

الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية
والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس
و "رام الله والبيرة"

إعداد:

ديمة عبد علي عليان

إشراف

د. عبد محمد عساف

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

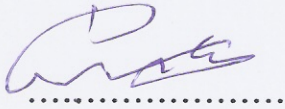
الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية
والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس
و "رام الله والبيرة"

إعداد

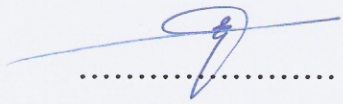
ديمة عبد علي عليان

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 6/8/2012 م، وأجيزت.

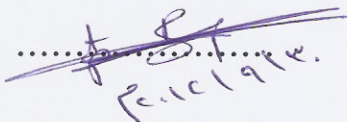
التوقيع



.....



.....



.....

.....

.....

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. عبد محمد عساف / مشرفاً ورئيساً

2. أ.د. محمد عبدالقادر عابدين / ممتحناً خارجياً

3. د. حسن محمد تيم / ممتحناً داخلياً

4. د. عبد الكريم محمد أيوب / ممتحناً داخلياً

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من كان له دورا في وصولي إلى هذه المرحلة.....

إلى أبي البار

إلى أمي الحبيبة

إلى أخي وأخواتي

إلى مديرتي الفاضلة هدى جاد الله/عراقي

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل والاحترام الكبير إلى الدكتور عبد عساف في انجاز هذه الرسالة إلى كل ما بذله من جهد جليل في إرشادي في كل مرحلة من مراحل الرسالة جزاه الله الخير وأدامه ذخرا للجامعة وللوطن.

كما اشكر الأستاذ الدكتور محمد عبدالقادر عابدين والدكتور حسن محمد تيم والدكتور عبد الكريم محمد أيوب أعضاء لجنة المناقشة لما أبدياه من ملحوظات قيّمة أغنت الرسالة. والشكر موصول للمعلمين والمعلمات الذين قاموا بتعبئة أداة الدراسة.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان: الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الملحقات
س	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة: خلفيتها وأهميتها
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	الإطار النظري
34	الدراسات السابقة
47	التعقيب على الدراسات السابقة
49	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
50	منهج الدراسة
50	مجتمع الدراسة
51	عينة الدراسة

52	أداة الدراسة
53	صدق الأداة
53	ثبات الأداة
54	إجراءات الدراسة
55	متغيرات الدراسة
56	المعالجات الإحصائية
57	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
58	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
62	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
87	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
88	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة
92	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
99	التوصيات
100	المراجع العربية
104	المراجع الأجنبية
108	الملحقات
B	الملخص باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
50	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيري المنطقة والجنس	جدول (1)
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	جدول (2)
54	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية	جدول (3)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية	جدول (4)
60	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة الثقافة التنظيمية (المعيار = 3.5)	جدول (5)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية	جدول (6)
62	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية (المعيار = 3.5)	جدول (7)
63	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس	جدول (8)
64	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (9)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الخبرة العملية	جدول (10)
67	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الخبرة العملية	جدول (11)

69	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مكان المدرسة	جدول (12)
70	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة	جدول (13)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير العمر	جدول (14)
73	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير العمر	جدول (15)
74	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الفلسفة الإدارية المدرسية، وفق متغير العمر	جدول (16)
75	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال القيم المدرسية، وفق متغير العمر	جدول (17)
75	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المعتقدات ورسالة المدرسة، وفق متغير العمر	جدول (18)
76	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الأعراف والقوانين المدرسية، وفق متغير العمر	جدول (19)
76	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التوقعات، وفق متغير العمر	جدول (20)
77	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، وفق متغير العمر	جدول (21)
77	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الشؤون الإدارية، وفق متغير العمر	جدول (22)
78	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الشؤون الفنية، وفق متغير العمر	جدول (23)

78	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الشؤون الطلابية، وفق متغير العمر	جدول (24)
79	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال البناء المدرسي، وفق متغير العمر	جدول (25)
79	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المجتمع المحلي، وفق متغير العمر	جدول (26)
80	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، وفق متغير العمر	جدول (27)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد المعلمين في المدرسة	جدول (28)
82	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد المعلمين في المدرسة	جدول (29)
84	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الفلسفة الإدارية المدرسية، وفق متغير عدد المعلمين في المدرسة	جدول (30)
84	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الشؤون الإدارية، وفق متغير عدد المعلمين في المدرسة	جدول (31)
85	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الشؤون الفنية، وفق متغير عدد المعلمين في المدرسة	جدول (32)
85	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المجتمع المحلي، وفق متغير عدد المعلمين في المدرسة	جدول (33)
85	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للممارسات التدريسية، وفق متغير عدد المعلمين في المدرسة	جدول (34)
86	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية	جدول (35)

فهرس الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
110	الاستبانة قبل التعديل	ملحق (1)
116	أسماء محكمي أداة الدراسة	ملحق (2)
117	أداة الدراسة في صورتها النهائية	ملحق (3)
122	كتاب كلية الدراسات العليا	ملحق (4)
123	كتاب وزارة التربية والتعليم	ملحق (5)
124	كتاب تسهيل مهمة الطالبة	ملحق (6)
125	كتاب تعبئة الاستبانة	ملحق (7)

الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من

وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"

إعداد

ديمة عبد علي عليان

إشراف

د. عبد محمد عسّاف

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة" للثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المعلمين، إضافةً إلى بيان معرفة الاختلاف في وجهات النظر حول درجة توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومكان المدرسة، وموقعها، وعمر المعلم، وعدد المعلمين في المدرسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"، والبالغ عددهم (8493) معلماً للعام الدراسي 2011-2012، وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية منهم، وقد بلغ عددهم (457) معلماً، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معاملي الثبات لمحوري الدراسة بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات لمحور الثقافة التنظيمية (0.95)، بينما بلغ معامل الثبات لمحور الممارسات الإدارية (0.97) وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال اختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: هناك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين على الثقافة التنظيمية (4.01)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على الممارسات الإدارية (4.06).

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير مكان المدرسة، ولصالح معلمي مدارس القرى.

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير موقع المدرسة إلا في مجال المعتقدات ورسالة المدرسة، وقد جاءت الفروق لصالح معلمي رام الله.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير العمر، ولصالح الفئة الأكبر عمراً.

سادساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في المدارس الحكومية في الثقافة التنظيمية وفق متغير عدد المعلمين في المدرسة، بينما توجد فروق بين متوسطات وجهات نظرهم في الممارسات الإدارية، ولصالح عدد المعلمين الأصغر.

سابعاً: وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بتوصيات منها العمل على مشاركة عدد أكبر من المعلمين في وضع أهداف المدرسة ورسالتها، وضرورة إبراز المديرين لمعرفةهم للقضايا العربية والدولية، أو تمكينهم من معرفة تلك القضايا حال عدم معرفتهم بها، وضرورة مشاركة الطلبة في حل المشكلات المدرسية، وإظهار أدوارهم على أنها أكبر مع عمل المشكلات، مما يدعم ثقافة المدرسة وسلوك الطلبة، ويعزز من توفير بيئة تربوية منتجة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

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

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تساعد على الارتقاء بالفهم والقدرة على تفسير كل ما يحيط. ويقصد بذلك أن طبيعة وتكوين القائد قد تؤثر بطريقة أو بأخرى على ثقافته التنظيمية فعلى سبيل المثال، المدير المتعلم المؤمن بأهمية متابعة التطورات يعمل على رفد مؤسسته بها (المركسي، 2006).

ويعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي دخلت كتب الإدارة، وقد استخدم هذا المصطلح مظلة يندرج تحتها الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل: القيم، والنماذج الاجتماعية، والقيم الأخلاقية، والتكنولوجية وتأثيراتها. وأصبح موضوع الثقافة التنظيمية مستقلاً في السبعينات، وبداية الثمانينات. إذ ظهر في السبعينات والثمانينات عدد من النظريات التي تبنت هذا المفهوم، فظهرت "نظرية الثقافة التنظيمية (Deal & Kennedy, 1982)، فحواها أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وهي تتكون من الجوانب السلبية والسلوكات الظاهرة للمنظمة، ومن القيم والافتراضات الأساسية، التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتها الخارجية (ملحم، 2003).

ويرى الطويل (1999) أن ثقافة النظام التربوي تتأثر بنتائج التفاعل، وبالأثار المتبادلة

بين قطاعات النظام التربوي الثلاثة: القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أن جو النظام التربوي وثقافته يتأثران إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكياتهم، وبالسياسات، وبالأساليب الإدارية التي يعتمدونها.

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

وترى الحريري (2008) أن المدرسة تلعب دوراً أساسياً ورئيساً في تحقيق أهداف التربية في الدولة، ومن هنا فإن تحقيق الأهداف الشاملة للعملية التربوية، القائمة في المدارس تحتاج إلى ضرورة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، بما تشتمل عليه من فلسفة، وقيم، ومعتقدات، وأعراف، وتوقعات، إذ تمثل في الواقع حصيلاً التفاعل الاجتماعي للعاملين في المجتمع المدرسي، ومن ثم تكون بمثابة موجهات تحرك تصرفاتهم، وسلوكهم في المواقف اليومية.

وتعد الإدارة المدرسية جزءاً مهماً من الإدارة التربوية، وهي المسؤول الرئيس عن العملية التربوية بجوانبها المختلفة كافة على مستوى المدرسة. وبذلك فقد حظيت باهتمام المسؤولين التربويين، ذلك الاهتمام الذي انعكس على إعداد القادة التربويين الذين يتولون قيادة المدرسة التي يتوقف نجاحها على نجاح إدارتها الذي يكون مرهوناً بنجاح مديرتها (البديري، 2002).

فالمدرسة مؤسسة تربوية نظامية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، وهي وحدة إدارية أساسية في النظام التربوي تمثل المستوى الإجرائي للعملية التربوية، وتعد قاعدة لهذا النظام، وينعكس ما يجري في داخلها من تفاعلات وممارسات إدارية على جميع من فيها من معلمين وإداريين ومتعلمين، وما ينشأ عن ذلك من مناخ تنظيمي يتحدد وفقاً لطبيعة العلاقات التنظيمية التي تسود المدرسة (كتاني، 2008).

وحتى تتمكن الإدارة المدرسية من مواكبة التغيير السريع الحاصل في مجتمع اليوم وتستطيع تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فلا بد أن تكون هناك إدارة واعية يقوم عليها رجل إداري يصل بفكره وابتكاره وإبداعه وتأهيله إلى مرتبة قائد تربوي، يسهم بشكل فاعل في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها (الرشيدة، 2008).

ونظراً للدور الكبير الذي يقوم مدير المدرسة فإنه بحاجة إلى قيادة تربوية واعية ملتزمة بالعمل ومنمية له وقادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية، قيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي على التعاون المستمر لتحقيق أهداف التربية والتعليم وتتيح الفرص لكل فرد في المدرسة لتنمية استعداداته واتجاهاته وتحقيق ميوله في إطار من الحرية المسؤولة (الأغبري، 2000).

إن قدرة المدير على فهم الذات الإنسانية وتقبلها، وحسن الإصغاء والتفهم وبناء أجواء ودية بينه وبين العاملين معه، هي خصائص إنسانية تنظيمية ضرورية يتطلب من المدير المعرفة الواسعة والخبرات السيكلوجية المختلفة بغرض إيجاد دينامية التفاعل بين أعضاء الفريق والعمل على إيجاد الحوافز المادية والمعنوية التي تقتضيها طبيعة النفس البشرية. فتشجيع العاملين وإشباع رغباتهم ما هو إلا ضمان استمرارية الفرد في العمل، ومشاركته الفعالة في تحقيق أهداف العمل ومتطلباته كل هذه الأمور مجتمعة تؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما وأن للدور القيادي والممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة أهميتها وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين، ورفع مستواهم الوظيفي، وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وزيادة كفاياتهم الإنتاجية، والارتفاع بمستوى التعليم في المجتمع (حمدان، 2007).

مشكلة الدراسة:

ومن خلال ما سبق، ومن خلال الاطلاع على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة مثل دراسات كل من الحريري(2008)، وشاين (2011)، وانسجاماً مع عمل الباحثة كمديرة مدرسة،

بالنظر الى أهمية موضوع الثقافة المدرسية في قطاع التربية الفلسطينية تبنت أهمية دراسة مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية، وعلاقتها بالممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة، وذلك كما يراها المعلمون في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة". حيث تختلف الممارسات الإدارية لمديري المدارس باختلاف ثقافة المديرين والبيئة المدرسية، ويُعتقد أنه بالقدر الذي يمتلك مديرو المدارس ثقافة تنظيمية، فإن ممارساتهم وأفعالهم داخل المدرسة سوف تتحسن وتترك أثراً إيجابياً على المدرسة والعاملين فيها. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة على شكل السؤال التالي:

ما مستوى الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"؟
أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة الحالية الى الاجابة على الاسئلة التالية:

1- هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية من جهات نظر المعلمين في محافظتي القدس، و"رام الله والبيرة"، باختلاف متغيرات جنس المعلم، وخبرته العملية، ومؤهله العلمي، ومكان المدرسة، وموقع المدرسة، وعمر المعلم، وعدد المعلمين في المدرسة؟

2- هل تختلف ممارسات مديري المدارس الحكومية من جهات نظر المعلمين في محافظتي القدس، و"رام الله والبيرة"، باختلاف متغيرات جنس المعلم، وخبرته العملية، ومؤهله العلمي، ومكان المدرسة، وموقع المدرسة، وعمر المعلم، وعدد المعلمين في المدرسة؟

3- هل توجد علاقة إيجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية والممارسات الإدارية لديهم من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس، و"رام الله والبيرة"؟

فرضيات الدراسة:

أُشتق من أسئلة الدراسة، الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الخبرة العملية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير مكان المدرسة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير العمر.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات

نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير عدد المعلمين في المدرسة.

8. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المعلمين للثقافة التنظيمية، وممارسات المديرين في المدارس الحكومية.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى مستوى توفر الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة" كما يراها المعلمون.
2. التعرف إلى ممارسات المديرين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة" كما يراها المعلمون.
3. التعرف على الفروق في مستوى توفر الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية في فلسطين وفق متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومكان المدرسة، وموقع المدرسة، والعمر، وعدد المعلمين في المدرسة.
4. التعرف إلى العلاقة بين مستوى توفر الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"، والممارسات الإدارية لديهم.

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها يمكن أن تقدم مؤشرات كمية للمديرين ولإدارات التعليم ولوزارات التربية والتعليم في فلسطين، عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية، مما قد يساعد وزارة التربية والتعليم في بناء البرامج التدريبية المتعلقة بأداء مديري المدارس، أو في حال تبنيها نتائج هذه الدراسة وتوصياتها.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية في:

1- أنها تقدم أدب نظري عن الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية، يُمكن الاستفادة منه أو الاستعانة به.

2- كما تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات في فلسطين - على حد علم الباحثة - التي تبحث في مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

1- المحدد البشري: المعلمون والمعلمات في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظتي القدس ورام الله .

2- المحدد المكاني: محافظتي القدس و"رام الله والبيرة " في وسط الضفة الغربية.

