.5) إلى الفقرات الثلاث الأولى التي تراوحت متوسطاتها من (4.69-4.77) نالت أعلى المتوسطات الفقرة (5) أعلى فقرات المجال الرابع (الأعراف) إذ بلغ متوسطها (4.77) وتتعلق هذه الفقرة بان يحضر المدير للمدرسة مبكرا قبل حضور المعلمين، تليها الفقرة (6) بمتوسط قدره (4.74) وتتعلق هذه الفقرة بان يغادر مدير المدرسة بعد مغادرة جميع المعلمين والطلبة، وتليها الفقرة (10) بمتوسط قدره (4.69) وتتعلق هذه الفقرة بان يرتدي الطلبة الزي المدرسي المخصص لهم.

أما الفقرات (1.16.19) فقد كانت ادني فقرات مجال الأعراف حيث تراوح متوسطها بين (2.88-3.08) وقد كانت الفقرة (1) أعلى فقرات هذا التصنيف في المجال الرابع (الأعراف) إذ بلغ متوسطها (3.08) وتتعلق هذه الفقرة بتبادل المعلمين الزيارات الصفية كل حسب تخصصه، وتليها الفقرة (16) بمتوسط قدره (2.94) وتتعلق هذه الفقرة بأن يقوم المعلمون برحلات جماعية أيام العطل، وتليها الفقرة (19) بمتوسط قدره (2.88) وتتعلق هذه الفقرة بأن المدرسة تقدم المكافآت للمعلمين المتميزين في نهاية العام الدراسي.

جدول 4. 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إداري مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين في مجال التوقعات مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاهات
19	يلتزم العاملون بقواعد السلوك المهني	4.47	0.64	مرتفعة
20	يشعر الطلبة بالأمن في هذه المدرسة	4.43	0.78	مرتفعة
16	يتأكد المدير من كفاءة العاملين في جميع مجالات العمل	4.28	0.87	مرتفعة
9	تشجع إدارة المدرسة على الثقة المتبادلة بين الطلبة	4.24	0.76	مرتفعة
18	يقوم المعلمين بمعالجة جوانب الضعف لدى الطلبة	4.21	0.80	مرتفعة
13	تسعى الإدارة لتوفير المناخ السليم	4.21	0.82	مرتفعة
6	تحرص المدرسة على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	4.19	0.84	مرتفعة
12	تحرص إدارة المدرسة على تنمية العمل الجماعي المنظم	4.08	0.85	مرتفعة
11	تحرص إدارة المدرسة على تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة	4.04	0.90	مرتفعة
14	يساعد المدير المعلمين في تسوية خلافاتهم المهنية	4.02	1.00	مرتفعة
8	ينقادى المدير أي سلوك يؤدي مشاعر الآخرين	3.96	0.99	مرتفعة
17	تقدم الإدارة كافة التسهيلات لخدمة المجتمع المحلي	3.94	0.95	مرتفعة
10	تبذل جهود كبيرة من قبل الإدارة لتنمية المهارات القيادية لدى الطلبة	3.81	1.03	مرتفعة
15	يقدر الطالب المعلم تقديراً حقيقياً	3.78	0.98	مرتفعة
5	تزود الإدارة المعلمين بالتغذية الراجعة المستمرة حول أدائهم	3.75	1.18	مرتفعة
7	تتقبل إدارة المدرسة آراء واقتراحات المعلمين	3.72	1.06	مرتفعة
4	تشجع إدارة المدرسة المعلمين المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم	3.72	1.16	مرتفعة
2	تسعى الإدارة للمحافظة على المصالح الشخصية للعاملين	3.61	1.15	مرتفعة
3	يشعر العاملون بالأمن الوظيفي في هذه المدرسة	3.42	1.40	متوسطة
1	تتم عملية الترقية بناء على الكفاءة	3.21	1.40	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.95	0.66	مرتفعة

تشير النتائج الواردة في الجدول (4 . 6) إلى أن الاتجاهات نحو الثقافة التنظيمية على الدرجة الكلية للمجال الخامس (التوقعات) بشكل عام كانت مرتفعة، وذلك بحسب اعتماد التصنيف في هذه الدراسة، حيث بلغ متوسط المجال الخامس ككل (3.95) الأمر الذي يعكس مستوى مرتفعاً من اتجاهات إداري مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مجال التوقعات.

يشير الجدول (4. 6) إلى أن الفقرات الثلاث الأولى التي تراوحت مستوياتها من (4.47- 4.28) نالت أعلى المتوسطات الفقرة (19) أعلى فقرات المجال الخامس (التوقعات) إذ بلغ

متوسطها (4.47) وتتعلق هذه الفقرة بان يلتزم العاملون بقواعد السلوك المهني، تليها الفقرة (20) بمتوسط قدره (4.43) وتتعلق هذه الفقرة بان يشعر الطلبة بالأمن في هذه المدرسة، وتليها الفقرة (16) بمتوسط قدره (4.28) وتتعلق هذه الفقرة بان يتأكد المدير من كفاءة العاملين في جميع مجالات العمل.

أما الفقرات (1.2.3) فقد كانت ادني فقرات مجال التوقعات حيث تراوح متوسطها بين (3.61-3.21) وقد كانت الفقرة (3) أعلى فقرات هذا التصنيف في المجال الخامس (التوقعات) إذ بلغ متوسطها (3.42) وتتعلق هذه الفقرة بأن يشعر العاملون بالأمن الوظيفي في هذه المدرسة، وتليها الفقرة (1) بمتوسط قدره (3.21) وتتعلق هذه الفقرة بأن تتم عملية الترقية بناءً على الكفاءة وتليها الفقرة (2) بمتوسط قدره (3.61) وتتعلق هذه الفقرة بأن تسعى الإدارة للمحافظة على المصالح الشخصية للعاملين.

4: 2 نتائج سؤال الدراسة الثاني:

سؤال الدراسة الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين تعزى إلى متغيرات (الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والتخصص وموقع المدرسة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى فرضيات صفرية لفحصها عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) كما يلي:

1:2:4 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار "ت" (t-test) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً إلى الجنس، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (4.7).

جدول 4. 7: نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق في متوسط لاتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين تعزى إلى الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الفلسفة	ذكر	53	4.15	0.46	211	1.403-	0.162
	أنثى	160	4.27	0.52			
القيم	ذكر	53	4.07	0.50	211	0.974-	0.331
	أنثى	160	4.16	0.59			
المعتقدات	ذكر	53	3.92	0.44	211	1.148-	0.252
	أنثى	160	4.02	0.53			
الأعراف	ذكر	53	3.99	0.45	211	0.302-	0.763
	أنثى	160	4.02	0.54			
التوقعات	ذكر	53	3.98	0.60	211	0.294	0.769
	أنثى	160	3.95	0.69			
الدرجة الكلية	ذكر	53	4.03	0.41	211	0.715-	0.475
	أنثى	160	4.08	0.50			

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (4. 7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً إلى الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) (0.715)، وبدلالة إحصائية قيمتها 0.475، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى الجنس.

4. 2. 2 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى العمر.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analyses of variance) للفروق في متوسط اتجاهات مدرّاء ومعلمي مدارس البطريركية اللاتينية نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للعمر، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (8.4).

جدول 4. 8: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analyses of variance) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للعمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الفلسفة	بين المجموعات	2.630	2	1.315	5.148	0.007
	داخل المجموعات	53.648	210	0.255		
	المجموع	56.278	212			
القيم	بين المجموعات	3.879	2	1.939	6.088	0.003
	داخل المجموعات	66.902	210	0.319		
	المجموع	70.781	212			
المعتقدات	بين المجموعات	2.711	2	1.355	5.311	0.006
	داخل المجموعات	53.587	210	0.255		
	المجموع	56.297	212			
الأعراف	بين المجموعات	6.253	2	3.126	12.406	0.000
	داخل المجموعات	52.921	210	0.252		
	المجموع	59.174	212			
التوقعات	بين المجموعات	4.612	2	2.306	5.351	0.005
	داخل المجموعات	90.493	210	0.431		
	المجموع	95.104	212			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.590	2	1.795	8.026	0.000
	داخل المجموعات	46.970	210	0.224		
	المجموع	50.560	212			

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للعمر ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسط أفراد العينة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (4. 9).