3- المحدد الزمني: تمّ إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2011-2012.

4- المحدد الإجرائي: تتحدد نتائج هذه الدراسة بصدق أدواتها ودرجة ثباتها.

مصطلحات الدراسة:

اعتمدت الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

الثقافة التنظيمية: مجموعة من القيم والمعتقدات والمواقف والمعايير والقواعد المشتركة بين أعضاء المنظمة (Mcshane & Von Glinow, 2005)، وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة في أداة قياس مستوى الثقافة التنظيمية، المعتمدة في هذه الدراسة.

الممارسات الإدارية: الواجبات والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة (الرشايدة، 2007)،
وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة في أداة قياس
درجة الممارسات الإدارية، المعتمدة في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها، وكذلك يتناول الفصل الممارسات الإدارية، وعددًا من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية.

أولاً: الإطار النظري

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين الزبائن، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والانضواء تحت سقفها أعضاء التنظيم (Young, 2007). ويمكن القول أيضاً بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم. ومهما تباينت وجهات النظر عن موضوع الثقافة التنظيمية فإنه يمكن تعريفها بأنها: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تتناغم وتخدم الأهداف الرسمية.

ولباب القول أن الثقافة عامة والثقافة التنظيمية خاصة هي ملامح الأمة وخصالها المستمدة من عقيدتها وقيمتها وظروفها والمحددة لهويتها التي تميزها عن غيرها، كما تحدد طريقة وأسلوب حياة أفرادها. والثقافة بالنسبة للمنظمات هي المحددة لمناخاتها العامة ولطريقة الأداء فيها (الموسي، 2006).

وترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية ذات مفهوم شامل واسع له بعد ملموس وآخر غير ملموس وهي الغراء الاجتماعي الذي أخذ يعرف فيما بعد بالنسيج الثقافي الذي يربط العاملين

فيما بينهم في الحياة العامة. إلا أن من الملاحظ أن لكل مؤسسة أو منظمة ثقافية فرعية خاصة بها تشكل مناخها العام وتحدد سلوكها في كيفية الاتصال والتواصل بالآخرين؛ والمنظمة الناجحة هي التي تحوي في مناخها العام على مكونات ثقافية تحقق في كمها ونوعها الانسجام والتجانس التنظيمي.

إن المنظومة الثقافية في الإطار التنظيمي ذات أبعاد نظمية بمعنى اعتماد كل جزء منها على الجزء الآخر. وهذا يستدعي ضرورة أن تدرس منظمة أو تنظيم كمنظومة حتى يتسنى معرفة تفاصيل شبكة العلاقات والارتباطات بين مكوناتها المختلفة، ومعرفة حقيقة أن أي تغيير يحد في أية جزئية من الجزئيات المكونة للمنظومة سيكون له تأثيره في كل الجزئيات الأخرى.

صفات الثقافة التنظيمية ومصادرها:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير في السلوك التنظيمي وهي عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من العاملين والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية. ووفقاً لذلك فإنه يصبح من اللازم تعرف كيفية إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها النظم المختلفة (القريوتي، 2000) خاصة وأن الثقافة التنظيمية تتصف بالصفات الآتية:

- يمكن أن تعلم للعاملين.
- أنها قاسم مشترك أعظم بين العاملين في التنظيم، ويمكن للإدارة الفاعلة أن تحصد ثمارها وتفيد منها (Don, 1992).

ويتكون البناء الثقافي التنظيمي من عدة مصادر تتفاعل مع بعضها البعض لإيجاد بنية الثقافة في المجتمع والمنظمة وهذه المصادر هي:

- 1- المصدر الأول: التراث الثقافي التاريخي، والذي ينتقل من جيل إلى آخر، في نوع من التراكم التاريخي المتنامي، والذي يعكس خبرة المنظمة وثراء ماضيها حيث تفيد من مكونات هذا التراث مراعيًا طرح غير المناسب ومتطلبات المعاصرة على حين تستمر بالتمسك بالثقافة والقيم التي تلائم التفاعل في الحقب الجديدة (الحسيني، 2003).

2- المصدر الثاني: التفاعل الاجتماعي الحادث في المنظمة حيث تتشكل بعض القيم الثقافية نتيجة لتفاعل العاملين مع بعضهم البعض بمجرد تكونها. وتتبلور على شكل خصوصيات ثقافية، قد تطور إلى عموميات ثقافية تكتسب استقلالاً، يؤهلها لضبط الأداء والتفاعل الاجتماعي في المنظمة، خاصة إذا تدعمت هذه القيم بقيم التراث، وسواء أكانت هذه القيم ناتجة عن التفاعل الاجتماعي، أم أعيد إنتاجها من خلاله، فإنها بمجرد تبلورها تشكل قوة ضبطية لما يمكن أن يحدث في المنظمة (ليلة، 2000).

3- المصدر الثالث: هو العالم المحيط، فإذا كانت بعض المدارس الفكرية قديماً قد أشارت إلى إمكانية انتقال الملامح الثقافية بين المنظمات أو المجتمعات البشرية، فإن ثقافة القوى العالمية المسيطرة بدأت - في عالم تحكمه آيديولوجية العولمة- تتساق لتخترق الدفاعات الثقافية للمنظمات وللمجتمعات النامية، الأمر الذي جعل من الصعب الحفاظ على خصوصيات الهوية الثقافية في مواجهة ثورة الاتصالات والضخ الإعلامي المتواصل إلا إذا اتسمت الثقافة المحلية بضوابط ومسلمات راسخة (أحمد، 1997).

4- المصدر الرابع: الدين باعتباره مصدراً هاماً من مصادر الثقافة، وبصفة خاصة في الوطن العربي مهبط الأديان، ولقد ذهب البعض في تعريف الثقافة بربطها، أو بردها إلى الدين، لذلك يقول إلوئل (Elotel): "لا يمكن أن تظهر أية ثقافة أو تنمو إلى وتكون متأثرة أو متصلة بالدين، فالثقافة هي تجسيد لدين الشعب ومعتقداته" (سليمان، 2000).

5- المصدر الخامس: اللغة باعتبارها مصدراً هاماً من مصادر الثقافة، فاللغة العربية مثلاً تجسد بالنسبة للعرب البعد الثقافي والإرث المحفوظ عن طريقها.

وترى الباحثة أنّ الثقافة في مجملها امتزاج عناصر قيمية جاءت من الدين ومن التاريخ وامتزجت بعناصر نتجت عن التفاعل الاجتماعي المعاصر، ثم تزاوجت هذه المنظومة القيمية المحلية مع قيم عالمية، انتقلت إلى المنظمات والمجتمعات عبر تكنولوجيا الاتصالات والإعلام، ثم تبلورت عن طريق اللغة المشتركة بين العاملين والجماعات لتصبح متغيراً هاماً وأداة للتفاهم والتواصل بينهم.

نظريات الثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وُجد أن الثقافة التنظيمية اشتقت وتطورت من الثقافة العامة وعلم الاجتماع والانثربولوجيا التي أثرت هذا الموضوع، واستعان باحثو الإدارة بهذه العلوم وأفكار علمائهم وطروحاتهم لبلورة مفاهيم أخرى تتناسب والمنظمات لبلورة الثقافة التنظيمية، وعليه فيمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعود إلى نظريات عدة منها(الصريرة، 2003):

أ- نظرية المؤسس والرمز: بيتغرو (Pettigrew, 1982): مفاد هذه النظرية أن أثر ثقافة مؤسسي النظام ولمساتهم الأولى ترسم رسالة المنظمة وملاحمها وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية والقيم، والفلسفة، والمعتقدات التي يرونها في كيف ستكون المنظمة فيما بعد وهذا ما يمكن أن يلاحظ في كبريات الشركات العالمية مثل (مكدونالدز McDonalds، وأي بي أم IBM، وفورد FORD) وغيرها، بمعنى أن للخلفية الثقافية لرموز المؤسسات أثراً واضحاً في القيم الثقافية التي تعيشها ويعيشها العاملون فيها.

ب- نظريات المستويات لفورميرن (Fornmbrun, 1983): أصل الثقافة التعايش عبر الأجيال في المجتمعات لذا يُعد "المجتمع" المستوى الأول لأي تبلور ثقافي والذي يتضح من خلال الدين، والأعراف، والتقاليد، واللغة، والطقوس، والشعائر والقيم والشعائر، والقيم، وطبيعة التفكير، وأنماط الحياة التي تسود مجتمعاً ما. أما المستوى الثاني فهو مستوى "الجماعة"، الذي يتبلور من خلال تشاركية أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة وقد تتبلور ثقافات بفئات فرعية وصولاً إلى ثقافة العامل ذاته، ويتضح ذلك من خلال ما يحمله العامل/القائد والرمز من ثقافة، ومرتبات ذلك على أفراد المنظمة يكون واضحاً وصولاً إلى ثقافة منظمة لها بصمتها المميزة بطابع إداري بحت لتعرف عندئذ ثقافة منظمة ما.

ج- نظرية المسارات لشاين (Schein, 1987): إذ تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة، والتغير في أهدافها، وافترضاها، وتتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها استمراريتها وديمومتها،

وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية، بمعنى من سيقود المجموعة أو المنظمة. وكلما كان هذا الشخص القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة، أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة. أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد ذلك على مدى الالتزام. أما مرحلة الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها. ثم مرحلة البقاء والنمو وهنا تعتمد على مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، وهذا يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

د- نظرية المجالات لجونز (Jones, 1985): نظر جونز للثقافة التنظيمية على أنها نتاج عن تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالآتي: البعد التطوري، إذ إنّ لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمراحل تتمثل بالاستقرار والاستجابة والتحري والابتكار ويتمثل أثر ذلك في البعد الداخلي؛ باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية والانجازية. أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم حركة المنظمة بالمرونة والإبداع والمخاطرة، وتكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة، أو ولادة ثقافات فرعية جديدة من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي عند تغير قائد المنظمة، أو مؤسسها، أو رمز الثقافة فيها.

هـ- نظرية التفاعل التنظيمي إيفانسفيجن وآخرون (Ivanceevich, et al, 1997): أكدت نظريته أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (تخطيط، وتنظيم، وقيادة، ورقابة) مع المكونات التنظيمية (قواعد، وإجراءات، وقوانين، والهيكل التنظيمي، والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات) وبعبارة أخرى أنّ الإدارة العليا هي الموحدة لثقافات المنظمة.

إن مصدر الثقافة الرئيس هو ما يربط المجتمع من نسيج اجتماعي ثقافي يتشابه مع كثير من المتغيرات وخصوصاً ما يتعلق بفلسفة وثقافة العامل وكم يحمل في عقله منها كحالة

اكتساب أو حالة متوازنة. وبالتالي تنتقل هذه المكونات مع العامل عندما يدخل المنظمة أو المؤسسة المعنية فيضيف لها أبعاد ثقافية مؤسسية أخرى تتعزز لتصبح ثقافة تنظيمية، وعندما يتبوأ هذا العامل مرتبة في سلم الإدارة العليا تصبح الثقافة التي يحملها متفاعلة مع ثقافة المنظمة لتتمثل فيما بعد في الثقافة السائدة أو ثقافة القائد أو ثقافة الرمز وفي كيف يتعامل ويتصرف المدير القائد المؤسس مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

متغيرات الثقافة التنظيمية:

تتشابه المنظمات وتتباين في الوقت نفسه، وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط التواصل ونظم العمل فيها وإجراءاتها والعمليات التي تعتمد عليها قياداتها في صناعة القرارات، وكذلك قيمها واعتقاداتها.

وإذ أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في البيئة الاجتماعية نفسها تتشابه في بعض الجوانب والأبعاد الثقافية التي تعيشها دون أن تكون متماثلة بالضرورة، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي الذي يتعامل معها. ففي أي مجتمع لا توجد ثقافة واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة للثقافة التنظيمية.

لكن هناك ثقافة سائدة/ مهيمنة تعكس مجموعة قيم رئيسة يشترك فيها غالبية الأعضاء في المجتمع أو المنظمة، وهناك أيضاً ثقافية فرعية لوحدة أو مجموعات وظيفية. قد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة يمكن أن تضعف المنظمة إذا كانت بعض بصماتها تتباين والثقافة المهيمنة على الأهداف العامة للمنظمة، ولكن الواقع عكس ذلك فالكثير من الثقافات الفرعية قد تكون من عوامل تعزيز العاملين على مواجهة مشكلات يومية محددة (Fred, 1992). لكن نجاح ذلك يتباين وفق متغيرات ما تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية إلا أن الترابط بينها كبير وقد أشار إليها جورج (George, 1979) وهذه المتغيرات هي:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العاملون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف.

- درجة قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات لدى العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الإداري، أو نمطاً شبيكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة نمطاً من المعتقدات، والتوقعات، والقيم المشتركة لأعضاء التنظيم، وتمتاز بكونها صعبة التغيير وجذورها متأصلة في عمق المعتقدات والقيم التي يحملها العامل (David, Kim & Whitten, 1988). لذا فقد أشار ديل وكندي (Deal & Kennedy, 1982) إلى أن الدقة في تحديد أبعاد الثقافة، يساعد على فهم طبيعة القوى الحاسمة، التي تؤثر في أفعال العاملين من جهة، وتمكن من تبصر سبل تغيير العلاقات الإرتباطية المتداخلة بين مصادرها ومكوناتها، وأوضح هاريسون (Harrison, 1978) أن المنظمات ذات الانحدار الهرمي تميل إلى التأكيد على أهمية المدير الجيد، والمشرف الجيد، والموظف الجيد، والأداء الجيد، والمعاملة الجيدة، والمراقبة الناشطة، وتوفر قواعد لإنجاز المهام، وسيادة روح الفريق، والمنافسة البناءة، والصراع، وتنفيذ القرارات، وتدفق الاتصالات والاستجابة لمتطلبات البيئة.

وحدد جنر (Jenner, 1982) أبعاد الثقافة التنظيمية بأنها بصنع القرار، والرقابة

التنظيمية، والتدخل الحكومي، والسياسة المحافظة، والحماية وضمان الحقوق الشخصية. ونظر لها ثومبسون (Thompson, 1993) من خلال الرموز، والفلسفة، والديانة والنشاط المتعاطف. وحددتها هوفستيد (Hofstede, 1994) بدرجة توزيع القوة وتجنب المخاطرة، وعدم التأكيد، وهيمنة قيم العاملين السائدة وقبولها، ووصفها سايلز ورايت (Sayles & Wright, 1985) بتنوع العلاقات وتجميع الموارد، والمكافآت، والانحدار الهرمي، ودرجة الثبات، والاستقرار والممارسات الإدارية (الطويل، 2006).

مستويات الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مستويات ثلاثة رئيسية، ولكنها في النهاية تتكامل مع بعضها لتشكل الكل الثقافي للتنظيم ويمكن إيرادها على النحو الآتي (Nelson & Quick, 1996):

المستوى الأول: الأشياء الصناعية (أي من صنع الإنسان) وتشمل في مضمونها ما يلي:

التصرفات الشخصية للعاملين والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز. ويُعد هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة وضوحاً حيث إنها رموز الثقافة في بيئة العمل الاجتماعي والحسي.