جدول 4. 9: نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً العمر.

المجال	المقارنات	من 20 إلى أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة فأكثر
الفلسفة	من 20 إلى أقل من 30 سنة		0.2113*	0.0526-
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			0.2639-*
	من 40 سنة فأكثر			
القيم	من 20 إلى أقل من 30 سنة		0.3006*	0.0202
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			0.2804-*
	من 40 سنة فأكثر			
المعتقدات	من 20 إلى أقل من 30 سنة		0.2660*	0.1810
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			0.0850-
	من 40 سنة فأكثر			
الأعراف	من 20 إلى أقل من 30 سنة		0.4122*	0.2433*
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			0.1689-
	من 40 سنة فأكثر			
التوقعات	من 20 إلى أقل من 30 سنة		0.3510*	0.0971
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			0.2539-
	من 40 سنة فأكثر			
الدرجة الكلية	من 20 إلى أقل من 30 سنة		0.3115*	0.0950
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			0.02165-*
	من 40 سنة فأكثر			

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت في مجال الفلسفة بين المبحوثين ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) وبين المبحوثين ذوي الأعمار (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) والذين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية في مدارس البطريركية اللاتينية أعلى درجة، كذلك كانت الفروق بين المبحوثين ذوي الأعمار (من 30 إلى أقل من 40 سنة) والمبحوثين ذوي الأعمار أكثر (من 40 سنة) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار أكثر (من 40 سنة) والذين كانت اتجاهاتهم أعلى درجة.

وفي مجال القيم كانت الفروق بين المبحوثين ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) وبين المبحوثين ذوي الأعمار (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) والذين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية في مدارس البطريركية اللاتينية أعلى درجة، كذلك كانت الفروق بين المبحوثين ذوي الأعمار (من 30 إلى أقل من 40 سنة)

والمبوهون ذوي الأعمار أكآر (من 40 سنة) ولصالح المبوهون ذوي الأعمار أكآر (من 40 سنة) والذين كانت اتجاهاتهم أعلى درجة.

وفي مجال المعنقات كانت الفرق بين ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) وبين المبوهون ذوي الأعمار (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولصالح المبوهون ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) والذين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية في مدارس البطريركية اللاتينية أعلى درجة.

وفي مجال الأعراف كانت الفرق بين ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) وبين المبوهون ذوي الأعمار (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولصالح المبوهون ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) والذين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية في مدارس البطريركية اللاتينية أعلى درجة. كذلك وجدت فرق بين المبوهون ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) والمبوهون ذوي الأعمار أكآر من 40 سنة ولصالح المبوهون ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) والذين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية في مدارس البطريركية اللاتينية أعلى درجة.

وفي مجال التوقعات كانت الفرق بين ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) وبين المبوهون ذوي الأعمار (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولصالح المبوهون ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) والذين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية في مدارس البطريركية اللاتينية أعلى درجة.

وفي الدرجة الكلية كانت الفرق بين المبوهون ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) وبين المبوهون ذوي الأعمار (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ولصالح المبوهون ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) والذين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية في مدارس البطريركية اللاتينية أعلى درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.20)، كذلك كانت الفرق بين المبوهون ذوي الأعمار (من 30 إلى أقل من 40 سنة) والمبوهون ذوي الأعمار (أكآر من 40 سنة) ولصالح المبوهون ذوي الأعمار (أكآر من 40 سنة) والذين كانت اتجاهاتهم أعلى درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (3.89). وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول رقم (4. 10).

جدول 4. 10: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للعمر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.50	4.29	79	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	الفلسفة
0.58	4.08	66	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.42	4.35	68	من 40 سنة فأكثر	
0.65	4.24	79	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	القيم
0.60	3.94	66	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.41	4.22	68	من 40 سنة فأكثر	
0.59	4.14	79	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	المعتقدات
0.47	3.88	66	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.43	3.96	68	من 40 سنة فأكثر	
0.60	4.22	79	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	الأعراف
0.45	3.81	66	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.41	3.98	68	من 40 سنة فأكثر	
0.78	4.09	79	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	التوقعات
0.64	3.74	66	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.50	4.00	68	من 40 سنة فأكثر	
0.57	4.20	79	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية
0.45	3.89	66	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.36	4.11	68	من 40 سنة فأكثر	

4. 2. 3 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analyses of variance) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للمؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (4. 11).

جدول 4. 11: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analyses of variance) للفروق في متوسط إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للمؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الفلسفة	بين المجموعات	0.197	2	0.098	0.368	0.693
	داخل المجموعات	55.580	208	0.267		
	المجموع	55.776	210			
القيم	بين المجموعات	0.186	2	0.093	0.280	0.756
	داخل المجموعات	69.154	208	0.332		
	المجموع	69.340	210			
المعتقدات	بين المجموعات	0.294	2	0.147	0.548	0.579
	داخل المجموعات	55.871	208	0.269		
	المجموع	56.166	210			
الأعراف	بين المجموعات	0.110	2	0.055	0.195	0.823
	داخل المجموعات	58.789	208	0.283		
	المجموع	58.900	210			
التوقعات	بين المجموعات	0.415	2	0.207	0.458	0.633
	داخل المجموعات	94.080	208	0.452		
	المجموع	94.495	210			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.132	2	0.066	0.274	0.760
	داخل المجموعات	49.988	208	0.240		
	المجموع	50.120	210			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4. 11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للمؤهل العلمي، حيث كانت اتجاهات الباحثين نحو الثقافة التنظيمية كبيرة وذلك على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4. 12)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية .

جدول 4. 12: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات مدراء ومعلمي مدارس البطيريركية اللاتينية نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.59	4.20	39	دبلوم	الفلسفة
0.50	4.25	157	بكالوريوس	
0.46	4.33	15	ماجستير فأكثر	
0.70	4.09	39	دبلوم	القيم
0.54	4.16	157	بكالوريوس	
0.56	4.16	15	ماجستير فأكثر	
0.56	3.97	39	دبلوم	المعتقدات
0.51	4.02	157	بكالوريوس	
0.50	3.89	15	ماجستير فأكثر	
0.47	4.02	39	دبلوم	الأعراف
0.55	4.03	157	بكالوريوس	
0.48	3.94	15	ماجستير فأكثر	
0.70	3.87	39	دبلوم	التوقعات
0.66	3.98	157	بكالوريوس	
0.70	3.94	15	ماجستير فأكثر	
0.53	4.03	39	دبلوم	الدرجة الكلية
0.48	4.09	157	بكالوريوس	
0.46	4.06	15	ماجستير فأكثر	

4. 2. 4 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطيريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analyses of variance) للفروق في متوسط إداريي مدارس البطيريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للخبرة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (4. 13).

جدول 4. 13: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analyses of variance) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الفلسفة	بين المجموعات	1.777	2	0.888	3.407	0.035
	داخل المجموعات	54.495	209	0.261		
	المجموع	56.272	211			
القيم	بين المجموعات	1.453	2	0.726	2.191	0.114
	داخل المجموعات	69.290	209	0.332		
	المجموع	70.743	211			
المعتقدات	بين المجموعات	1.734	2	0.867	3.334	0.038
	داخل المجموعات	54.343	209	0.260		
	المجموع	56.077	211			
الأعراف	بين المجموعات	2.703	2	1.352	5.013	0.007
	داخل المجموعات	56.358	209	0.270		
	المجموع	59.062	211			
التوقعات	بين المجموعات	3.327	2	1.663	3.788	0.024
	داخل المجموعات	91.766	209	0.439		
	المجموع	95.093	211			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.765	2	0.883	3.785	0.024
	داخل المجموعات	48.744	209	0.233		
	المجموع	50.509	211			

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (4. 13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متوسط إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للخبرة، بشكل عام فقد وجدت فروق في مجال الفلسفة، والمعتقدات، والأعراف والتوقعات، وعليه رفضت الفرضية الصفرية، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسط إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للخبرة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (4. 14).