المستوى الثاني: القيم وتعكس معتقدات العامل الأساسية لما ينبغي وما لا ينبغي، ويتحدد نمطه السلوكي وفق هذه القيم والمعتقدات. وفي مجال دراسة القيم توصل هارسون (Harrison, 1979) إلى تقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسية هي: ثقافة القوة (النفوذ) وثقافة الدور وثقافة الوظيفة وثقافة العامل.

المستوى الثالث: المسلمات وهي المعتقدات التي توجه سلوك أفراد المنظمة في كيفية فهم الأشياء والتفكير فيها وهي جوهر الثقافة، وأهم خاصية للمسلمات أنها تكون أحياناً كثيرة كامنة في اللاوعي، بمعنى أن أعضاء المنظمة قد لا يدركون مسلماتهم وإن كانوا يسلكون وفقها وهن غالباً ما يترددون في مناقشتها أو تغييرها.

الثقافات الرئيسية والثقافات الفرعية:

تتمثل الثقافة الرئيسة بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم، ويمكن اعتبارها العموميات الثقافية للتنظيم والتي تشكل هوية واضحة للجميع. أما الثقافات التنظيمية الفرعية أي الخصوصيات الثقافية للتنظيم فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية (Meryl, 1985)، أو الوحدات الأخرى ضمن التنظيم الأكبر وكلما تباينت الثقافات الفرعية، وتعددت أو كانت تبايناتها حادة عن الثقافة الرئيسة، فإن ذلك قد يؤثر سلبياً على فاعلية التنظيم، وعلى المقدرة على ضبط السلوك ومن ثم ضياع الهوية العامة له. إن هذه مشكلة شبيهة بالدول التي تكثر فيها الولاءات الضيقة على حساب الولاء العام للوطن، مما يضيع الهوية العامة للوطن، ويضعف الوحدة الوطنية فيه، ويولد شعوراً بعدم وجود اتفاق أو إجماع عام على منظومة قيم واحدة، وبروز ولاءات فرعية يقدمها الناس على الولاء العام، ولعل المظاهر الإقليمية والطائفية مؤشرات على ضعف الثقافة الوطنية الرئيسة، وعلى عدم مقدرة الدولة على الوصول بالناس إلى الاتفاق عليها. فعلى مستوى المنظمة فهناك الشللية، المتمثلة في تعدد الولاءات، وتقديم الصالح الخاص على الصالح العام.

أنواع الثقافة التنظيمية:

تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين رئيسين، وهما: (القيوتي، 2000).

1- ثقافة قوية /مكثفة. 2- ثقافة ضعيفة/ ركيكة.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:

1- الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة للقيم نفسها، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسين هما:

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

2- الشدة ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والمعتقدات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم من قبل مجتمع المنظمة. مع أن ثقافة النظام والمناخ الذي تسود المنظمة تعتبر بعداً هاماً في تشكيل سلوكيات أعضائه.

وظيفة الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في وظائف خمس رئيسة وهي كما ذكرها كريينتر وكنيكي

(Kreinter & Kinicki, 1992):

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدركات نفسها يمنحهم الشعور بروح الفريق ويطور لديهم العمل الجماعي.

2- تسهل الالتزام الجماعي إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام، ويعزز في التنظيم.

3- تعزز استقرار النظام: الثقافة التنظيمية تيسر التنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، وتطوير روح الالتزام للنظام.

4- ثقافة المنظمة تيسر فهم السلوكيات التنظيمية من خلال مساعدة العاملين على فهم ما يدور حولهم؛ فتقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

5- توفر ثقافة المنظمة إدارة رقابية ذاتية للإدارة، تسهم في تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي يخدم صالح النظام.

عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثل الأساسية التي توجه سلوك العاملين في المنظمة وتساعدهم في فهم بيئة المنظمة من حولهم. وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار، والمشاعر، والاتجاهات المشتركة، التي تكون ثقافة المنظمة. ولكل ثقافة تنظيمية عناصر تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر وهي كما ذكرها بولمان ودل (Bolman & Deal, 1991):

الطقوس والشعائر: وهي أحداث وأنشطة خاصة يقوم العاملين فيها بممارسة شعائر / طقوس في ثقافتهم مثل إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف عبر مجموعة فعاليات / أحداث تفصيلية مخططة تشمل مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. مثلاً طقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين، كما تشمل أيضاً سلوكيات أو طقوس متكررة، تتم بطريقة نمطية معيارية تعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثل فترة الاجتماع السنوي للمساهمين، أو استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين.

القصص والأساطير والروايات الشعبية: القصص هي روايات لأحداث في الماضي، يعرفها جيداً العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب عن المؤسسين الأوائل في المنظمة، كما أنها توفر معلومات عن الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة؛ بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة المحافظة والمحافظة عليها. أما الأسطورة: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث/شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً. فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات عن مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

المتميزون والرموز: هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً أنموذجاً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.

البيئة المادية: وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب نوع الأثاث، وما إلى ذلك.

تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

إن القيم والمثل والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها، بصورة عامة، إلى الرياديين/المؤسسين، فهؤلاء المؤسسون بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة يحملون رسالة ورؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، يحققون ذلك عبر استقطاب مجموعة من المديرين والعاملين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم، ويبدون استعداداً لتنفيذ رسالتهم. ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين، ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة (Luthans, 1991).

وبعد ما تتشكل ثقافة المنظمة، لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها. ويتم ذلك من

خلال الوسائل الآتية (حريم، 2003):

- إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسة، وفي الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة واعتقاداتها. ويجب أن تعزز أفعال الإدارة وأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

- التطبيع: وهو تعلم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة. مع أن العاملين الجدد ليسوا على دراية تامة بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة. ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها. وتسمى عملية التكيف "التطبيع". وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

- نظم العوائد الشاملة: إن نظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل أيضاً الاعتراف والتقدير والقبول. كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية المتعلقة بالعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة وقد أكد الكاتبان شيشمان وغروس على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحددا أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها، وهذه الأساليب هي: (حريم، 2003).

- بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات شخصياتها وقصصهم.

- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.

- تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقد ورش العمل والمشاركة في صناعة القرارات والتنسيق بين الجماعات.

أما كيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين، فبالإضافة إلى التدريب والتطوير، هنالك طرق أخرى لتوصيل الثقافة ومنها: المراسم والاحتفالات والمناسبات، والقصص، والحكايات، والرموز، واللغة، وغيرها من عناصر الثقافة التي نوقشت سابقاً، وهذا يقود إلى الحديث عن الأبعاد الموضوعية المكونة للثقافة والتي يمكن إنجازها بنا يلي: (بدران، 2002).

1- الخصائص الاجتماعية من حيث العرف والتاريخ والمعتقدات والتراث والنهج السياسية.

2- ربط البيئة بالمفهوم الكلي من حيث الجغرافيا والايكولوجيا والمياه والطبوغرافيا.

3- المعارف والخبرات العلمية والتكنولوجية الموظفة في العملية الإنتاجية ونوعية الإنتاج الذي يعيش عليه المجتمع.

4- العلاقات والمعلومات والاحتكاك المعرفي مع الآخرين.

وإذا كان العاملان الأول والثاني معروفين منذ القدم، ويحتلان أهمية كبيرة في الماضي

فإن العاملين الثالث والرابع أخذوا يحتلان أهمية متزايدة، أصبحت خلال العقد الماضي هي الأهمية الأقوى. ومن المتوقع أن تتزايد أهميتها خلال القرن الحادي والعشرين. يضاف إلى ذلك أن التغيرات في العاملين الأول والثاني تغيرات بطيئة ومحدودة الأثر، إلا على المدى الزمني الطويل، وبالتالي فإن تأثيرهما على الثقافة يتحول في النهاية إلى خلفية الثقافة والقاعدة العريضة التي تنشأ وتتعاقد عليها التحولات والتغيرات. ومن هنا يصبح التدبر في مستقبل متغير المعرفة والمعلومات والعلم ومتغير التكنولوجيا هو تدبر في ركن رئيس من أركان الثقافة.

التغيير والثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية قابلة للتغيير، ويعتقد أنه بالإمكان تغيير ثقافة أي منظمة وتعديلها، والسؤال الذي يبرز هنا: ما هي العوامل الضرورية لتغيير الثقافة، وما هي الإجراءات التي تسهل عملية التغيير؟ ومن بين العوامل الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي: (Jones, 1986)

- التغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر في القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو والتوسع، وكذلك عند دخول المنظمة مرحلة الانحدار، وهما تعتبران مرحلتان تشجعان على التغيير في الثقافة.
- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية. فإذا ما كانت الظروف ملائمة للتغيير بنجاح. والبدائية

الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية، ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية، ومقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة الحالية، ومقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.

ومن بين الإجراءات المقترحة لإحداث التغيير في ثقافة المنظمة ما يلي: (حريم، 2003)

- 1- لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية: وأن يدرك جميع العاملين فعلياً أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها وجودها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة. فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المنظمة، وبإمكان هذا الرئيس الجديد أن يقدم دوراً أنموذجاً ومعايير سلوكية جديدة. وهذا يتطلب منه إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المنظمة وتعبئة الوظائف الإدارية الرئيسة بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية.
- 2- تكون وجهة نظر حقيقية عن المنظمة سواء حالياً- وذلك بإعطاء معلومات صحيحة عن الوضع الراهن - أم مستقبلياً بتكوين الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية الوصول إلى ذلك (Williams, 1993).
- 3- التطوير التنظيمي الذي يقترح الخطوات الآتية لتغيير وإدارة ثقافة المنظمة كما ذكرها (المدهون، والجزراوي، 1995):
 - التعرف على القيم والمعايير الحالية.
 - رسم توجهات جديدة.
 - تحديد القيم والمعايير الجديدة.
 - تحديد الفجوات الثقافية.
 - العمل على سد الفجوات الثقافية.
- 4- إعادة تنظيم المنظمة بدمج وحدات معينة أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة، فهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير.
- 5- إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية من تعيين، وتطبيع وتقييم ونظم عوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.

لقد أكد الكاتب شاين (Schein, 1987) على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغيير الثقافة. وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة، ولديها المقدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية. ويصنف شاين (Schein) الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين:

1- وسائل أساسية.

2- وسائل ثانوية تعزز الوسائل الرئيسية.

أما الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة فهي:

- إعطاء اهتمام منظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.
- ردود فعل القيادة تجاه الأحداث الحساسة، والأزمات التنظيمية.
- القيام بدور نموذجي، كعامل وقائد. فالسلوك القدوة للقيادة يحمل معاني وافتراسات معنية للعاملين.
- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.
- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.

أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الرئيسية فهي:

- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي.
- نظم وإجراءات العمل في المنظمة.
- تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها.
- القصص والحكايات عن أحداث وأشخاص مهمين.
- البيانات الرسمية عن فلسفة المنظمة وقانونها.

وينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب توقع الانتقال أو التحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة، حتى لو كانت كل الظروف مواتية واتخذت الإجراءات السابقة بنجاح، ذلك لأن التغيير في الثقافة عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة، وليس أشهراً محدودة.

إن التغيير في ثقافة المنظمة يركز على ركائز أساسية لبناء ثقافة المستقبل تتمثل فيما يلي:
(بدران، 2002)

- 1- فهم العولمة الشاملة في الاقتصاد والسياسية والإعلام والاتصال والثقافة.
 - 2- التعرف إلى التطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة.
 - 3- التعامل مع تكنولوجيا الاتصالات وسقوط الحواجز والزمانية والحغرافية والسكانية.
 - 4- استخدام ثورة المعرفة وثورة المعلومات والعقلية العلمية.
 - 5- التعايش مع التناغم الحاسوبي الدولي عبر قنوات هائلة السرعة.
 - 6- انتهاء عصر الأيديولوجيا وبداية عصر الانفتاح والتنافس وقبول التجارب وتعايش الحضارات والأديان والثقافات.
 - 7- رسوخ مفاهيم الحرية والديمقراطية والمؤسسية والتعددية والشفافية وحقوق الإنسان، وسقوط كل الفكر الذرائعي والثقافة التبريرية التي تبشر بعكس ذلك.
- وهذا يقود إلى مسؤولية الدولة اتجاه التغيير في ثقافة المنظمة وذلك عن طريق:
(بدران، 2002).

- 1- وضع الخريطة الثقافية النوعية والكمية للبلاد والمجتمع.
- 2- تحديد أماكن الضعف في هذه الخريطة ومتطلباتها وألوياتها.
- 3- الاتفاق مع المؤسسات المساندة للثقافة والمرشحة لأن تساند الثقافة على المشاركة في سد الثغرات الثقافية الوطنية أو المحلية وفق نظام حوافز معنوي ومادي على حد سواء.
- 4- إنشاء مشاركات ثقافية بين القطاع العام والقطاع الخاص تجعل من الممكن إنجاز مرافق البنية التحتية للثقافة بشكل أكثر عملية وواقعية وأقل كلفة.
- 5- الاتفاق على إنشاء وقفيات للثقافة تساهم فيها المؤسسات المساندة للثقافة بالتمويل المالي المباشر أو التمويل النوعي وفق أية صيغة يقتضيها الحال.

إن الدولة أمامها مرحلة انتقالية صعبة لتحويل الثقافة من خطاب كلامي وإعادة إنتاج غير مجدية إلى أداة حضارية فاعلة. والدولة بهذا ينبغي أن تتعاون مع المؤسسات الأهلية الثقافية الداعمة للثقافة وفق أسس اقتصادية وعلمية تمكن الأمة من اجتياز العتبة الثقافية وتوليد دينامية للثقافة والاقتصاديات الثقافة حتى تمكنها من المقدره على الاستمرار.

الثقافة التنظيمية في المجال التربوي:

يرى الطويل (1999) أن ثقافة النظام التربوي يتأثر بنتائج التفاعل بين قطاعاته الثلاثة، القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أنها تتأثر بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته أعمالهم، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكياتهم، وبالسياسات، والأساليب الإدارية التي يعتمدونها.

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

فالمؤسسات التعليمية بحكم ماضيها، وحاضرها، ووظائفها، وعلاقتها بالأطر الثقافية التي تعيش فيها، تسعى إلى بناء القيم في كل مجال من مجالاتها الخلقية، والنفسية، والاجتماعية، والفكرية، والسلوكية، فأصدار الأحكام واتخاذ القرارات لا يتم إلا على درجة من الوعي، والإدراك بطبيعة الثقافة التي يؤمن بها، والتي تتعلق بطبيعتها ومصدرها وتبريرها، فالفرد في تفاعله الاجتماعي يحتاج إلى نظام ثقافي يتخذه كمعايير تعمل موجهاً لسلوكه، ونشاطه، وتعكس اهتمامه، وحاجاته، مشكلاً بذلك مفهوماً واضحاً لذاته وللآخرين وفقاً للنظام الاجتماعي، والثقافي الذي يعيشون فيه.

دور الثقافة في تحسين عمل المدرسة:

يُنظر إلى التحسين على أنه جهد منظم، ومتواصل يستهدف التغيير في أوضاع التعلم، وأوضاع أخرى في مدرسة أو أكثر على أمل إنجاز الأهداف التربوية المنشودة بفعالية أكبر، وأنه لا بد من فهم ثقافة المدرسة وعناصرها المختلفة كخطوة أولى في طريق التحسين (Stoll & Fink, 1996).

وقد أشارت بربارة وزميلاتها (1999) أنّ تحسين عمل المدرسة يرتبط بذكاءات ثقافية مدرسية، وهذه الذكاءات تتمثل في:

1- الذكاء السياقي: يُعبر الذكاء السياقي عن قدرة المدرسة على رؤية نفسها من خلال علاقتها مع المجتمع الأوسع، والعالم الذي هي جزء منه، ويتميز هذا الذكاء باستجاباتها للآخرين، وللأفكار الجديدة والأحداث التي تقع في البيئة المباشرة، كما لديها القدرة على تنظيم ذاتها وهذا لا يعني استقلاليتها، وإنما قدرتها على إقامة تزاوج بين ما تتبناه المدرسة من قرارات وتوجهات، وبين سياقها العام.

2- الذكاء الاستراتيجي: يُركز الذكاء الاستراتيجي على أنّ وضوح الأهداف أمر أساسي، وأنّ غايات المدرسة وأغراضها تحتاج إلى مشاركة جميع الأعضاء. فالمدرسة الذكية قادرة على جمع خصائص الفعالية المحورية بطريقة إستراتيجية، كما لديها القدرة أن تحول الرؤية إلى ممارسة، هذه القدرة لديها إمكانية بناء خطة تطويرية من النوع التشاركي.

3. الذكاء الأكاديمي: يتعلق الذكاء الأكاديمي بالقيمة التي توضع للدراسة الأكاديمية ذات النوعية العالية، ويتميز هذا النوع من الذكاء بكونه الروح الوثابة التي تدفع الطلبة إلى الانخراط في تعلمهم، كما أنه يثمن أسئلة الطلبة ومساهماتهم وبحثهم عن المعنى، ولديه إمكانية تعليم الطلبة، وتدريبهم على عمليات الاستقصاء، وتشجيع الإنجاز والأداء العالين، ومن ناحية أخرى فإنّ الذكاء الأكاديمي يثمن تعلم المعلمين ويعززهم، وذلك لارتباطه العضوي بتعلم الطلبة، بالإضافة إلى أنه يشجع الكفاية والفعالية لكلا المعلمين والطلبة.

4. الذكاء التأملي: يغطي الذكاء التأملي المهارات والعمليات الإشرافية المحورية، التي تنعكس على تقويم فعالية المدرسة بشكل عام، وعلى تقدم الطلبة وتحصيلهم بشكل خاص، وإنّ التأمل في تقدم الطلبة وتحصيلهم يُعد الاهتمام الرئيس للذكاء التأملي؛ وبذا يكون على علاقة تبادلية وثيقة مع الذكاء الأكاديمي. فالمدرسة الذكية لديها الثقة بقدرتها على تفسير المعلومات وتسخيرها لخدمة الطلبة.

5. الذكاء التعليمي: يتضح هذا الذكاء من خلال رؤية المدرسة لنفسها كمنظمة للتعلم: تعلم عن التعلم، إذ تلتزم المدرسة بدراسة ذاتها وتعميق فهمها بأهدافها الرئيسية. فالذكاء التعليمي ضمانة للتعلم والتعليم؛ لإبقائهما خاضعين للاختبار والتطور.

6. ذكاء المعلمين: يصف هذا الذكاء قدرة المعلمين على العمل معاً لتحسين ممارساتهم. مع الأخذ بعين الاعتبار بأن الأفراد قادرون على التحسين؛ فإن الدعامة التي يركز عليها ذكاء المعلمين تكمن في عمل الكل أفضل من مجموع الأجزاء، عندما يعملون معاً لتحسين ممارساتهم وتطويرها. كما ينشأ هذا الذكاء من فهم العلاقة بين تعلم المعلمين وتحسين المدرسة، ومن اهتمامه بالقدرة التي تُمكن المعلمين من أن يكونوا عناصر أساسية في التغيير.

7. الذكاء العاطفي: يُقصد بالذكاء العاطفي قدرة المدرسة على احترام مشاعر الطلبة والمعلمين والسماح لهم بالتعبير الحر عن هذه المشاعر، ويشمل الذكاء العاطفي خمسة جوانب هي: الوعي الذاتي، وإدارة العواطف، وتحفيز الذات، وإدراك عواطف الآخرين، وتدبير العلاقات.

8. الذكاء الروحي: يُعرّف الذكاء الروحي بأنه تثمين جوهرى للحياة، وتطوير لجميع أعضاء المجتمع المدرسي، وهو القدرة على إدراك الحاجة إلى إقامة التوازن في مجتمع الحياة المدرسية بين أوقات صاخبة مليئة بالعمل، وأوقات هادئة ومنفرغة للتفكير في القضايا الجوهرية، كما يعمل على تثمين الخبرات غير الحسية وتقديرها، والاهتمام بالقدرة التي تعمل على إحداث التعلم المتعمق.

9. الذكاء الأخلاقي: يجسد الذكاء الأخلاقي بصورة واضحة القيم والاعتقادات التي تتضمنها أهداف المدرسة، وأنه يُعنى بالطريقة التي تنقل بها المدرسة غرضها الأخلاقي ومبادئها كالعادلة والمساواة. ويتميز هذا الذكاء بحرصه على أن يحصل الطلبة جميعهم على منهاج واسع ومتواز، وعلى أن تتوفر لجميعهم مصادر التعلم واستخدامها.

2. الممارسات الإدارية:

تُعد الممارسات الإدارية الأعمال والواجبات التي يمارسها المدير داخل المدرسة، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمدرسة، بأفضل الوسائل الإدارية التربوية، ومن المهام والوظائف الإدارية التي يمارسها المدير في المدرسة، التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والإشراف، والرقابة، والتقييم (الرشيدة، 2008).

ويعد مدير المدرسة من أهم المدخلات التي يركز عليها النظام التربوي في تحقيق أهدافه لما يقوم به من مسؤوليات وما يؤديه من واجبات وما يتمتع به من صفات قيادية إدارية وفنية، تشكل في مجموعها واجباته وممارساته الإدارية (الحريري، 2008).

إن هذه الأهمية لمدير المدرسة تتبع من دوره الذي أنيط به، حيث يتحدد محتوى هذه الدور بمتطلبات الواجبات الوظيفية، والنظام الهرمي للمنظمة التي ينتمي إليها. فبعد إن كان الدور الرئيس لمدير المدرسة ضبط دوام المعلمين والطلبة، وتنظيم السجلات المتعلقة بسير العمل في المدرسة، والبحث عن أخطاء من أجل إيقاع العقوبة بمرتكبيها، أصبحت مهامه متعددة ومتشعبة لتشكل بناء علاقات شخصية متينة مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحيط بالمدرسة، وكل من له علاقة بالعملية التربوية المتعلقة بالمدرسية (كتاني، 2008).

وينظر إلى الإدارة المدرسية اليوم بوصفها حجر الزاوية في العملية التعليمية، وهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق وتغير السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وتعمل على تحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية العاملين في المدارس وتبصيرهم بمسؤولياتهم وإرشادهم وتوجيههم التوجيه السليم، لمواجهة كثير من المشكلات اليومية للحياة المدرسية وما يستلزم ذلك من قرارات إدارية وفنية، وهذا بدوره يخلق الرضا والطمأنينة للعاملين في المدرسة (الطويل، 1999).

لقد أشار الأخرس (2008) إلى أن من بين المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة

بوصفه قائداً تربوياً التعرف إلى كل الكفاءات التربوية والإدارية الموجودة في المدرسة، وتوزيع الاختصاصات عليها كل حسب استعداداته وقدراته، مع وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والعمل على رفع المستوى المهني والفني لكل العاملين معه، وتشجيعهم على الإطلاع والتدريب والنمو الذاتي ومواصلة التجريب والبحث والابتكار للقيام بواجبهم على أفضل وجه، مع التخطيط للمواقف التعليمية الناجحة والتجارب التربوية الجادة وتنفيذها بما يعود بالفائدة على الطلاب والبيئة المحيطة.

وأوضح الأغبري (2000) أن مدير المدرسة يعد المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة، ويمكن تصنيفها إلى مجالين: المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي، والاهتمام في الوقت الحاضر ينصب على الجانب الفني الإشرافي، على اعتبار أن مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً، ولا يعني ذلك التقليل من أهمية الجانب الإداري لعمل المدير، ذلك أن للتنظيم الإداري الفعال دوراً أساساً وفاعلاً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ومن المعروف أنه لكي ينجح المدير في عمله عليه أن يقوم بالدور المهني المتوقع منه، ويُمارس أعماله بأنواعها المختلفة، وهذا يتطلب منه القيام بممارسة مهامه في محورين رئيسيين:

1- **القيام بالأعمال الإدارية**، وهذا يتعلق بضبط النظام في المدرسة والمحافظة على تطبيق قوانينها، وتنظيم السجلات المدرسية والملفات والإحصائيات والشؤون المالية، وضبط قوانينها، وتنظيم السجلات المدرسية والملفات والإحصائيات والشؤون المالية، وضبط عمليات الغياب والحضور، واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بقبول المدرسين والطلبة وتشكيل الشعب، والإشراف على المباني وصيانتها، وتأمين كل ما يلزم المدرسة من أدوات ووسائل وأجهزة وكتب وقرطاسيه وغيرها من الأعمال الإدارية والكتابية (السهلي، 2006).

كما تتضمن الأعمال الإدارية مناقشة قضايا تهم المدرسة والنظام المدرسي وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والمشكلات النظامية للطلبة (Avisar, 2007).

2- القيام بالأعمال الفنية، وهذا يتعلق بالإشراف على العملية التعليمية ونشاطاتها والنهوض بها، والمساهمة في تطوير منهاجها، والقيام بالزيارات الصفية التوجيهية للمدرسين، ومتابعة سير العملية التعليمية، وحل المشاكل الأكاديمية للطلبة والمعلمين، وتطوير أداء المدرسين وإحاقهم بالدورات التخصصية والمهنية، ورفع مستوى المهارات الأساسية للطلبة. والعمل على إحداث تغييرات نوعية في صفوف الموظفين والطلبة.

وترى الباحثة أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من أهم الأعمال الفنية التي يجب أن يحرص مدير المدرسة عليها، حيث يؤثر المجتمع المحلي والمدرسة كل منهما بالآخر، ولذلك فإن توطيد العلاقة بينهما مهمة ضرورية على المدرسة أن تبادر لإقامتها وتشجع على تقوية العلاقة مع القوى المؤثرة في المجتمع، ولا يفهم من ذلك اللجوء إلى المجتمع المحلي عندما تواجه المدرسة مشكلات تستدعي مساهمة المجتمع المحلي فقط، إنما المطلوب إقامة علاقة دائمة قوامها المصالح المشتركة للطرفين، وهذا يستدعي من المدير ضمن مجال صلاحياته:

- تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي.

- تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي ومن الخطأ الشائع أن تكون العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي قائمة على أساس أن المجتمع يقوم دائماً بدور المتبرع والمدرسة في دور المستقبل للمساعدات، ولقد تغير هذا الدور لأن المدرسة لها دور تلعبه في تقديم الخدمات العامة من خلال الحملات التي تنظمها المدرسة لذلك مثل النظافة العامة، تنظيم المرور (Bridgel, Dilulio, & Morison, 2009).

ثانياً: الدراسات السابقة

تستعرض الباحثة عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية:

1- الدراسات العربية

دراسة زايد (2011) "واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان اثر متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمحافظة) على واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية، وتكونت عينة الدراسة من (271) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- حقق واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، درجة عالية جداً.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة، ومديرية التربية والتعليم.

دراسة الخلايلة (2010) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. وتكونت عينة الدراسة من (321) فرداً.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء استبانتيين: الأولى، خاصة بالثقافة التنظيمية، وأخرى خاصة بالجودة الشاملة، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وأن هناك ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة.

دراسة عبد اللطيف وجودة (2010) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية، ووزعت (226) استبانة على أعضاء هيئة التدريس، وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل كلها (التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية)، وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين: من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت إلى (83.2%). كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

دراسة اليوسف (2009) عنوانها "مهام مديري المدارس الابتدائية الإشرافية ومدى ممارستهم لها"

وهدفنا الدراسة التعرف إلى أهم مهام مديري المدارس الابتدائية الإشرافية كما يراها مديرو المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، كما هدفت التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لمهامهم الإشرافية كما يراها مديرو المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، وأجريت الدراسة على عينة بلغت (211) مديراً من مجموع مديري المدارس الابتدائية الحكومية التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض، ومن أهم النتائج التي

توصلت إليها الدراسة: أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ثلاث عشرة مهمة من مهام مديري المدارس الابتدائية في مجال رعاية التلاميذ مهمة بدرجة عالية جداً، أبرزها تتمثل في تهيئة الجو التربوي المناسب لاستقبال التلاميذ في بداية العام الدراسي، والاهتمام بإقامة الأسبوع التمهيدي لطلاب الصف الأول، وتشكيل لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة، واستكشاف الحالات السلوكية الشاذة والفكر المنحرف، و تشكيل لجنة رعاية السلوك بالمدرسة.

بوحمدة (2008) " تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في الكويت"

هدفت الدراسة إلى تعرف تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وبلغت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية (110) مديرين ومديرات، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (328) معلماً .

ولغايات إجابة أسئلة الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة للكشف عن تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- كانت تصورات مديري المدارس الثانوية والمعلمين مرتفعة حول الثقافة التنظيمية.
- وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، ولصالح مديري المدارس الثانوية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين الذكور.

دراسة أبو جامع (2008) " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما تراها

مستويات إدارية مختلفة بوزارة التربية والتعليم الأردنية، وحاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
 - 2- ما درجة امتلاك الإبداع الإداري السائد لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
 - 3- ما العلاقة بين مستوى إدراك الثقافة التنظيمية ودرجة امتلاك الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
 - 4- هل هناك تأثير لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والمركز الوظيفي والإقليم والمؤهل التربوي والدورات التدريبية على إدراك الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
 - 5- ما النسب التفسيرية لمستويات إدراك الثقافة التنظيمية ومتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والمركز الوظيفي والإقليم والمؤهل التربوي والدورات التدريبية لدرجات امتلاك الإبداع لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
- وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم كإدارة عليا بلغت (20) عاملاً. وجميع العاملين في المناطق التعليمية كإدارة وسطى بلغت (687) عاملاً. وعينة عشوائية من الأقاليم الثلاثة كإدارة تنفيذية بلغت (600) عاملاً وقد تم اختيارهم وفق إجراءات علمية.
- ولتحقيق هدف الدراسة ولغايات جمع البيانات فقد تم تطوير استبانة وتوزيعها على (1159) عاملاً، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة كما يلي:
- أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية كانت متوسطة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة التنظيمية.
 - دلت النتائج على أنّ المستوى الأدنى من متغيرات المستوى التعليمي، والخبرة، والمركز الوظيفي أكثر إدراكاً للثقافة التنظيمية.