جدول 4. 14: نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسط اتجاهات مدراء ومعلمي مدارس البطيريركية اللاتينية نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى الخبرة.

المجال	المقارنات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الفلسفة	أقل من 5 سنوات		0.2201-*	0.1869-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات			0.0332
	أكثر من 10 سنوات			
المعتقدات	أقل من 5 سنوات		0.2116-	0.0096
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات			0.2212*
	أكثر من 10 سنوات			
الأعراف	أقل من 5 سنوات		0.2267-	0.0614
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات			0.2881*
	أكثر من 10 سنوات			
التوقعات	أقل من 5 سنوات		0.3382-*	0.0775-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات			0.2606
	أكثر من 10 سنوات			
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات		0.2482-*	0.0624-
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات			0.1858
	أكثر من 10 سنوات			

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في مجال الفلسفة كانت بين المبحوثين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وأصحاب الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، والذين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية أعلى درجة.

وفي مجال المعتقدات كانت الفروق بين المبحوثين أصحاب الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) والمبحوثين أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح المبحوثين أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات) والذين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية أعلى درجة.

وفي مجال الأعراف وجدت فروق بين المبحوثين أصحاب الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) والمبحوثين أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح المبحوثين أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات) والذين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية أعلى درجة.

وفي مجال التوقعات وجدت فروق بين المبحوثين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وأصحاب الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، والذين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية أعلى درجة. وفي الدرجة الكلية وجدت فروق أيضا بين المبحوثين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وأصحاب الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، والذين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية أعلى درجة، وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4. 15).

جدول رقم 4. 15: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.50	4.11	64	أقل من 5 سنوات	الفلسفة
0.59	4.33	47	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.48	4.30	101	أكثر من 10 سنوات	
0.67	4.04	64	أقل من 5 سنوات	القيم
0.58	4.27	47	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.50	4.15	101	أكثر من 10 سنوات	
0.49	3.96	64	أقل من 5 سنوات	المعتقدات
0.63	4.17	47	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.46	3.95	101	أكثر من 10 سنوات	
0.52	4.00	64	أقل من 5 سنوات	الأعراف
0.64	4.23	47	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.45	3.94	101	أكثر من 10 سنوات	
0.76	3.84	64	أقل من 5 سنوات	التوقعات
0.73	4.18	47	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.55	3.92	101	أكثر من 10 سنوات	
0.51	3.99	64	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.57	4.24	47	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.42	4.05	101	أكثر من 10 سنوات	

4. 2. 5 الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم اختبار "ت" (t-test) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للمسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (4. 16).

جدول 4. 16: نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للمسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الفلسفة	إداري	10	4.37	0.35	206	0.888	0.376
	معلم	198	4.23	0.51			
القيم	إداري	10	4.47	0.38	206	1.914	0.057
	معلم	198	4.11	0.57			
المعتقدات	إداري	10	4.13	0.50	206	0.912	0.363
	معلم	198	3.98	0.50			
الأعراف	إداري	10	4.10	0.33	206	0.592	0.555
	معلم	198	3.99	0.52			
التوقعات	إداري	10	4.20	0.48	206	1.284	0.201
	معلم	198	3.92	0.66			
الدرجة الكلية	إداري	10	4.26	0.32	206	1.356	0.177
	معلم	198	4.05	0.48			

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول (4. 16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للمسمى الوظيفي، حيث كانت اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية كبيرة، وذلك على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية وعليه تقبل الفرضية الصفرية.

4. 2. 6 الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى التخصص.

للتحقق من صحة الفرضية السابعة استخدم اختبار "ت" (t-test) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للتخصص، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (4. 17).

جدول 4. 17: نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للتخصص.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المجال
0.051	1.694-	199	0.48	4.18	102	إنسانية	الفلسفة
			0.52	4.32	99	علمية	
0.012	2.546-	199	0.55	4.04	102	إنسانية	القيم
			0.56	4.24	99	علمية	
0.008	2.662-	199	0.46	3.91	102	إنسانية	المعتقدات
			0.53	4.10	99	علمية	
0.032	2.165-	199	0.48	3.94	102	إنسانية	الأعراف
			0.58	4.10	99	علمية	
0.044	2.027-	199	0.65	3.86	102	إنسانية	التوقعات
			0.68	4.05	99	علمية	
0.009	2.620-	199	0.44	3.99	102	إنسانية	الدرجة الكلية
			0.50	4.16	99	علمية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4. 17) إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 = \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً للتخصص وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وقد كانت الفروق بشكل عام لصالح التخصصات العلمية والذين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.16)، مقابل (3.99) للتخصصات الإنسانية.

وفي مجال الفلسفة كانت الفروق لصالح التخصصات العلمية، والذين كانت اتجاهاتهم أعلى بمتوسط (4.32) مقابل (4.18) للتخصصات الإنسانية.

وفي مجال القيم أيضاً كانت الفروق لصالح التخصصات العلمية بمتوسط حسابي (4.24)، مقابل (4.04) للتخصصات الإنسانية.

وفي مجال المعتقدات كذلك كانت الفروق لصالح التخصصات العلمية بمتوسط حسابي (4.10)، مقابل (3.91) للتخصصات الإنسانية.

وفي مجال الأعراف أيضاً كانت الفروق لصالح التخصصات العلمية بمتوسط حسابي (4.10)، مقابل (3.94) للتخصصات الإنسانية.

كذلك الأمر في مجال التوقعات فقد كانت الفروق لصالح التخصصات العلمية بمتوسط حسابي (4.05)، مقابل (3.86) للتخصصات الإنسانية.

4. 2. 7 الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى موقع المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analyses of variance) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لموقع المدرسة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (4. 18).

جدول 4. 18: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analyses of variance) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لموقع المدرسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الفلسفة	بين المجموعات	5.310	5	1.062	4.313	0.001
	داخل المجموعات	50.968	207	0.246		
	المجموع	56.278	212			
القيم	بين المجموعات	3.959	5	0.792	2.453	0.035
	داخل المجموعات	66.822	207	0.323		
	المجموع	70.781	212			
المعتقدات	بين المجموعات	7.597	5	1.519	6.458	0.000
	داخل المجموعات	48.700	207	0.235		
	المجموع	56.297	212			
الأعراف	بين المجموعات	7.125	5	1.425	5.667	0.000
	داخل المجموعات	52.049	207	0.251		
	المجموع	59.174	212			
التوقعات	بين المجموعات	7.780	5	1.556	3.689	0.003
	داخل المجموعات	87.324	207	0.422		
	المجموع	95.104	212			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.332	5	1.066	4.881	0.000
	داخل المجموعات	45.228	207	0.218		
	المجموع	50.560	212			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4. 18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لموقع المدرسة وعليه ترفض الفرضية الصفرية، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لموقع المدرسة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (4. 19).

جدول 4. 19: نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لموقع المدرسة.