دراسة السعود والعساف (2008) " مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمي تلك المدارس"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وبيان علاقتها بمركز الضبط لدى معلمي مدارسهم. شملت عينة الدراسة (647) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. ولجمع البيانات، تم استخدام استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لمصادر سلطتهم في مدارسهم كانت مرتفعة. وقد جاء ترتيب هذه المصادر بحسب أهميتها على النحو الآتي: سلطة القانون، وسلطة الخبرة، وسلطة المرجعية، وسلطة الإكراه، وسلطة المكافأة. وأن مركز الضبط عند المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية يميل إلى الضبط الخارجي. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة بعض مصادر السلطة، وفي نوع مركز الضبط تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة التعليمية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين لبعض مصادر السلطة ونوع مركز الضبط عند المعلمين.

دراسة فرحان (2007) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين - دراسة ميدانية لجامعة صنعاء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين من خلال قياس اتجاهاتهم وآرائهم، ولتحقيق ذلك طور الباحث استبانة، ووزعها على (245) من العاملين بجامعة صنعاء، وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء سائدة بمستوى متوسط، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي جامعة صنعاء الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي)، ووجود علاقة طردية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الموظفين الإداريين.

دراسة السخني (2005) " تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة
لمكونات الثقافة التنظيمية فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:
1. ما تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها؟

2. ما درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية فيها؟

تكونت عينة الدراسة من مجموعتين المجموعة الأولى عشوائية تكونت من (40) فرداً من مجتمع الدراسة والمجموعة الثانية تكونت من (109) أفراد منهم عميد كلية و(82) رئيس قسم.

ولغايات جمع بيانات هذه الدراسة، استخدم الباحث المنهج النوعي والوصفي للإجابة عن أسئلة هذه الدراسة، ووجه الباحث سؤالاً مفتوحاً إلى المجموعة الأولى نصه ما تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها، وطور الباحث أداة لقياس تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الإدارية العامة عن مدى توفر مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها، وأسفرت نتائج الدراسة عن توافر خصائص الثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

دراسة البدوي وآخرين (2005) عنوانها " واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس ومديراتها في وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين"

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس ومديراتها في وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين، وقد تألف مجتمع الدراسة من (4) مديري تعليم و(33) مشرفاً

تربويًا و (263) مديرًا ومديرًا مساعدًا و(4112) معلمًا ومعلمة، بينما تألفت عينة الدراسة من (4) مديري تعليم و (28) مشرفًا تربويًا و(44) مديرًا ومديرًا مساعدًا و(169) معلمًا ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس في وكالة الغوث في الأردن في مجالات تسعة من عمله جاءت بدرجة عالية، وأن أعلى درجة ممارسة لمديري المدارس في وكالة الغوث كانت في الممارسات الإدارية في مجال إدارة الموارد المادية وأما أقل الممارسات فكانت في مجال إغناء المنهاج والعلاقة مع المجتمع المحلي.

دراسة سلامة (2003) بعنوان " الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. واختيرت عينة طبقية عشوائية تكونت من (658) معلمًا ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام ثلاث أدوات، الأولى لقياس الممارسات الإدارية، والأداة الثانية لقياس الرضا الوظيفي، والأداة الثالثة لقياس الولاء التنظيمي.

وللإجابة عن الأسئلة الثلاثة الأولى، قامت الباحثة بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، في حين استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن الأسئلة الثلاثة الأخرى.

أظهرت النتائج أن مستوى الممارسات الإدارية بشكل عام بدرجة جيد جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الإجابات (4.1).

- هناك علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.
- وجود علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

دراسة ملحم (2003) عنوانها " الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن "

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في

الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة لقياس الثقافة التنظيمية في البيئة الأردنية. وقد تم توزيع هذه الاستبانة على أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (253) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة، في مديريات التربية والتعليم التابعة لمدينة عمان وقصبة الكرك، وقصبة الزرقاء والكورة، واربد الأولى.

وتم إجراء تحليل التباين الرباعي (4-Way ANOVA)، لمتغيرات الدراسة المستقلة: (السلطة المشرفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس) لفحص الفرق بين متوسطي مستوي كل متغير من متغيرات الدراسة الأربعة كل على حدة، إضافة إلى الكشف عن التفاعلات الثنائية والثلاثية والرباعية بين مستويات هذه المتغيرات. وقد أظهرت نتائج الدراسة:

1. توفر مستوى مرتفعاً من الثقافة التنظيمية لدى المديرين.
2. وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.0.5$) بين متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الحكومية ومتوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة.
3. وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.0.5$) بين متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية بين (2- أقل من 10 سنوات) ومتوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية 10 سنوات فأكثر على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية 10 سنوات فأكثر.
4. وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم) ومتوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق) على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق).
5. عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين ومتوسط أداء المديرات في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية.

دراسة حمادنه (1996) عنونها "ممارسات مديري المدارس الثانوية لوظائفهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين".

هدفت للكشف عن مواطن القوة والضعف في درجة ممارستهم لوظائفهم فضلاً عن علاقة بعض المتغيرات كالمؤهل العلمي والخبرة والجنس لدى المعلمين في تصوراتهم نحو ممارسات مديريهم لوظائفهم الإدارية والفنية وخططهم المستقبلية من أجل إعطائها العناية والأهمية وتحسين العملية الإدارية وتطويرها.

تكونت عينة الدراسة من (485) معلماً ومعلمة، استخدم الباحث أداة لجمع المعلومات قام بتطويرها جاءت على شكل استبانة عدد فقراتها (78) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يركزون في أعمالهم على مجالات الشؤون الإدارية وخططهم المستقبلية أكثر من تركيزهم على مجالات الشؤون الفنية والشؤون الطلابية والمجتمع المحلي والبناء المدرسي.
2. أن ممارسات مديري ومديرات المدارس الثانوية لأعمالهم ذات الصلة بالجانب الفني، كانت قليلة بالنسبة للمجالات الأخرى في العملية الإدارية.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي حول ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية لأعمالهم الإدارية وخططهم المستقبلية من وجهة نظر المعلمين.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة حول ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية لأعمالهم الإدارية والفنية، وخططهم المستقبلية من وجهة نظر المعلمين،
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس حول ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية لأعمالهم الإدارية والفنية وخططهم المستقبلية من وجهة نظر المعلمين.

دراسة عبيد (1993) عنونها "دور مديري المدارس المتوسطة والإعدادية في مدينة التاميم في العراق من خلال الممارسات التي يمارسونها"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور مديري المدارس المتوسطة والإعدادية في مدينة التاميم في العراق من خلال الممارسات التي يمارسونها، وبيان أثر هذه الممارسات في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

تكونت عينة الدراسة من (171) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1561) فرداً من العاملين في مديرية تربية التاميم للعام (1992/1993).

وبينت نتائج الدراسة الآتي:

- إن أكثر الممارسات الإدارية أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي بناء على وجهات نظر المعلمين، مرتبة ترتيباً تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية للمجالات الأربعة، هي مجال إجراءات العمل وسياساته، ومجال العلاقات بين المعلمين أنفسهم، ومجال متطلبات العمل وظروفه المادية والمعنوية، وأخيراً مجال العلاقات بين المدير والمعلمين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين للممارسات الفعلية لمديري المدارس، وبين إسهام هذه الممارسات في تحقيق الرضا الوظيفي، تعزى إلى عامل الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث.
- وجود علاقة إيجابية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التدريسية للممارسات الفعلية لمديري المدارس، وبين إسهام هذه الممارسات في تحقيق الرضا الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة.

دراسة الدقس (1990) بعنوان " قيم مديري المدارس الأساسية والثانوية في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية".

هدفت الدراسة 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. واختار الباحث عينة تكونت من (100) مدير ومديرة في محافظة الزرقاء، واستخدم مقياس جوردن (Gordon) للقيم المشتركة بعد تعديله ليتناسب مع البيئة الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين المتوسطات الحسابية، لكل من المجموعات القيمية تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية.

2- الدراسات الأجنبية

دراسة جالفان وسباتزر وجوفنين (Galvan, Spatzier and Juvonen, 2011) " المعايير المدركة والقيم الاجتماعية المنتشرة في الثقافة المدرسية في المدارس الأساسية والمتوسطة "

صُممت الدراسة لتعرف وجهات النظر حول تغيير الثقافة المدرسية، من خلال فحص معتقدات الأفراد حول معايير الجماعة والقيم الاجتماعية في صفوف المرحلتين الأساسية والمتوسطة، ولقد تم قياس المعتقدات عن طريق سؤال وُجه لـ (605) طالباً، لتقدير كيفية انخراط زملائهم أو عدم انخراطهم في الحياة المدرسية، ولقد استخدم الطلبة المشاركون مصطلح " البرودة " للدلالة على سلوكيات زملائهم، وقد أشارت النتائج إلى أن إدراكات الطلبة تتسم بالسلبية خلال الصفوف الرابع وحتى الثامن الأساسي، كما أشارت النتائج إلى أن المشاركة الاجتماعية والانخراط الأكاديمي ظهرت في الصفوف الأساسية الدنيا، وعزت الدراسة نتائجها إلى ارتباط السلوكيات السلبية بالانتقال من المرحلة الأساسية الدنيا إلى المراحل الأعلى.

دراسة يامان (Yaman, 2010) " آراء أعضاء هيئة التدريس الذين تعرضوا لإيذاء عن الثقافة والمناخ التنظيميين "

هدفت الدراسة إلى اكتشاف آراء المدرسين الذين تعرضوا لإهانات وسلوكات لا أخلاقية في عدد من الجامعات التركية. ولتحقيق هدف الدراسة، فقد تم مقابلة عشرين مدرساً ممن تعرضوا لإيذاء، واتبعت الدراسة تصميماً نوعياً، وقد أشارت النتائج أنّ المدرسين يستخدمون استعارات للدلالة على الثقافة التنظيمية ومكوناتها مثل القصص التنظيمية السلبية، ونقص الأبطال التنظيميين، وتدني مستوى العدالة التنظيمية، وضعف الأخلاق التنظيمية، ونقص نماذج الدور الإيجابي، وفقدان التهذيب التنظيمي، وعدم ملاءمة اللغة التنظيمية التي تنتشر في الجامعات.

دراسة جيدكوغلو، وكيسر (Gedikoglu & Keser, 2008) والتي عنوانها: تحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لسلطاتهم ومسؤولياتهم

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات مديري المدارس الثانوية في تركيا، لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الوسطى خلال العام الدراسي 2005-2006، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (3.6) أي ما نسبته (72%)، وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة.

دراسة إدجنتون وبروس (Edgington & Bruce, 2006)

ركزت هذه الدراسة من خلال دراستها للاختلاف في تفضيلات العاملين الجدد في خمسة أقاليم دولية وأربع دول عبر فهم الثقافة التنظيمية، والتركيز على حملة لتفضيلات العاملين الجدد، باعتبارها أمراً ضرورياً لكي يتحقق الانسجام والتناسب بين المنظمة والشخص العامل ولتخفيض معدل دوران العمل، وللمحافظة على ولاء القوى العاملة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج ترى أن تفضيلات العاملين الجدد تتغير كلما عايش العاملون عمليات المخالطة الاجتماعية في المنظمة وكلما اكتسبوا الخبرة من واقع بيئة الأعمال المحيطة بهم.

دراسة هاف (Huff, 2006) ممارسات المديرين في الماضي والحاضر

هدفت هذه الدراسة إلى قياس ممارسات المديرين في الماضي والحاضر، للوقوف على ما يفعله المديرون في جامعة فانديربيلت الأمريكية، وتم التوصل لنتائج البحث من خلال المسح والمشاهدة والمقابلة للإجابة عما يفعله المديرون تماماً ليرتقوا بتعلم وإنجاز طلبتهم، وتبين الدراسة مدى تعقيدات ممارسات المديرين، وكيف يركز المديرون على الوظائف الإدارية غير المرتبطة بعملية التدريس، وبينت الدراسة أيضاً أنه في بعض الحالات يقوم المدير كقائد تربوي ليشجع على تنفيذ المنهاج الجديد، ويحث على التجربة والاختبار، ويرتقي بنوعية الهيئة التعليمية، مضيفاً بعض البرامج، ويغير مواقفه، ولكن بالنهاية يركز على أهداف المديرين في الإشراف على المعلمين، وتقييم أدائهم باستمرار، ومتابعة تحصيل الطلبة، والمحافظة على النظام داخل غرفة الصف، ومتابعة البرنامج المدرسي، وضبط الطلبة، ومتابعة فعاليات المنهاج، وأن أهم الأعباء والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحكم ثم المراقبة لما قام به، كما بينت الدراسة أن المديرين ينشغلون بالإشراف والأدوار الإصلاحية التي تتضمن الممارسات المرتبطة بأداء الطلبة والمعلمين، ويقضي المديرون أوقاتهم في المدرسة في تنظيم الإصلاح والصيانة العامة والإشراف على الطلبة والفعاليات المنهجية الإضافية، وإدارة الأزمات الناتجة عن العمل، وجمع البيانات، وتحليل سجلات الأداء.

دراسة لوبيز وبيون وأورداس (Lopez, Peon and Ordas, 2004)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وكذلك في التعلم التنظيمي، ومن ثم في الأداء التنظيمي. شملت الدراسة (195) منظمة عاملة في إسبانيا، وقد توصلت نتائجها إلى أن الثقافة تؤثر في تطوير التعلم التنظيمي، والذي بدوره يؤثر في الأداء التنظيمي، فالثقافة وبالتحديد الثقافة التآزرية لا تشكل بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة، بل هي تؤثر في التعلم التنظيمي مما يرفع من مستوى الأداء التنافسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الثقافة التآزرية لما لها من آثار إيجابية في أداء المنظمات.

دراسة أيدلا وفادي (Aidla & Vadi, 2003)

هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين ثقافة المدارس الثانوية والأداء في المدارس الإبتدائية، أخذة في الاعتبار حجم هذه المدارس وموقعها، وتناولت الدراسة (398) مفردة شملت ممثلين عن الإدارة والمدرسين والعاملين المساعدين، وتوصلت إلى أن إدارة وتطوير ثقافة هذه المدارس يمكن أن تسهم في أدائها.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية من زوايا متعددة، فدراسات بحثت في الثقافة التنظيمية لوحدها مثل دراسات بوحمد (2008)، والسخني (2005)، وملحم (2003)، والدقس (1990)، وجالفان وآخرين (Galvan et al., 2011)، ويامان (Yaman, 2010)، وإدجنتون وبروس (Edgington & Bruce, 2006)، بينما تَقَصَّت دراسات أخرى علاقة الثقافة التنظيمية بمتغير آخر، مثل دراسة الخليلة (2010) التي بحثت علاقة الثقافة التنظيمية بالجودة الشاملة، ودراسة عبد اللطيف وجودة (2010) التي درست علاقة الثقافة التنظيمية بالهوية التنظيمية، أما دراسة أبو جامع (2008) فأشارت إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري، وتناولت دراسة فرحان (2007) أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين، وعرضت دراسة شبير (2007) أثر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات، وبحثت دراسة لوبيز وآخرين (Lopez et al., 2004) أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، أما دراسة أيدلا وفادي (Aidla & Vadi, 2003) فاهتمت بالعلاقة بين ثقافة المدرسة وأدائها.