المجال	المقارنات	الزيادة	بيت جالا	نابلس	رام الله	الطبية	شرق غزة
الفلسفة	الزيادة		0.3527*	0.3456	0.4537*	0.3943*	0.2239
	بيت جالا			0.0071-	0.1010	0.0416	0.1289-
	نابلس				0.1081	0.0487	0.1218-
	رام الله					0.0594-	0.2298-
	الطبية						0.1705-
	شرق غزة						
القيم	الزيادة		0.1971	0.3699*	0.3593	0.3300	0.3070
	بيت جالا			0.1782	0.1621	0.1328	0.1099
	نابلس				0.0106-	0.0399-	0.0629-
	رام الله					0.0293-	0.0523-
	الطبية						0.0230-
	شرق غزة						
المعتقدات	الزيادة		0.4977*	0.3807*	0.5362*	0.3569*	0.3562*
	بيت جالا			0.1170-	0.0385	0.1408-	0.1515-
	نابلس				0.1556	0.0238-	0.0344-
	رام الله					0.1793-	0.1900-
	الطبية						0.0107-
	شرق غزة						
الأعراف	الزيادة		0.3170*	0.6392*	0.3636*	0.3183	0.3462*
	بيت جالا			0.3222	0.0467	0.0013	0.0292
	نابلس				0.2756-	0.3209-	0.2930-
	رام الله					0.0454-	0.0174-
	الطبية						0.0279
	شرق غزة						
التوقعات	الزيادة		0.1995	0.6311*	0.4362	0.3586	0.2344
	بيت جالا			0.4315	0.2366	0.1590	0.0349
	نابلس				0.1949-	0.2725-	0.3967-
	رام الله					0.0776-	0.2018-
	الطبية						0.1242-
	شرق غزة						
الدرجة الكلية	الزيادة		0.3019*	0.4793*	0.4242*	0.3508*	0.2894
	بيت جالا			0.1774	0.1224	0.0489	0.0124-
	نابلس				0.0551-	0.1285-	0.1899-
	رام الله					0.0735-	0.1348-
	الطبية						0.0613-
	شرق غزة						

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في اتجاهات إداري مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية كانت في مجال الفلسفة بين منطقة الزبادة وبيت جالا، وبين منطقة جنين ورام الله، وكذلك بين منطقة جنين والطيبة، وجميع الفروق كانت لصالح منطقة جنين الذين كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية أعلى درجة.

وفي مجال القيم وجدت فروق بين منطقة الزبادة ومنطقة نابلس، ولصالح منطقة نابلس.

وفي مجال المعتقدات، وجدت فروق بين منطقة الزبادة وبيت جالا، وبين الزبادة ونابلس، وبين زبادة ورام الله، وبين الزبادة ومنطقة الطيبة، وبين الزبادة وشرق غزة، وجميع الفروق كانت لصالح منطقة الزبادة، والتي كانت اتجاهات معلمي ومديري مدارس البطريركية اللاتينية نحو الثقافة التنظيمية فيها أعلى درجة.

كذلك الأمر بالنسبة لمجال الأعراف فقد وجدت فروق بين منطقة الزبادة وبيت جالا، وبين الزبادة ونابلس، وبين الزبادة ورام الله، وبين الزبادة وشرق غزة، وجميع الفروق كانت لصالح منطقة الزبادة، والتي كانت اتجاهات معلمي ومديري مدارس البطريركية اللاتينية نحو الثقافة التنظيمية فيها أعلى درجة.

وفي مجال التوقعات فقد كانت الفروق بين الزبادة ونابلس ولصالح منطقة الزبادة.

وفي الدرجة الكلية كانت الفروق بين منطقة الزبادة وبيت جالا، وبين الزبادة ونابلس، وبين الزبادة ورام الله، وبين جنين ومنطقة الطيبة، وجميع الفروق كانت لصالح منطقة الزبادة، والتي كانت اتجاهات معلمي ومديري مدارس البطريركية اللاتينية نحو الثقافة التنظيمية فيها أعلى درجة.

وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول رقم (4.20).

جدول 4. 20: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تبعاً لموقع المدرسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	موقع المدرسة	المجال
0.46	4.52	46	الزبادة	الفلسفة
0.49	4.16	45	بيت جالا	
0.46	4.17	24	نابلس	
0.41	4.06	29	رام الله	
0.59	4.12	29	الطيبة	
0.53	4.29	40	شرق غزة	
0.64	4.38	46	الزبادة	القيم
0.41	4.18	45	بيت جالا	
0.48	4.01	24	نابلس	
0.50	4.02	29	رام الله	
0.67	4.05	29	الطيبة	
0.64	4.07	40	شرق غزة	
0.55	4.34	46	الزبادة	المعتقدات
0.43	3.84	45	بيت جالا	
0.46	3.96	24	نابلس	
0.39	3.80	29	رام الله	
0.50	3.98	29	الطيبة	
0.52	3.99	40	شرق غزة	
0.61	4.31	46	الزبادة	الأعراف
0.47	4.00	45	بيت جالا	
0.49	3.68	24	نابلس	
0.42	3.95	29	رام الله	
0.42	4.00	29	الطيبة	
0.51	3.97	40	شرق غزة	
0.76	4.22	46	الزبادة	التوقعات
0.52	4.02	45	بيت جالا	
0.73	3.59	24	نابلس	
0.53	3.78	29	رام الله	
0.61	3.86	29	الطيبة	
0.70	3.99	40	شرق غزة	
0.57	4.35	46	الزبادة	الدرجة الكلية
0.36	4.05	45	بيت جالا	
0.44	3.87	24	نابلس	
0.37	3.93	29	رام الله	
0.48	4.00	29	الطيبة	
0.51	4.06	40	شرق غزة	

ملخص نتائج الدراسة:

1. كانت اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين لمجالات أداة الدراسة مرتفعة وإيجابية بشكل عام.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط اتجاهات تعزى إلى متغيرات العمر (لصالح المبحوثين ذوي الأعمار من 20 إلى أقل من 30 سنة)، وسنوات الخبرة (لصالح أصحاب الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، والمادة التي يدرسها المعلم (لصالح العلوم الطبيعية)، و موقع المدرسة (لصالح مدرسة الزبائدة).

الفصل الخامس

5:1 مناقشة النتائج

5:1:1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

5:1:2 مناقشة الفرضية الأولى

5:2:3 مناقشة الفرضية الثانية

5:1:4 مناقشة الفرضية الثالثة

5:1:5 مناقشة الفرضية الرابعة

5:1:6 مناقشة الفرضية الخامسة

5:1:7 مناقشة الفرضية السادسة

5:1:8 مناقشة الفرضية السابعة

الفصل الخامس

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها من خلال الإجابة عن أسئلتها وفرضياتها الصفرية، وتوصيات الدراسة.

1.5 مناقشة النتائج

1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما اتجاهات مدراء ومعلمي مدارس البطريركية اللاتينية للثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين؟

فقد وجدت الباحثة تقدير الدرجة الكلية لاتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين كانت كبيرة حيث بلغت (4.07)، كما بلغ المتوسط الحسابي لكل مجال من المجالات كما يلي: مجال الفلسفة (4.24)، ومجال القيم (4.14)، ومجال المعتقدات (4.00)، ومجال الأعراف (4.01)، ومجال التوقعات (3.95)، الأمر الذي يعكس أن اتجاهات مدراء ومعلمي مدارس البطريركية اللاتينية نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى الإدارة العليا في مدارس البطريركية اللاتينية تستقطب الهيئات التدريسية والإدارية من أصحاب الكفاءات والقدرات الإدارية والتعليمية من جهة، وتقديم الحوافز المعنوية المناسبة لهم؛ مما ينعكس إيجاباً على المناخ المدرسي بشكل عام، من حيث الاحترام،

والجدية بالعمل، والاهتمام بالطلبة، والتركيز على الإنتاجية، والتي تعكس بدورها ثقافة تنظيمية مناسبة للعاملين فيها، إذ أن الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة تربوية تستند في قوامها إلى منظومة السياسات التربوية التي بدورها تحقق أهداف العاملين مما يشكل وحدة قياس أولى للنمو المهني للمعلمين والإداريين على حد سواء، الأمر الذي يعزز تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بشكل عام.

مناقشة الفرضيات

5.1.2 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى الجنس.

فقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط الذكور والإناث في جميع مجالات اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين.

تعزو الباحثة ذلك إلى إن فهم الذكور والإناث للثقافة التنظيمية في مدارس البطريركية اللاتينية واضح للجنسين. وأنها لا تفرق بينهما وإن عملهما متشابه حيث يقومون بالدور نفسه، ويلتزمون بالأنظمة المحددة لهم، وهذا دليل على أن الثقافة التنظيمية ومجالاتها في مدارس البطريركية اللاتينية واضحة وتراعي الجنسين و تهتم بكفاءة العاملين ونوعيتهم والقدرة على الانجاز لديهم وتقدر وتحترم المرأة وعملها وتعتبرها شريك للرجل في جميع الأمور التنظيمية والدليل على ذلك وجود كوادرنسائية في المراكز الإدارية لمدارس البطريركية. أن الانسجام في السياسات التربوية في أي مؤسسة تعليمية تعزز فهما صادقا عند كلا الجنسين خصوصاً إذا كانت المؤسسة التربوية تنظر بعين المساواة بين الجنسين في تطبيق السياسات التربوية.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسات كل من: (الدقس، 1990) ؛ (الزدجالي، 1999)، (ملحم، 2003) (Lenox ، 1999) ؛ (Milshein 2000) في حين اختلفت مع نتائج دراسة كل من (غرابية، 1992) ؛ (Catherine 1992) ؛ (Diana ، 1999) ؛ (المبسلط، 1999)؛ (جبر، 2000).

3.1.5 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى العمر.

لقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى العمر ، وقد كانت الفروق بشكل عام لصالح المبحوثين ذوي الأعمار (من 20 إلى أقل من 30 سنة) والذي كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية أعلى شي بمتوسط حسابي (4.20) مقابل المبحوثين الآخرين. وهذا يدل على أن من أعمارهم (بين 20 سنة إلى 30 سنة) لديهم حماسة للعمل، حيث انه في المراحل الأولى من عمل الخريجين يكونون ملتزمون لديهم حماسة وجدية في العمل ويريدون إثبات وجودهم ، ويتقبلون النصائح باستمرار ، ودائما يحظون باهتمام كبير من الإدارة العليا وإدارة المدرسة، حيث أنهم يتمتعون بمحاولة التغيير في مجتمعاتهم ومحاولتهم لإظهار إبداعاتهم ورؤاهم الشبابية وتكون لديهم مرونة لتقبل التغيير المفاجئ على المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية عن المبحوثين الآخرين. وهذا مؤشر ايجابي على أنهم يكتسبون المهارات والمعارف الجديدة من اجل توظيفها في مجال عملهم مما يزيد من التطور والتقدم في المؤسسة. أن منسوب الخبرة لدى الخريجين الجدد بواقع أقل من 10 سنوات يعزز جاهزيتهم للبحث في الانفجار المعرفي لحصولهم على المعلومات المطلوبة حيث أن الإسناد التربوي العالمي يشير إلى أن الخريج الحديث وفي أول سبع سنوات من عمره الفني يعمل على أن يكون خبيرا ومرجعا في تخصصه، الأمر الذي يعزز قدرتهم على الانفتاح على الثقافات التنظيمية والمعارف الجديدة مما يعزز اتجاهات ايجابية نحو مشوار مهني.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة (المبسلط، 1999) ودراسة (الزدجالي، 1999)، واختلفت مع عبد (الفتاح، 2000).

4.1.5 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.

لقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المستجيبين، مما يعني أن الثقافة التنظيمية لم تتأثر بمتغير المؤهل العلمي.

وقد يعزى ذلك إلى أنه وبالرغم من اختلاف المؤهلات العلمية التي يحملها المستجيبون، إلا أنه لا توجد فجوة في فهم الثقافة التنظيمية وهذا دليل على خضوعهم لثقافة واحدة تقريبا، وهذا دليل على انسجام في رصد السياسات التنظيمية وانسجام تطبيقها، بمقابل انسجام في معرفة مقومات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المدارس.

وهذه النتائج توافق نتائج دراسات (Maria,1999)، (الزدجالي، 1999)، (جبر، 2000) (1999) (Sharp, 2001)، (مرسي، 2001)؛ (حمادات، 2003) واختلفت مع دراسة كل من (القدس، 1990)؛ (المبسلط، 1999)؛ (Lenox،1999)؛ (ملحم، 2003)؛ (العبادلة، 2003)؛ (Milshein،1999) (الستار، 2006)؛ (شمس الدين، 2006).

5.1.5 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى الخبرة.

لقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 = \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى الخبرة، فقد كانت الفروق بشكل عام لصالح أصحاب الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات فقد كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.24). تعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى أن المبحوثين ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات في بداية تشكيل الشخصية المهنية لديهم، حيث أنهم يتمتعون بمحاولة التغيير في مجتمعاتهم ومحاولتهم لإظهار إبداعاتهم ورؤاهم الشبابية وتكون لديهم مرونة لتقبل التغيير المفاجئ على المؤسسة، وعندهم قابلية في البحث المعرفي في زيادة معارفهم ومهارتهم، الأمر الذي يرفع جاهزيتهم المهنية لتنمية المناخات التنظيمية المتطورة.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة (المبسلط،1999)؛ (Sharp, 1999)؛ (Mayada, 2000)؛ (مرسي،2001)؛ (ملحم، 2003)؛ (حمادات، 2003)؛ (العبادلة، 2003)؛ (سلمان،2006)؛ (شمس

الدين، 2006)، واختلفت مع نتائج (الدقس، 1990)؛ (الزدجالي، 1999)؛ (Lenox, 1999)؛ (جبر، 2000)؛ (عبد الفتاح، 2001)؛ (Diane, 2000).

5. 1. 6 الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المستجيبين، وقد يعزى ذلك إلى أنه وبالرغم من اختلاف المسمى الوظيفي الذي يحمله المستجيبون، إلا أنه لا يوجد فجوة في فهم الثقافة التنظيمية وهذا دليل على أن الثقافة التنظيمية للبطريركية اللاتينية واضحة للجميع ولا تفرق في المسميات وإنها تعامل جميع الموظفين بعدل واحترام وتقدير جهودهم.

5. 1. 7 الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى التخصص.

لقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى التخصص، وقد كانت الفروق بشكل عام لصالح التخصصات العلمية والذي كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية أعلى شي بمتوسط حساب (4.16)، مقابل (3.99) للتخصصات الإنسانية، وتعزو الباحثة هذه الفروق إلى حساسية التخصصات العلمية ومتطلباتهم الإجرائية ومتطلبات تطبيقها في المختبرات إذ أن المدارس تلبية مثل هذه الشفافية في المتطلبات تعكس شفافية إدارية في تلبية احتياجات المعلمين المهنية والشخصية، وقياسا على بعض مدارس القطاع العام حيث غياب الأجهزة والمواد الضرورية للمختبرات، تشكل عائقا في تحقيق أهداف المدارس لتخصصاتها العلمية، وهذا يعكس عدم شفافية في المناخ التنظيمي بعكس المدارس التي تبدي شفافية لهذه الاحتياجات.

هذه النتائج اختلفت مع دراسة (جبر، 2000) ودراسة (شمس الدين، 2006).

5.1.8 الفرضية السابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى لموقع المدرسة.

لقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \geq 0.05$ في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى لموقع المدرسة وقد كانت الفروق بشكل عام لصالح مدرسة الزبادة في جنين والذي كانت اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.35) مقابل المدارس الأخرى ، حيث كان متوسطها الحسابي أعلى درجة في مجال الفلسفة (4.52)، ومجال القيم (4.38) ومجال المعتقدات (4.34) ومجال الأعراف (4.31) ومجال التوقعات (4.22) ، مما يعني أن الثقافة التنظيمية تتأثر بموقع المدرسة بدرجة كبيرة، حيث يوجد تفاوت في المتوسطات الحسابية لمتغير موقع المدرسة .