ويُلاحظ على الدراسات التي تناولت الممارسات الإدارية أنّ أغلبها اهتم بدراستها لوحدها مثل زايد (2011)، واليوسف (2009)، والسعود والعسّاف (2008)، والبدوي وآخرين (2005)، وحمادنة (1996)، وعبيد (1993)، وجيدكوغلو وكيسر (Gedikoğlu & Keser, 2008)، وهاف (Huff, 2006)، كما يُلاحظ وجود دراسة بحثت علاقة الممارسات الإدارية بمتغير آخر هي سلامة (2003) التي بحثت علاقة الممارسات الإدارية بالرضا الوظيفي.

ومن خلال ما تقدم، يتضح أن هناك تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تتمثل

في التركيز على دراسة علاقة الثقافة التنظيمية مع متغيرات إدارية مدرسية، وبالمثل فقد اهتمت هذه الدراسة بعلاقة الثقافة التنظيمية مع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

1. دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية، إذ لم يسبق أن بُحثت هذه العلاقة ضمن دراسات سابقة.

2. كون مجتمع هذه الدراسة هو معلمي المدارس الحكومية في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة" في فلسطين.

وأفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

1. تعرف عناصر الإطار النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية على وجه التحديد، وذلك عن الحديث عن نظريات الثقافة التنظيمية.

2. معرفة المجالات التي يمكن أن تتضمنها أداة الدراسة من ثقافة تنظيمية أو ممارسات إدارية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الفلسطينية الحكومية في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"، وقد بلغ عدد المعلمين (8493) وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي لسنة 2011/2010، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيري المنطقة والجنس.

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيري المنطقة والجنس

المجموع	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المنطقة
3507	1503	2004	رام الله
1172	411	761	ضواحي القدس
815	174	641	القدس
2999	456	2543	شرقي القدس
8493	2544	5949	المجموع

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"، بلغت (470) معلماً وبنسبة (5.5%) من مجتمع المعلمين، وقد استجاب منهم (457)، أي ما نسبته (5.3%) من مجتمع الدراسة، والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة:

الجدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	162	35.4
	أنثى	295	64.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	378	82.7
	ماجستير فأعلى	79	17.3
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	95	20.8
	5-10 سنوات	122	26.7
	11-15 سنة	119	26.0
	أكثر من 15 سنة	121	26.5
مكان المدرسة	مدينة	148	32.4
	قرية	309	67.6
موقع المدرسة	القدس	312	68.3
	رام الله	145	31.7
العمر	أقل من 25 سنة	36	7.9
	25-40 سنة	293	64.1
	أكثر من 40 سنة	128	28.0
عدد المعلمين في المدرسة	أقل من 15 سنة	59	12.9
	من 15-30 سنة	210	46.0
	أكثر من 30 سنة	188	41.1
المجموع		457	100.0

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراساتها، وتضمنت الاستبانة محورين يتفرع كل منهما

إلى عدد من المجالات، فتناول المحور الأول الثقافة التنظيمية، وتمثلت مجالاته في:

- الفلسفة الإدارية المدرسية (الفقرات 1-8).

- القيم المدرسية (الفقرات 9-16).

- المعتقدات ورسالة المدرسة (الفقرات 17-22).

- الأعراف والقوانين المدرسية (الفقرات 23-28).

- التوقعات (الفقرات 29-39).

أما المحور الثاني وهو الممارسات الإدارية، فقد كانت مجالاته:

- الشؤون الإدارية (الفقرات 40-51).

- الشؤون الفنية (الفقرات 52-59).

- الشؤون الطلابية (الفقرات 60-67).

- البناء المدرسي (الفقرات 68-75).

- المجتمع المحلي (الفقرات 76-81).

وقد قامت بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في الثقافة التنظيمية والممارسات

الإدارية مثل الخلايلة (2010)، وبو حمد (2008)، والبدوي (2005)، وقد تكونت أداة

الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المعلم الذي قام بتعبئة الإستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (81) فقرة، موزعة على محورين ولكل محور (5) مجالات، يتم الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة الكبيرة جداً وتُعطى (5) درجات، ثم الكبيرة وتُعطى (4) درجات، ثم المتوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم القليلة وتُعطى درجتين، وينتهي بالقليلة جداً وتُعطى درجة واحدة فقط.

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية (ملحق 1) على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة، وبلغ عددهم (10) محكمين (ملحق 2)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة أن تركز المجالات على المدرسة وليست عامة لأي مؤسسة أخرى، وإضافة فقرات لمجال التوقعات ضمن محور الثقافة التنظيمية مثل الثقافة التي تتعلق بالمدير نفسه، وفصل بعض الفقرات إلى فقرتين، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 70% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 3).

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's

Alpha، والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (3)

معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	الفلسفة الإدارية المدرسية	8	0.87
	القيم المدرسية	8	0.90
	المعتقدات ورسالة المدرسة	6	0.75
	الأعراف والقوانين المدرسية	6	0.78
	التوقعات	11	0.93
الثبات الكلي للثقافة التنظيمية			0.95
2	الشؤون الإدارية	13	0.92
	الشؤون الفنية	9	0.91
	الشؤون الطلابية	8	0.89
	البناء المدرسي	6	0.90
	المجتمع المحلي	6	0.91
الثبات الكلي للممارسات الإدارية			0.97

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لمحاوَر الإستبانة ومجالاتها تراوحت

بين (0.75 - 0.97) ، وهو معاملات ثبات عالية ونقي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

- لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وتحكيمها.
- حصر أفراد المجتمع وتحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. ملاحق (3)، (4)، (5)
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (470) استبانة، وتم استرجاع (465) منها، وتم استبعاد (8)؛ إما لعدم اكتمال الإجابة عنها بسبب عدم

اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الاستجابة، وبقي (457) استبانة صالحة للتحليل، لأغراض الإجابة عن أسئلة الدراسة.

- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأدنى، ماجستير فأعلى)
- الخبرة العملية: وله أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات ، 5 - 10 سنوات، 11-15 سنة، أكثر من 15 سنة).
- مكان المدرسة: وله مستويان: (مدينة، قرية)
- موقع المدرسة: وله مستويان: (القدس، رام الله)
- العمر: وله ثلاثة مستويات (أقل من 25 سنة، 25-40 سنة، أكثر من 40 سنة)
- عدد المعلمين في المدرسة: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 15، 15-30، أكثر من 30)

ب- المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المعلمين في مجالات مقياس أداة الدراسة من ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية.

المعالجات الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2. اختبار " ت " لعينة واحدة (One Sample t-test)، لفحص الفرضية المتعلقة بمقارنة مستوى الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية بالمعيار المقبول تربوياً.

3. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة، وموقع المدرسة.

4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالخبرة العملية، والعمر، وعدد المعلمين في المدرسة.

5. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc test، لتعرف مصدر الفروق في المجالات التي رُفضت فرضياتها بعد استخدام تحليل التباين الأحادي.

6. معادلة كرونباخ - ألفا (Alpha-Cronbach)، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

7. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، لفحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أ. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في

محافظة القديس، و"رام الله والبيرة"؟

وللإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير

درجة توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية:

(4.21 فأكثر) = عالٍ جداً

(4.20-3.41) = عالٍ

(3.40-2.61) = متوسط

(2.60-1.81) = منخفض

(أقل من 1.81) = منخفض جداً.

ويبين الجدول (4) هذه النتائج.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية، مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الثقافة التنظيمية
1	4	الأعراف والقوانين المدرسية	4.07	0.64	عالية
2	2	القيم المدرسية	4.04	0.68	عالية
3	1	الفلسفة الإدارية المدرسية	4.01	0.67	عالية
4	3	المعتقدات ورسالة المدرسة	3.99	0.76	عالية
5	5	التوقعات	3.97	0.65	عالية
		الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية	4.01	0.59	عالية

يتضح من الجدول (4) أن درجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، قد أنت بمتوسط (4.01) وانحراف معياري (0.59) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة عالية للثقافة التنظيمية، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.97-4.07)، وهي متوسطات إجابات تدل على درجة عالية في مجالات الأعراف والقوانين المدرسية، والقيم المدرسية، والفلسفة الإدارية المدرسية، والمعتقدات ورسالة المدرسة، والتوقعات.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الأعراف والقوانين المدرسية على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.07)، بينما حصل مجال القيم المدرسية على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.04)، ومجال الفلسفة الإدارية المدرسية على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (4.01)، وحصل مجال المعتقدات ورسالة المدرسة على الترتيب الرابع وبمتوسط حسابي (3.99)، وحصل مجال التوقعات على الترتيب الخامس والأخير وبمتوسط حسابي (3.97).

وقامت الباحثة باختبار السؤال الأول باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test)، حيث اختارت الباحثة المعيار (3.5) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (5) يوضح هذه النتائج.

الجدول (5)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة الثقافة التنظيمية (المعيار = 3.5)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الفلسفة الإدارية المدرسية	4.01	0.67	16.222	*0.0001
القيم المدرسية	4.04	0.68	16.878	*0.0001
المعتقدات ورسالة المدرسة	3.99	0.76	13.766	*0.0001
الأعراف والقوانين المدرسية	4.07	0.64	18.867	*0.0001
التوقعات	3.97	0.65	15.338	*0.0001
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	4.01	0.59	18.368	*0.0001

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (456).

يتضح من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية مقارنة مع المعيار (3.5)، ولصالح الثقافة التنظيمية.

2 - النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس، ورام الله والبيرة؟

وللإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات الممارسات الإدارية، ويبين الجدول (6) هذه النتائج.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسات الإدارية
1	1	الشؤون الإدارية	4.13	0.59	عالية
2	2	الشؤون الفنية	4.12	0.67	عالية
3	4	البناء المدرسي	4.10	0.71	عالية
4	3	الشؤون الطلابية	4.05	0.62	عالية
5	5	المجتمع المحلي	4.03	0.78	عالية
الدرجة الكلية لمجالات الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية					
			4.06	0.60	عالية

يتضح من الجدول (6) أن درجة الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، قد أتت بمتوسط (4.06) وانحراف معياري (0.60) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة عالية للممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (4.13-4.03)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة عالية في مجالات الشؤون الإدارية، والشؤون الفنية، والشؤون الطلابية، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الشؤون الإدارية على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.13)، بينما حصل مجال الشؤون الفنية على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.12)، ومجال البناء المدرسي على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (4.10)، وحصل مجال الشؤون الطلابية على الترتيب الرابع وبمتوسط حسابي (4.05)، وأخيراً مجال المجتمع المحلي، والذي حصل على الترتيب الخامس والأخير وبمتوسط حسابي وصل إلى (4.03).

وقامت الباحثة باختبار السؤال الثاني باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة

(One Sample t-test)، حيث اختارت الباحثة المعيار (3.5) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للإستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (7) يوضح هذه النتائج.

الجدول (7)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية (المعيار = 3.5)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الشؤون الإدارية	4.13	0.59	22.826	*0.00001
الشؤون الفنية	4.12	0.67	19.841	*0.00001
الشؤون الطلابية	4.05	0.62	19.050	*0.00001
البناء المدرسي	4.10	0.71	17.807	*0.00001
المجتمع المحلي	4.03	0.78	14.439	*0.00001
الدرجة الكلية لمجالات الممارسات الإدارية	4.06	0.60	19.957	*0.00001

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (456).

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسات الإدارية مقارنة مع المعيار (3.5)، ولصالح درجة الممارسات الإدارية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

الجدول (8)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث (ن=295)		ذكور (ن=162)		المجال	المحور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
0.627	0.486	0.60	4.02	0.78	3.99	الفلسفة الإدارية المدرسية	الثقافة التنظيمية
0.178	1.349	0.61	4.07	0.79	3.98	القيم المدرسية	
0.770	0.293	0.59	3.99	0.99	3.97	المعتقدات ورسالة المدرسة	
0.673	0.423	0.61	4.06	0.70	4.09	الأعراف والقوانين المدرسية	
0.938	0.078	0.61	3.96	0.71	3.97	التوقعات	
0.695	0.392	0.53	4.02	0.69	3.99	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	
0.333	0.969	0.55	4.15	0.66	4.10	الشؤون الإدارية	الممارسات الإدارية
0.735	0.338	0.63	4.13	0.72	4.10	الشؤون الفنية	
0.707	0.377	0.59	4.04	0.68	4.07	الشؤون الطلابية	
0.352	0.932	0.69	4.12	0.76	4.05	البناء المدرسي	
0.129	1.521	0.76	4.07	0.81	3.95	المجتمع المحلي	
0.351	0.934	0.56	4.08	0.67	4.03	الدرجة الكلية لمجالات الممارسات الإدارية	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (455).

ينضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الجنس.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

الجدول (9)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المجال	بكالوريوس فأقل (ن=378)		ماجستير فأعلى (ن=79)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الثقافة التنظيمية	الفلسفة الإدارية المدرسية	4.03	0.66	3.93	0.73	1.182	0.238
	القيم المدرسية	4.05	0.67	3.97	0.73	0.988	0.324
	المعتقدات ورسالة المدرسة	3.97	0.64	4.05	1.18	0.764	0.445
	الأعراف والقوانين المدرسية	4.07	0.64	4.07	0.64	0.054	0.957
	التوقعات	3.97	0.67	3.96	0.74	0.137	0.891
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية		4.01	0.58	3.98	0.65	0.390	0.697
الممارسات الإدارية	الشؤون الإدارية	4.15	0.58	4.06	0.65	1.191	0.234
	الشؤون الفنية	4.12	0.65	4.10	0.73	0.193	0.847
	الشؤون الطلابية	4.05	0.62	4.07	0.63	0.271	0.786
	البناء المدرسي	4.10	0.72	4.05	0.70	0.556	0.579
	المجتمع المحلي	4.03	0.78	4.02	0.78	0.051	0.959
الدرجة الكلية لمجالات الممارسات الإدارية		4.07	0.60	4.03	0.63	0.467	0.641

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (455).