وتعزو الباحثة ذلك أنه بحكم وجود مدرسة الزبادة في قرية زراعية فإنهم يهتمون بالتعليم بشكل كبير كرصيد لهم، مما يعني أن اهتمام مدرسة الزبادة بالحصول على أفضل الكوادر والكفاءات الإدارية والتدريسية ، والتركيز على أهمية التطوير المستمر لكفاءات المستجيبين، والاهتمام بالحوافز المعنوية ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، والاهتمام بتعزيز الأداء العالي للعاملين ، وتدل هذه النتيجة أيضا على مكافأة السلوك الايجابي على أساس من المساواة والعدل. ان اهتمام مجتمع جنين في تدريس الأبناء وارتفاع اهتمامهم بالتعليم وتواصلهم على المدرسة عكس اهتماما من قبل إدارة المدرسة في تعزيز مناخا تنظيميا مميزا لتلبية احتياجات المجتمع المحلي كمجتمع زراعي يعتبر التعليم أولوية أولى، وذلك لانعدام البدائل الأخرى التي من شأنها أن تخصب منسوب اهتمام الأهالي في تعليم أبنائهم.

هذه النتائج تتفق مع دراسة (العبادلة، 2003)، واختلفت مع دراسة (حبر، 2000).

5. 2 التوصيات

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

1. تعزيز الاستمرار في بقاء واعتماد سياسات التربية المُشكلة للمناخ التنظيمي للمدارس ، حيث حصلت معظم الفقرات على متوسطات عالية.
2. الاستمرار في منح المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للمدراء والمعلمين المتميزين في نهاية كل عام.
3. تشجيع الإدارة المدرسية بمشاركة المعلمين والطلبة في صنع القرارات الجماعية، وتشجيع الإدارة المدرسية على تقبل آراء واقتراحات المعلمين، وإظهار طاقاتهم وإمكاناتهم ، وتشجيع الإدارة المدرسية على استخدام أسلوب تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين كل حسب تخصصه.
4. تعزيز الاهتمام القائم بالأسلوب الإداري الديمقراطي في التعامل مع المعلمين والطلبة لتزيد من رغبتهم وميولهم في مختلف النشاطات المدرسية.
5. ضرورة التركيز على الجوانب الإنسانية بين المعلمين ؛ وعقد لقاءات خارج أوقات الدوام الرسمي، والمناسبات المختلفة والأعياد، والرحلات ، لتزيد من دافعيتهم للعمل.
6. ضرورة توفير الإدارة العليا لمدارس البطريركية اللاتينية نظام التقاعد للعاملين حتى يشعرون بالأمن الوظيفي في هذه المدرسة.
7. أن تعد الإدارة العليا لمدارس البطريركية اللاتينية سياسة واضحة في الترقية تستند إلى العدل والمساواة.
8. عقد ورشات عمل ودورات مهنية وتطويرية لأصحاب الخبرة العالية لتعزيز انسجامها في الثقافة التنظيمية لتحقيق أهداف الدراسة بشكل عام.
9. إجراء مزيد من الدراسات حول الثقافة التنظيمية في مدارس أخرى ، ومقارنتها مع نتائج هذه الدراسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

المراجع

أولاً: المراجع العربية

التويجر، انس. (2003). القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية. جامعة مؤتة، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

جبر، يحيى. (2000). القيم التربوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظات شمال فلسطين. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

حجازي، جمال. (2001). اثر الثقافة التنظيمية في فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية. مجلة البحوث التجارية. القاهرة، المجلد 23، العدد 2. القاهرة.

حريم، حسين. (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

حمادات، محمد. (2003). قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي. جامعة عمان العربية الدراسات العليا، الأردن. (أطروحة دكتوراة غير منشورة).

الدقس، محمد. (1990). قيم مديري ومديرات المدارس الأساسية في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية. الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الرخيمي، ممدوح.(2000). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. جامعة الملك عبدالله ، جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الرشيد، عادل (2003). "الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية استخدام منهجية هوفستد المستمدة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل. مجلة أبحاث اليرموك، المجلد20، العدد3.

الزدجالي، أمنية . (1999): القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية . الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة غير منشورة).

السخني، حسين .(2005). تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن. (أطروحة دكتورة غير منشورة).

سلمان، وداد. (2006). الإطار المرجعي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته بأدائه الوظيفي. جامعة مؤتة، الأردن.(رسالة ماجستير غير منشورة).

السواط، طلق ، والعتيبي، سعود.(1999). البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد (12) العدد الأول، ص35-37.

الشلوي، حمد .(2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية. جامعة نايف العربية .(رسالة ماجستير).

شمس الدين، عبد العزيز .(2006). المنظومة القيمية الإدارية لمديري المدارس الحكومية في دولة الكويت. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.(رسالة ماجستير غير منشورة).

شوق، طريف، ومحمد فرج.(1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. دار غريب، القاهرة.

الصرايرة، حسين . (2005). العلاقة بين الأنماط القيادية والقيم الإدارية السائدة لدى المدارس الثانوية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم. جامعة مؤتة، الأردن .(رسالة ماجستير غير منشورة).

العبدالله، عبد الرحمن .(2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظة جنوب الأردن. جامعة مؤتة ، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

عبد الحفيظ، مقدم .(1994). علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك. مجلة العلوم الإنسانية، مجلد (22)، العددين 2+3، ص22 ، الكويت.

عبد الفتاح، أروى.(2001). منظومة القيم لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية للذكور والإناث في مديريتي عمان الأولى والثانية معبرا عنها من خلال التقرير اللفظي لكل ومن وجهة نظر كل فئة بالأخرى. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العديلي، ناصر .(1995). السلوك الإنساني والتنظيمي . معهد الإدارة العامة الرياض.

العديلي، ناصر .(1998). السلوك الإنساني التنظيمي والتنظيمي .معهد الإدارة العامة، الرياض.

عساف، عبد المعطي .(1994). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. المؤسسة الصحفية الأردنية، عمان.

العميان، محمود .(2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1، دار وائل للنشر، عمان.

العميان، محمود.(2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

عواد، عبد الكريم.(1995). أثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العوفي، محمد .(2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنظمة الرياض. جامعة نايف العربية، الرياض. (رسالة ماجستير).

غرايبة، عبد الله .(1992). اثر القيم لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في محافظة اربد على سلوكهم الإداري. الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الفرحان، أمل. (2003). الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد الأول، ص 3-15.

القيوتي، محمد. (1993). السلوك التنظيمي. الأردن ، عمان: دار الشروق

القيوتي، محمد قاسم. (1999). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

القيوتي، محمد قاسم. (2000م). نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للطباعة والنشر، عمان. الطويل، هاني. (1997). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم. دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

الطويل، هاني. (1999). الإدارة التعليمية: مفاهيم وأفاق. ط1. دار وائل للنشر والطباعة، عمان.

المبسلط، شروق. (1999). الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن. الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

مجلس رؤساء الكنائس الكاثوليكية في الأرض المقدس. (2000). المخطط الرعوي. القدس، مطبعة البطريركية اللاتينية.

المدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم. (1995). تحليل السلوك التنظيمي. ط1. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان

مرسي، سلمان. (2001). علاقة القيم الاجتماعية والتربوية في ممارسة التعليم ومدى التزام المعلمين بها. الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

المغربي، عبد الحميد .(2002). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. المكتبة العصرية، القاهرة.

ملحم، احمد .(2003). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. جامعة عمان العربية، الأردن. (أطروحة دكتوراة غير منشورة).

ناصر، إبراهيم .(1983). التربية وثقافة المجتمع (تربية المجتمعات). دار الفرقان، عمان

ناصر، إبراهيم .(1994). التربية المدنية. ط1، مكتبة الرائد، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Buk, R .(1992). Teachers, Goals, Beliefs, and Perceptions of School Culture. (ERIC data base ED352359).

Hobbs, Nancy L .(2001). **Strategies For Building and Maintaining a positive School Culture**. Dissertation Abstracts A62/05, University of PITTSBURGH. (0178) . Degree.

Lenox & Annette .(1999). **Organizational Culture and Teacher Job Satisfaction of Elementary Schools**. Unpublished Doctoral Dissertation University of Colorado state U.S.A.

Maria, Fernanda .(1999). Relationship of Organizational Culture Organizational Climate and burn –out to perceived Empowerment Among workers in Human service organization,

Marshall.C. (1992). School Administrator's Value: A Focus on Atypical, Educational Administration Quarterly. Vol. 6.N. 4. p40-45

Mayada .(2000). **Teacher's Perceptions of School Culture in Relation to Job Satisfaction** and Commitment. Unpublished Doctoral Dissertation university of western Michigan U.S.A.

Milstein .(2000). Relationships between the Culture of the Schools, the Culture of Individual Teachers and the School Curriculum DAI-A61\01,p.74

Ott, J. Steven .(1989). **The Organization Culture Perspective Chicago**, Dorsey Press.

Poen, J & Lopez, S .(2004). Managing Knowledge: The Link between Culture and organizational Learning, Journal of Knowledge Management,7 (6), p93 – 104.

Sharp.D .(1999). The Relationship Between Organizational Cultures and Organizational Climates In Three Large Urban Education In Situation In The United States. Unpublished doctoral dissertation university of Wisconsin Milwaukee.

Shein, e, h .(1986). **Organization Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass.

Shimon, Dolan. L. (2002). Managing by value: Culture redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty first century. Journal of management development. Vol. 21, No. 2, Spain mcb. Unlimited. Pp. 101-117.

الملاحق

ملحق (1)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس

الدراسات العليا

السادة مدراء ومعلمي مدارس البطريركية اللاتينية

تحية وبعد:

إن هذه الاستبانة التي أضعها بين أيديكم هي جزء من دراسة ميدانية تقوم بها الباحثة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية تهدف التعرف على اتجاهات مدراء ومعلمي مدارس البطريركية اللاتينية نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين. أرجو التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بما يتناسب مع وجهة نظركم مؤكدةً لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسيكون لها أكبر اثر فيما تتوصل إليه من الدراسة من نتائج وتوصيات.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الباحثة إيمان بولص عمر

الجزء الأول: معلومات عامة

يرجى وضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة لكل مما يلي:

1. موقع المدرسة.....
2. الجنس () ذكر () أنثى
3. سنوات الخبرة () أقل من 5 سنوات
() من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
() من 10 سنوات فأكثر
4. المؤهل العلمي () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير فأكثر
5. المسمى الوظيفي () إداري () معلم
6. العمر () من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة () من 30 إلى أقل من 40 سنة.
() من 40 سنة فأكثر.
7. مدرس لمادة () إنسانية () علمية

الجزء الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية

فيما يلي فقرات تعتبر مؤشرات للدلالة على الثقافة التنظيمية في مدارس البطريركية اللاتينية في فلسطين.

أرجو قراءة كل فقرة من الفقرات الآتية ومن ثم وضع إشارة (X) في الخانة الملائمة من وجهة نظرك.

الرقم	أولاً: مجال الفلسفة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تعزز الانتماء الديني لدى الطلبة.					
2	تؤكد على احترام العمل.					
3	تعزز الانتماء القومي لدى الطلبة.					
4	تعمق السلوك الديمقراطي وتجذر ممارساته.					
5	ترسخ الوحدة الوطنية.					
6	تشجع اهتمام الطلبة باللغة العربية الفصيحة كتابة ومحادثة.					
7	تعمق التفاهم على أساس العدل والحرية والمساواة.					
8	تكسب الطلبة أنماط التفكير الناقد.					
9	تساوي الطلبة في الحقوق والواجبات.					
10	تكون الذات الثقافية للطلبة المستمدة من تراث الأمة.					
11	تعزز تقبل الذات وتقدير الإنسان.					
12	تعزز اهتمام الطلبة بإتقان اللغات الأجنبية.					
13	تعزز اهتمام الطلبة بالجوانب التطبيقية .					
14	تحتترم كرامة الآخرين وحياتهم.					
15	تعزز اهتمام الطلبة باكتساب مهارات التعليم الذاتي.					
16	تعتبر الطلبة محور العملية التعليمية التعليمية.					
17	تتخذ الإجراءات الوقائية للحد من ظاهرة العنف المدرسي.					
18	تعتبر دور المعلم أساسياً وهاماً في العملية التربوية.					

الرقم	ثانياً: مجال القيم	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	اقتصار غياب الطلبة لأسباب جوهرية.					
2	الحرص على التنافس البناء مع المدارس الأخرى.					
3	اتسام انجاز الأعمال بهمة وحماس.					
4	تقدير الانجاز الأكاديمي بشكل مميز.					
5	احترام الطلبة لبعضهم بعضاً.					

					ارتباط المعلمين ارتباطاً شديداً بالمدرسة.	6
					اتخاذ القرارات بشكل جماعي.	7
					معاملة المدير تتسم بالزمالة والصدقة .	8
					نمو المعلمين المهني ركيزة أساسية في المدرسة.	9
					الاستخدام الأمثل للموارد المالية.	10
					الشعور بالاعتزاز بهذه المدرسة.	11
					المحافظة على النظافة سمة رئيسة في المدرسة.	12
					الموضوعية في تقييم الأداء للعاملين.	13
					التعاطف الإداري مع الأشخاص الذين يعانون من الصعوبات.	14
					احترام المدرسة لمبدأ العدل بين العاملين.	15
					التنافس الإيجابي بين الطلبة في التحصيل المعرفي.	16
					احترام الأفكار من الغير لصالح المدرسة.	17
					الاحترام الملحوظ للتقيد بالأنظمة والتعليمات.	18
					اعتماد الثقة كأساس في التعامل بين الإدارة والعاملين.	19
					مشاركة الإدارة للمعلمين في صناعة القرارات.	20

الرقم	ثالثاً: مجال المعتقدات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أن روح الجماعة تسود في هذه المدرسة.					
2	أن المشاركة الجماعية في وضع الأهداف تعزز تحقيقها.					
3	أن اهتمام المعلمين الرئيس هو الصالح العام.					
4	شعور المعلمين بالولاء لمهنة التربية والتعليم.					
5	تفويض المدير بعض السلطات والصلاحيات للمعلمين.					
6	اهتمام المدرسة بتحصيل الطلبة.					
7	اختيار المعلمين الشعب التي يرغبون في تدريسها.					
8	إشراك المعلمين للطلبة في صناعة القرارات.					
9	مكافأة المعلمين على أعمالهم ومبادراتهم الجيدة.					
10	سهولة نظام الاتصالات بانسياب المعلومات المطلوبة.					
11	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات التنظيمية.					
12	الاعتقاد المطلق بأهمية الالتزام بمواعيد الدوام.					
13	المحافظة على التواصل والاتصال بين الإدارة وأولياء الأمور.					
14	إيمان المعلمين بقدرة طلبتهم على التحصيل الأكاديمي.					
15	استشارة الإدارة للعاملين واحترامهم.					

الرقم	رابعاً: مجال الأعراف	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يتبادل المعلمون الزيارات الصفية كل حسب تخصصه.					
2	يصطف الطلبة في الطابور الصباحي في الموعد المحدد.					
3	يشارك المعلمون في فقرات البرنامج الإذاعي الصباحي.					
4	يشارك الطلبة في فقرات البرنامج الإذاعي الصباحي.					
5	يحضر المدير للمدرسة مبكراً قبل حضور المعلمين.					
6	يغادر مدير المدرسة بعد مغادرة جميع المعلمين والطلبة.					
7	يتم مساءلة الطلبة المتأخرين والغائبين.					
8	يتم استجواب المعلمين الغائبين والمتأخرين.					
9	تقدم المساعدة للطلبة الفقراء.					
10	يرتدي الطلبة الزي المدرسي المخصص لهم.					
11	يتم تطبيق تعليمات الانضباط المدرسي على جميع الطلبة.					
12	يقام احتفال لتخريج الطلبة توزع فيه الشهادات التقديرية على الطلبة في نهاية العام الدراسي.					
13	تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المتقاعدين من المدرسة في نهاية العام.					
14	تقيم المدرسة حفل استقبال للمعلمين الجدد في المدرسة في بداية العام.					
15	يلتقي المعلمون خارج المدرسة في المناسبات الدينية والوطنية.					
16	يقوم المعلمون برحلات جماعية أيام العطل.					
17	تقدم المدرسة تسهيلات إقامة الصلاة الجماعية.					
18	يجتمع المدير مع الكادر الإداري.					
19	تقدم المكافآت للمعلمين المتميزين في نهاية العام الدراسي.					