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الخبرة العملية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (10) و(11) تبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الخبرة العملية

المحور	المجال	الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقافة التنظيمية	الفلسفة الإدارية المدرسية	أقل من 5 سنوات	95	4.08	0.62
		5-10 سنوات	122	3.92	0.71
		11-15 سنة	119	4.03	0.69
		أكثر من 15 سنة	121	4.02	0.64
	القيم المدرسية	أقل من 5 سنوات	95	4.09	0.68
		5-10 سنوات	122	3.99	0.73
		11-15 سنة	119	4.01	0.69
		أكثر من 15 سنة	121	4.06	0.62
	المعتقدات ورسالة المدرسة	أقل من 5 سنوات	95	3.97	0.64
		5-10 سنوات	122	3.91	0.72
		11-15 سنة	119	3.94	0.66
		أكثر من 15 سنة	121	4.13	0.94
الأعراف والقوانين المدرسية	أقل من 5 سنوات	95	4.05	0.64	
	5-10 سنوات	122	4.06	0.69	
	11-15 سنة	119	4.03	0.66	
	أكثر من 15 سنة	121	4.13	0.58	

0.64	4.02	95	أقل من 5 سنوات	التوقعات	الممارسات الإدارية
0.74	3.86	122	5-10 سنوات		
0.63	3.94	119	11-15 سنة		
0.57	4.05	121	أكثر من 15 سنة		
0.59	4.04	95	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	
0.66	3.94	122	5-10 سنوات		
0.60	3.99	119	11-15 سنة		
0.50	4.07	121	أكثر من 15 سنة		
0.53	4.11	95	أقل من 5 سنوات	الشؤون الإدارية	
0.67	4.06	122	5-10 سنوات		
0.60	4.17	119	11-15 سنة		
0.54	4.20	121	أكثر من 15 سنة		
0.64	4.13	95	أقل من 5 سنوات	الشؤون الفنية	
0.74	4.08	122	5-10 سنوات		
0.63	4.16	119	11-15 سنة		
0.65	4.10	121	أكثر من 15 سنة		
0.61	4.05	95	أقل من 5 سنوات	الشؤون الطلابية	
0.68	4.02	122	5-10 سنوات		
0.64	4.02	119	11-15 سنة		
0.53	4.12	121	أكثر من 15 سنة		
0.69	4.07	95	أقل من 5 سنوات	البناء المدرسي	
0.73	4.00	122	5-10 سنوات		
0.68	4.17	119	11-15 سنة		
0.75	4.14	121	أكثر من 15 سنة		
0.80	3.95	95	أقل من 5 سنوات	المجتمع المحلي	
0.81	3.97	122	5-10 سنوات		
0.79	4.06	119	11-15 سنة		
0.71	4.11	121	أكثر من 15 سنة		
0.57	4.05	95	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات الممارسات الإدارية	
0.67	3.98	122	5-10 سنوات		
0.61	4.10	119	11-15 سنة		
0.55	4.11	121	أكثر من 15 سنة		

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الخبرة العملية

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	الفلسفة الإدارية المدرسية	بين المجموعات	1.452	3	0.484	1.080	0.357
		خلال المجموعات	203.079	453	0.448		
		المجموع	204.532	456			
	القيم المدرسية	بين المجموعات	0.654	3	0.218	0.473	0.701
		خلال المجموعات	208.949	453	0.461		
		المجموع	209.603	456			
	المعتقدات ورسالة المدرسة	بين المجموعات	3.348	3	1.116	1.961	0.119
		خلال المجموعات	257.717	453	0.569		
		المجموع	261.064	456			
الأعراف والقوانين المدرسية	بين المجموعات	0.615	3	205.	0.493	0.687	
	خلال المجموعات	188.398	453	416.			
	المجموع	189.013	456				
التوقعات	بين المجموعات	2.567	3	0.856	2.048	0.106	
	خلال المجموعات	189.283	453	0.418			
	المجموع	191.849	456				
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.207	3	0.402	1.154	0.327	
	خلال المجموعات	157.999	453	0.349			
	المجموع	159.206	456				
الممارسات الإدارية	الشؤون الإدارية	بين المجموعات	1.389	3	0.463	1.317	0.268
		خلال المجموعات	159.206	453	0.351		
		المجموع	160.595	456			
	الشؤون الفنية	بين المجموعات	0.461	3	0.154	0.345	0.793
		خلال المجموعات	201.468	453	0.445		
		المجموع	201.928	456			
	الشؤون الطلابية	بين المجموعات	0.914	3	0.305	0.796	0.496
		خلال المجموعات	173.341	453	0.383		
		المجموع	174.255	456			

0.253	1.363	0.695	3	2.085	بين المجموعات	البناء المدرسي
		0.510	453	231.020	خلال المجموعات	
			456	233.105	المجموع	
0.375	1.040	0.628	3	1.885	بين المجموعات	المجتمع المحلي
		0.604	453	273.797	خلال المجموعات	
			456	275.683	المجموع	
0.335	1.134	0.410	3	1.229	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات الممارسات الإدارية
		0.361	453	163.631	خلال المجموعات	
			456	164.860	المجموع	

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

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين

في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الخبرة العملية.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى

لمتغير مكان المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين

(Independent t-test) ونتائج الجدول (12) تبين ذلك.

الجدول (12)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية وممارسات

المديرين من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير مكان المدرسة

مستوى الدلالة	قيمة ت	قرية (ن=309)		مدينة (ن=148)		المجال	المحور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		

*0.0001	4.311	0.62	4.10	0.73	3.82	الفلسفة الإدارية المدرسية	الثقافة التنظيمية
*0.0001	5.167	0.62	4.15	0.73	3.80	القيم المدرسية	
*0.009	2.630	0.61	4.05	0.98	3.85	المعتقدات ورسالة المدرسة	
*0.001	3.257	0.61	4.14	0.69	3.93	الأعراف والقوانين المدرسية	
*0.0001	4.695	0.60	4.06	0.70	3.76	التوقعات	
*0.0001	4.752	0.54	4.10	0.65	3.82	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	
*0.0001	6.173	0.50	4.25	0.69	3.90	الشؤون الإدارية	الممارسات الإدارية
*0.0001	5.403	0.59	4.23	0.74	3.88	الشؤون الفنية	
*0.0001	3.778	0.58	4.13	0.67	3.90	الشؤون الطلابية	
*0.0001	4.492	0.67	4.21	0.75	3.86	البناء المدرسي	
*0.0001	4.038	0.73	4.13	0.84	3.82	المجتمع المحلي	
*0.0001	5.571	0.53	4.17	0.67	3.84	الدرجة الكلية لمجالات الممارسات الإدارية	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (455).

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين

في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير مكان المدرسة، ولصالح معلمي مدارس القرى.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test)

ونتائج الجدول (13) تبين ذلك.

الجدول (13)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير موقع المدرسة

مستوى الدلالة	قيمة ت	رام الله (ن=145)		القدس (ن=312)		المجال	المحور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
*0.0001	6.536	0.43	4.30	0.72	3.87	الفلسفة الإدارية المدرسية	الثقافة التنظيمية
*0.0001	5.002	0.51	4.26	0.72	3.93	القيم المدرسية	
0.298	1.043	0.53	4.04	0.84	3.96	المعتقدات ورسالة المدرسة	
*0.0001	5.579	0.56	4.31	0.65	3.96	الأعراف والقوانين المدرسية	
*0.001	3.219	0.56	4.11	0.68	3.90	التوقعات	
*0.0001	4.812	0.45	4.20	0.63	3.92	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	
*0.0001	5.656	0.42	4.36	0.63	4.03	الشؤون الإدارية	الممارسات الإدارية
*0.0001	6.411	0.46	4.40	0.70	3.99	الشؤون الفنية	
*0.0001	4.851	0.53	4.25	0.63	3.96	الشؤون الطلابية	
*0.0001	4.845	0.54	4.33	0.76	3.99	البناء المدرسي	
*0.0001	6.114	0.51	4.34	0.84	3.88	المجتمع المحلي	
*0.0001	6.299	0.42	4.31	0.64	3.95	الدرجة الكلية لمجالات الممارسات الإدارية	

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (455).

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير موقع المدرسة إلا في مجال المعتقدات ورسالة المدرسة، وقد جاءت الفروق لصالح معلمي محافظة رام الله والبيرة.

6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير العمر.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)،

وننتائج الجدولين (14) و (15) تبين ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير العمر

المحور	المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقافة التنظيمية	الفلسفة الإدارية المدرسية	أقل من 25 سنة	36	3.74	0.78
		25-40 سنة	293	4.02	0.65
		أكثر من 40 سنة	128	4.05	0.67
	القيم المدرسية	أقل من 25 سنة	36	3.71	0.76
		25-40 سنة	293	4.06	0.67
		أكثر من 40 سنة	128	4.07	0.66
	المعتقدات ورسالة المدرسة	أقل من 25 سنة	36	3.62	0.79
		25-40 سنة	293	3.98	0.63
		أكثر من 40 سنة	128	4.11	0.95
	الأعراف والقوانين المدرسية	أقل من 25 سنة	36	3.73	0.60
		25-40 سنة	293	4.08	0.66
		أكثر من 40 سنة	128	4.13	0.60
التوقعات	أقل من 25 سنة	36	3.62	0.72	
	25-40 سنة	293	3.97	0.64	
	أكثر من 40 سنة	128	4.05	0.61	

0.66	3.68	36	أقل من 25 سنة	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	الممارسات الإدارية
0.59	4.02	293	25-40 سنة		
0.55	4.08	128	أكثر من 40 سنة		
0.60	3.78	36	أقل من 25 سنة	الشؤون الإدارية	
0.58	4.15	293	25-40 سنة		
0.58	4.19	128	أكثر من 40 سنة		
0.72	3.67	36	أقل من 25 سنة	الشؤون الفنية	
0.64	4.17	293	25-40 سنة		
0.66	4.12	128	أكثر من 40 سنة		
0.58	3.70	36	أقل من 25 سنة	الشؤون الطلابية	
0.63	4.06	293	25-40 سنة		
0.57	4.13	128	أكثر من 40 سنة		
0.73	3.70	36	أقل من 25 سنة	البناء المدرسي	
0.69	4.14	293	25-40 سنة		
0.75	4.11	128	أكثر من 40 سنة		
0.88	3.60	36	أقل من 25 سنة	المجتمع المحلي	
0.77	4.05	293	25-40 سنة		
0.72	4.10	128	أكثر من 40 سنة		
0.66	3.71	36	أقل من 25 سنة	الدرجة الكلية لمجالات الممارسات الإدارية	
0.59	4.08	293	25-40 سنة		
0.59	4.11	128	أكثر من 40 سنة		

الجدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير العمر

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	الفلسفة الإدارية المدرسية	بين المجموعات	2.913	2	1.457	3.280	*0.039
		خلال المجموعات	201.619	454	0.444		
		المجموع	204.532	456			
	القيم المدرسية	بين المجموعات	4.112	2	2.056	4.543	*0.011
		خلال المجموعات	205.490	454	0.453		
		المجموع	209.603	456			
	المعتقدات ورسالة المدرسة	بين المجموعات	7.073	2	3.537	6.322	*0.002
		خلال المجموعات	253.991	454	0.559		
		المجموع	261.064	456			
الأعراف والقوانين المدرسية	بين المجموعات	4.751	2	2.376	5.853	*0.003	
	خلال المجموعات	184.262	454	0.406			
	المجموع	189.013	456				
التوقعات	بين المجموعات	5.037	2	2.519	6.121	*0.002	
	خلال المجموعات	186.812	454	411.			
	المجموع	191.849	456				
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	4.501	2	2.250	6.604	*0.001	
	خلال المجموعات	154.705	454	0.341			
	المجموع	159.206	456				
الممارسات الإدارية	الشؤون الإدارية	بين المجموعات	5.179	2	2.590	7.565	*0.001
		خلال المجموعات	155.415	454	0.342		
		المجموع	160.595	456			
الممارسات الإدارية	الشؤون الفنية	بين المجموعات	8.086	2	4.043	9.470	*0.0001
		خلال المجموعات	193.842	454	0.427		
		المجموع	201.928	456			
الممارسات الإدارية	الشؤون الطلابية	بين المجموعات	5.239	2	2.620	7.037	*0.001
		خلال المجموعات	169.015	454	0.372		
		المجموع	174.255	456			

*0.002	6.202	3.100	2	6.199	بين المجموعات	البناء المدرسي
		0.500	454	226.906	خلال المجموعات	
			456	233.105	المجموع	
*0.002	6.126	3.622	2	7.245	بين المجموعات	المجتمع المحلي
		0.591	454	268.438	خلال المجموعات	
			456	275.683	المجموع	
*0.001	6.918	2.438	2	4.876	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات الممارسات الإدارية
		0.352	454	159.985	خلال المجموعات	
			456	164.860	المجموع	

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

يتضح من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين

في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير العمر، ولتعرف مصدر الفروق في مجالات الدراسة،

أستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (16-27) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (16)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الفلسفة الإدارية المدرسية، وفق متغير العمر

العمر	أقل من 25 سنة	25-40 سنة	أكثر من 40 سنة
أقل من 25 سنة		0.282-	*0.314-
25-40 سنة			0.032-
أكثر من 40 سنة			

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

يشير الجدول (16) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال الفلسفة الإدارية المدرسية،

بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(أكثر من 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (أكثر من 40

سنة).

الجدول (17)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال القيم المدرسية، وفق متغير العمر

العمر	أقل من 25 سنة	40-25 سنة	أكثر من 40 سنة
أقل من 25 سنة		*0.364-	*0.362-
40-25 سنة			0.016-
أكثر من 40 سنة			

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

يشير الجدول (17) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال القيم المدرسية، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(25- 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (25-40 سنة).
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال القيم المدرسية، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(أكثر من 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (أكثر من 40 سنة).

الجدول (18)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المعتقدات ورسالة المدرسة، وفق

متغير العمر

العمر	أقل من 25 سنة	40-25 سنة	أكثر من 40 سنة
أقل من 25 سنة		*0.362-	*0.499-
40-25 سنة			0.137-
أكثر من 40 سنة			

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

يشير الجدول (18) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال المعتقدات ورسالة المدرسة، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(25- 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (25-40 سنة).
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال المعتقدات ورسالة المدرسة، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(أكثر من 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (أكثر من 40 سنة).

الجدول (19)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الأعراف والقوانين المدرسية، وفق متغير العمر

العمر	أقل من 25 سنة	40-25 سنة	أكثر من 40 سنة
أقل من 25 سنة		*0.356-	*0.403-
40-25 سنة			0.047-
أكثر من 40 سنة			

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

يشير الجدول (19) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الأعراف والقوانين المدرسية، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(25- 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (25-40 سنة).

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الأعراف والقوانين المدرسية، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(أكثر من 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (أكثر من 40 سنة).

الجدول (20)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التوقعات، وفق متغير العمر

العمر	أقل من 25 سنة	40-25 سنة	أكثر من 40 سنة
أقل من 25 سنة		*0.349-	*0.422-
40-25 سنة			0.073-
أكثر من 40 سنة			

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

يشير الجدول (20) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال التوقعات، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(25- 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (25-40 سنة).

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال التوقعات، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(أكثر من 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (أكثر من 40 سنة).

الجدول (21)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، وفق متغير العمر

العمر	أقل من 25 سنة	40-25 سنة	أكثر من 40 سنة
أقل من 25 سنة		*0.338-	*0.397-
40-25 سنة			0.059-
أكثر من 40 سنة			

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

يشير الجدول (21) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(25- 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (40-25 سنة).

- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(أكثر من 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (أكثر من 40 سنة).

الجدول (22)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الشؤون الإدارية، وفق متغير العمر

العمر	أقل من 25 سنة	40-25 سنة	أكثر من 40 سنة
أقل من 25 سنة		*0.375-	*0.419-
40-25 سنة			0.044-
أكثر من 40 سنة			

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

يشير الجدول (22) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الشؤون الإدارية، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(25- 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (40-25 سنة).

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الشؤون الإدارية، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(أكثر من 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (أكثر من 40 سنة).