الرقم	خامساً: مجال التوقعات: يتوقع أن	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تتم عملية الترقية بناء على الكفاءة.					
2	تسعى الإدارة للمحافظة على المصالح الشخصية للعاملين.					
3	يشعر العاملون بالأمن الوظيفي في هذه المدرسة.					
4	تشجع إدارة المدرسة المعلمين المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم.					
5	تزود الإدارة المعلمين بالتغذية الراجعة المستمرة حول أدائهم.					
6	تحرص المدرسة على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.					

					7	تتقبل إدارة المدرسة آراء واقتراحات المعلمين.
					8	يتفادى المدير أي سلوك يؤذي مشاعر الآخرين.
					9	تشجع إدارة المدرسة على الثقة المتبادلة بين الطلبة.
					10	تبذل جهود كبيرة من قبل الإدارة لتنمية وتطوير مهارات العاملين.
					11	تحرص إدارة المدرسة على تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة.
					12	تحرص إدارة المدرسة على تنمية العمل الجماعي المنظم.
					13	تسعى الإدارة لتوفير المناخ السليم.
					14	يساعد المدير المعلمين في تسوية خلافاتهم المهنية.
					15	يقدر الطلب المعلم تقديراً حقيقياً.
					16	يتأكد المدير من كفاءة العاملين في جميع مجالات العمل.
					17	تقدم الإدارة كافة التسهيلات لخدمة المجتمع المحلي.
					18	يقوم المعلمين بمعالجة جوانب الضعف لدى الطلبة.
					19	يلتزم العاملون بقواعد السلوك المهني.
					20	يشعر الطلبة بالأمن في هذه المدرسة.

ملحق (2)

أسماء المحكمين

الدرجة العلمية	اسم المحكم	الجامعة أو مكان العمل	التخصص
الدكتور	محمد عابدين	جامعة القدس	إدارة تربوية
الدكتور	محمود أبو سمرة	جامعة القدس	إدارة تربوية
الدكتور	غسان سرحان	جامعة القدس	أساليب تدريس
الدكتور	عفيف زيدان	جامعة القدس	أساليب تدريس
الدكتور	محسن عدس	جامعة القدس	أساليب تدريس
الدكتور	زياد كباجة	جامعة القدس	أساليب تدريس
الدكتور	ناصر خليل العسافين	كلية العلوم التربوية	إدارة تربوية
الأستاذ	نبيل منصور	كلية العلوم التربوية	تربية
الأستاذة	هيام علاوي	جامعة بيت لحم	أدارة تربوية
الأستاذ	عمر موسى	جامعة بيت لحم	أساليب تدريس، رياضة
الأستاذ	سلامة بشارة	مدرسة اللوثرية	إدارة تربوية
الأستاذ	معن مناصرة	جامعة الخليل	تربية

ملحق (3)

موافقة على إجراء الدراسة على مدارس البطريركية اللاتينية



Patriarchatus Latinus - Jerusalem
General Administration of Schools

البطريركية اللاتينية - القدس
الإدارة العامة للمدارس

٢٠٠٨/٧/١

السادة جامعة القدس المحترمين
قسم الدراسات العليا

بعد التحية،

تشهد الإدارة العامة لمدارس البطريركية اللاتينية بأنها قد أعطت الموافقة للباحثة ايمان بولص عمر بإجراء دراسة ميدانية تهدف الى التعرف على اتجاهات مدرء ومعلمي مدارس البطريركية اللاتينية نحو الثقافة التنظيمية في مدارسنا في فلسطين وذلك للعام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨.

وقد أعطيت هذه الشهادة بناء على طلبها.

مع الاحترام

()
الأب د. مجدي السرياني
المدير العام

الفهارس

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	بعض الخصائص الديمغرافية للعينة	1.3
43	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.	2.3
45	معاملات الثبات للمجالات الخمسة المكونة لأداة الدراسة	3.3
46	نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة.	4.3
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات مدراء ومعلمي مدارس البطريركية اللاتينية نحو الثقافة التنظيمية في مدارسها في فلسطين على مجالات الأداة ككل	1.4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات مدراء ومعلمي مدارس البطريركية اللاتينية للثقافة التنظيمية في فلسطين في مجال الفلسفة مرتبة حسب الأهمية.	2.4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات مدراء ومعلمي مدارس البطريركية اللاتينية للثقافة التنظيمية في فلسطين في مجال القيم مرتبة حسب الأهمية	3.4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات مدراء ومعلمي مدارس البطريركية اللاتينية للثقافة التنظيمية في فلسطين في مجال المعتقدات مرتبة حسب الأهمية.	4.4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات مدراء ومعلمي مدارس البطريركية اللاتينية للثقافة التنظيمية في فلسطين في مجال الأعراف مرتبة حسب الأهمية.	5.4

تكملة فهرسة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية في فلسطين في مجال التوقعات مرتبة حسب الأهمية.	6 .4
59	نتائج اختبار "ت" (T-test) للفروق في متوسط إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى الجنس	7 .4
60	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analyses of variance) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى العمر.	8 .4
61	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى العمر	9 .4
63	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analyses of variance) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.	11 .4

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
65	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.	12 .4
66	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analyses of variance) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى الخبرة.	13 .4
67	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى الخبرة.	14 .4
68	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى الخبرة.	15 .4
69	نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى المسمى الوظيفي.	16 .4
70	نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى التخصص	17 .4
72	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analyses of variance) للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى موقع المدرسة.	18 .4
73	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة	19 .4

	التنظيمية تعزى إلى موقع المدرسة	
75	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات إداريي مدارس البطريركية اللاتينية ومعلميها نحو الثقافة التنظيمية تعزى إلى موقع المدرسة.	20 .4

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
93	الاستبانة بصورتها النهائية	1
98	أسماء المحكمين	2
99	الموافقة الرسمية من إدارة مدارس البطريركية اللاتينية الرسمية	3

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	صفحة الغلاف الداخلية
	صفحة العنوان
	إجازة الرسالة
	الإهداء
أ	الإقرار
ب	الشكر والعرفان
ج	المخلص باللغة العربية
هـ	المخلص باللغة الانجليزية
	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
11	مفهوم الثقافة وخصائصها
12	مفهوم الثقافة التنظيمية
14	خصائص الثقافة المنظمة
15	أهمية الثقافة التنظيمية
17	مصادر الثقافة التنظيمية
19	أنواع الثقافة التنظيمية
19	عناصر الثقافة التنظيمية
20	مكونات الثقافة التنظيمية
21	درجة قوة الثقافة

تكملة فهرسة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
21	تكوين ثقافة المنظمة
23	تغير ثقافة المنظمة
23	الثقافة وفاعلية المنظمة
24	الثقافة التنظيمية في المجال التربوي
24	مدارس البطريركية اللاتينية
	الدراسات السابقة
28	الدراسات العربية
34	الدراسات الأجنبية
38	خلاصة الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
41	منهج الدراسة
41	مجتمع الدراسة
42	عينة الدراسة
42	أداة الدراسة
43	صدق أداة الدراسة
45	ثبات أداة الدراسة
46	إجراءات تطبيق الدراسة
47	متغيرات الدراسة
48	المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
50	نتائج الدراسة
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
78	مناقشة النتائج
84	التوصيات
	المراجع
86	المراجع العربية

90	المراجع الأجنبية
93	الملاحق
101	فهرس الجداول
105	فهرس الملاحق
106	فهرس المحتويات