الجدول (23)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الشؤون الفنية، وفق متغير العمر

العمر	أقل من 25 سنة	40-25 سنة	أكثر من 40 سنة
أقل من 25 سنة		*0.502-	*0.448-
40-25 سنة			0.054
أكثر من 40 سنة			

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

يشير الجدول (23) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الشؤون الفنية، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(25- 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (25-40 سنة).
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الشؤون الفنية، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(أكثر من 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (أكثر من 40 سنة).

الجدول (24)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الشؤون الطلابية، وفق متغير العمر

العمر	أقل من 25 سنة	40-25 سنة	أكثر من 40 سنة
أقل من 25 سنة		*0.364-	*0.428-
40-25 سنة			0.065-
أكثر من 40 سنة			

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

يشير الجدول (24) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الشؤون الطلابية، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(25- 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (25-40 سنة).
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الشؤون الطلابية، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(أكثر من 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (أكثر من 40 سنة).

الجدول (25)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال البناء المدرسي، وفق متغير العمر

العمر	أقل من 25 سنة	40-25 سنة	أكثر من 40 سنة
أقل من 25 سنة		*0.438-	*0.413-
40-25 سنة			0.025
أكثر من 40 سنة			

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

يشير الجدول (25) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال البناء المدرسي، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(25- 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (25-40 سنة).
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال البناء المدرسي، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(أكثر من 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (أكثر من 40 سنة).

الجدول (26)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المجتمع المحلي، وفق متغير العمر

العمر	أقل من 25 سنة	40-25 سنة	أكثر من 40 سنة
أقل من 25 سنة		*0.444-	*0.496-
40-25 سنة			0.052-
أكثر من 40 سنة			

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

يشير الجدول (26) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال المجتمع المحلي، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(25- 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (25-40 سنة).
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال المجتمع المحلي، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(أكثر من 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (أكثر من 40 سنة).

الجدول (27)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، وفق متغير العمر

العمر	أقل من 25 سنة	25-40 سنة	أكثر من 40 سنة
أقل من 25 سنة		*0.373-	*0.399-
25-40 سنة			0.026-
أكثر من 40 سنة			

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

يشير الجدول (27) إلى:

- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(25-40 سنة)، ولصالح فئة العمر (25-40 سنة).
- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، بين فئتي العمر (أقل من 25 سنة)، و(أكثر من 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (أكثر من 40 سنة).

7. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير عدد المعلمين في المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج

الجدولين (28) و(29) تبين ذلك.

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد المعلمين في المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد المعلمين	المجال	المحور
0.71	4.10	59	أقل من 15 سنة	الفلسفة الإدارية المدرسية	الثقافة التنظيمية
0.59	4.12	210	من 15-30 سنة		
0.71	3.86	188	أكثر من 30 سنة		
0.67	4.08	59	أقل من 15 سنة	القيم المدرسية	
0.65	4.10	210	من 15-30 سنة		
0.71	3.95	188	أكثر من 30 سنة		
0.72	3.89	59	أقل من 15 سنة	المعتقدات ورسالة المدرسة	
0.61	3.95	210	من 15-30 سنة		
0.90	4.07	188	أكثر من 30 سنة		
0.64	4.18	59	أقل من 15 سنة	الأعراف والقوانين المدرسية	
0.66	4.09	210	من 15-30 سنة		
0.62	4.01	188	أكثر من 30 سنة		
0.70	3.99	59	أقل من 15 سنة	التوقعات	
0.61	4.01	210	من 15-30 سنة		
0.67	3.91	188	أكثر من 30 سنة		
0.63	4.04	59	أقل من 15 سنة	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	
0.56	4.05	210	من 15-30 سنة		
0.61	3.95	188	أكثر من 30 سنة		
0.58	4.21	59	أقل من 15 سنة	الشؤون الإدارية	الممارسات الإدارية
0.57	4.20	210	من 15-30 سنة		
0.61	4.04	188	أكثر من 30 سنة		
0.66	4.19	59	أقل من 15 سنة	الشؤون الفنية	
0.58	4.25	210	من 15-30 سنة		
0.72	3.95	188	أكثر من 30 سنة		
0.63	4.13	59	أقل من 15 سنة	الشؤون الطلابية	
0.63	4.07	210	من 15-30 سنة		
0.60	4.00	188	أكثر من 30 سنة		

0.82	4.13	59	أقل من 15 سنة	البناء المدرسي
0.62	4.15	210	من 15-30 سنة	
0.77	4.03	188	أكثر من 30 سنة	
0.76	4.11	59	أقل من 15 سنة	المجتمع المحلي
0.72	4.15	210	من 15-30 سنة	
0.82	3.86	188	أكثر من 30 سنة	
0.61	4.12	59	أقل من 15 سنة	الدرجة الكلية لمجالات الممارسات الإدارية
0.56	4.14	210	من 15-30 سنة	
0.63	3.96	188	أكثر من 30 سنة	

الجدول (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد المعلمين في المدرسة

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	الفلسفة الإدارية المدرسية	بين المجموعات	7.115	2	3.558	8.181	*0.0001
		خلال المجموعات	197.417	454	0.435		
		المجموع	204.532	456			
	القيم المدرسية	بين المجموعات	2.087	2	1.044	2.283	0.103
		خلال المجموعات	207.516	454	0.457		
		المجموع	209.603	456			
	المعتقدات ورسالة المدرسة	بين المجموعات	2.118	2	1.059	1.856	0.157
		خلال المجموعات	258.947	454	0.570		
		المجموع	261.064	456			
	الأعراف والقوانين المدرسية	بين المجموعات	1.534	2	0.767	1.857	0.157
		خلال المجموعات	187.479	454	0.413		
		المجموع	189.013	456			
التوقعات	بين المجموعات	973.	2	0.487	1.158	0.315	
	خلال المجموعات	190.876	454	0.420			
	المجموع	191.849	456				
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.144	2	0.572	1.642	0.195	
	خلال المجموعات	158.062	454	0.348			
	المجموع	159.206	456				

*0.020	3.956	1.375	2	2.751	بين المجموعات	الشؤون الإدارية
		0.348	454	157.844	خلال المجموعات	
			456	160.595	المجموع	
*0.0001	10.737	4.560	2	9.120	بين المجموعات	الشؤون الفنية
		0.425	454	192.809	خلال المجموعات	
			456	201.928	المجموع	
0.339	1.084	0.414	2	828.	بين المجموعات	الشؤون الطلابية
		0.382	454	173.426	خلال المجموعات	
			456	174.255	المجموع	
0.240	1.430	0.730	2	1.459	بين المجموعات	البناء المدرسي
		0.510	454	231.646	خلال المجموعات	
			456	233.105	المجموع	
*0.001	7.574	4.450	2	8.901	بين المجموعات	المجتمع المحلي
		0.588	454	266.782	خلال المجموعات	
			456	275.683	المجموع	
*0.007	5.017	1.783	2	3.565	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات الممارسات الإدارية
		0.355	454	161.295	خلال المجموعات	
			456	164.860	المجموع	

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

يتضح من الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مجالات القيم المدرسية، والمعتقدات ورسالة المدرسة، والأعراف والقوانين المدرسية، والتوقعات، والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، والشؤون الطلابية، والبناء المدرسي، تعزى لمتغير عدد المعلمين في المدرسة، بينما توجد فروق بين متوسطات وجهات نظرهم في الفلسفة الإدارية المدرسية، والشؤون الإدارية، والشؤون الفنية، والمجتمع المحلي، والدرجة الكلية للممارسات الإدارية، ولتعرف مصدر الفروق في مجالات الفلسفة الإدارية المدرسية، والشؤون الإدارية، والشؤون الفنية، والمجتمع المحلي، والدرجة الكلية للممارسات الإدارية، أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (30-34) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (30)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الفلسفة الإدارية المدرسية، وفق متغير عدد المعلمين في المدرسة

عدد المعلمين	أقل من 15 سنة	من 15-30 سنة	أكثر من 30 سنة
أقل من 15 سنة		0.014-	*0.243
من 15-30 سنة			*0.256
أكثر من 30 سنة			

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

يشير الجدول (30) إلى:

-وجود فرق دال إحصائياً في مجال الفلسفة الإدارية المدرسية، بين فئتي عدد المعلمين (أقل من 15)، و(أكثر من 30)، ولصالح فئة العدد (أقل من 15).

-وجود فرق دال إحصائياً في مجال الفلسفة الإدارية المدرسية، بين فئتي عدد المعلمين (30-15)، و(أكثر من 30)، ولصالح فئة العدد (30-15).

الجدول (31)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الشؤون الإدارية، وفق متغير عدد المعلمين في المدرسة

عدد المعلمين	أقل من 15 سنة	من 15-30 سنة	أكثر من 30 سنة
أقل من 15 سنة		0.010	0.165
من 15-30 سنة			*0.155
أكثر من 30 سنة			

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

يشير الجدول (31) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال الشؤون الإدارية، بين فئتي عدد المعلمين (30-15)، و(أكثر من 30)، ولصالح فئة العدد (30-15).

الجدول (32)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الشؤون الفنية، وفق متغير عدد المعلمين في المدرسة

عدد المعلمين	أقل من 15 سنة	من 15-30 سنة	أكثر من 30 سنة
أقل من 15 سنة		0.059-	0.238
من 15-30 سنة			*0.297
أكثر من 30 سنة			

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

يشير الجدول (32) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال الشؤون الفنية، بين فئتي عدد المعلمين (15-30)، و(أكثر من 30)، ولصالح فئة العدد (15-30).

الجدول (33)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المجتمع المحلي، وفق متغير عدد المعلمين في المدرسة

عدد المعلمين	أقل من 15 سنة	من 15-30 سنة	أكثر من 30 سنة
أقل من 15 سنة		0.043-	0.248
من 15-30 سنة			*0.292
أكثر من 30 سنة			

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

يشير الجدول (33) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال المجتمع المحلي، بين فئتي عدد المعلمين (15-30)، و(أكثر من 30)، ولصالح فئة العدد (15-30).

الجدول (34)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية للممارسات التدريسية، وفق متغير عدد المعلمين في المدرسة

عدد المعلمين	أقل من 15 سنة	من 15-30 سنة	أكثر من 30 سنة
أقل من 15 سنة		0.014-	0.168
من 15-30 سنة			*0.182
أكثر من 30 سنة			

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

يشير الجدول (34) إلى وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، بين فئتي عدد المعلمين (30-15)، و(أكثر من 30)، ولصالح فئة العدد (15-30).

8. النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المعلمين للثقافة التنظيمية، وممارسات المديرين في المدارس الحكومية.

ولفحص الفرضية، استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، ونتائج الجدول (35) تبين ذلك

الجدول (35)

معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية

مستوى الدلالة	قيمة ر	الممارسات الإدارية		الثقافة التنظيمية	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.0001	*0.864	0.60	4.06	0.59	4.01

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

ينضح من الجدول (35) وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين تقديرات المعلمين للثقافة التنظيمية، وممارسات المديرين في المدارس الحكومية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أ - مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ما الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس، ورام الله والبيرة ؟

أشار الجدول (3) أن توفر الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، قد أتت بمتوسط (4.01) وانحراف معياري (0.59) على الدرجة الكلية، وهذا يدل على درجة عالية للثقافة التنظيمية.

وتفسر الباحثة الدرجة العالية للثقافة التنظيمية، ربما إلى ملاحظة المعلمين لمدير المدرسة في الاهتمام الكبير الذي يبديه تجاه المناسبات الوطنية والدينية، وتأكيد على المعلمين في بدء حصصهم بها والحديث مع الطلبة عنها، وهذا ما تؤكد وزارة التربية والتعليم في تعميماتها المدرسية لتعميق القيم الوطنية والدينية لدى الطلبة.

ولعلّ اهتمام مدير المدرسة وتركيزه على القوانين المدرسية دفع إلى اعتبارها أشبه بالعادات والتقاليد من حيث ملاحظة دوام المعلمين وضبط حضورهم وانصرافهم، والقدوم المبكر لمدير المدرسة إلى المدرسة، ومغادرته بعد مغادرة المعلمين، وتطبيق الإجراءات الرسمية في المعاملات المدرسية.

ووفقاً لنظام متبع من وزارة التربية والتعليم، فإن كل المدارس لابد لها من رسالة

تتضمن رؤية المدرسة وأهدافها، وتكون على لوحة ظاهرة في غرفة المدير، ولذا فإن معرفة المعلمين برسالة المدرسة وأهدافها كانت على نحو مرتفع.

كما يفسر الباحثة الدرجة العالية للثقافة التنظيمية، إلى كون مدير المدرسة من يرشح المعلمين للدورات التدريبية على اختلافها، ذلك أنه يسعى إلى تحسين أداء المدرسة وأداء معلمها، وعلاوة على ذلك فإن مدير المدرسة مشرف مقيم ويلاحظ أداء المعلمين في أنشطتهم وتدريبهم، ويقوم بدوره بتزويد المعلمين بمؤشرات من أجل تحسين مستواهم في ظل جو يسوده التفاهم والتعاون من أجل مصلحة المدرسة وطلبها.

ويُلاحظ استعانة مدير المدرسة بعدد من المعلمين في حل المشكلات المدرسية، ويسعى للعمل بروح الفريق الواحد من حيث اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة وشؤون المدرسة، ويحاول أن يجعل المعلمين جسوراً للتواصل بين المدرسة وبين محيطها والمجتمع المحلي.

وانطلاقاً من توجهات وزارة التربية والتعليم وأنظمتها، فإن تعامل مدير المدرسة مع المعلمين يتخذ شكل التفاهم والحوار والنقاش الهادف؛ للوصول إلى مستوى أفضل من العمل الجماعي التعاوني، وتحقيق بيئة مدرسية آمنة ومحفزة للعمل والإنتاج، وضمن هذا السياق فقد قامت وزارة التربية والتعليم بتدريب المديرين على الثقافة التنظيمية وكيفية استثمارها وتفعيلها داخل المدرسة، وقد يكون ذلك ما جعل المعلمين يستجيبون بدرجة عالية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى المديرين.

وترى الباحثة أنّ الدرجة المرتفعة للثقافة التنظيمية السائدة يُمكن عزوها أيضاً إلى طبيعة الثقافة المجتمعية التي تتمثل في سلوك المديرين من حيث مراعاة العادات والقيم، وكذلك القوانين والإجراءات التي تنظم العمل المدرسي، فمدير المدرسة يحاول قدر الإمكان أن ألا يجعل هناك اختلافات بين ثقافة المجتمع والمكونات التنظيمية، ومن هنا فهو يشرك جماعة المعلمين في عمليات التخطيط والتنظيم المدرسي، لأن ذلك يقوي العمل الجماعي ويكسب المدرسة هوية تنظيمية خاصة بها، وكذلك يعزز مشاعر الانتماء لدى المعلمين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات بوحمد (2008)، والسخني (2005)، وملحم (2003) في توفر مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية.

وتتشابه نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسات الخلايلة (2010)، وأبو جامع (2008)، وفرحان (2007) في وجود درجة متوسطة من الثقافة التنظيمية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي شبير (2007)، ويامان (Yaman, 2010) في انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية.

ب - مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

ما درجة الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس، ورام الله والبيرة " ؟

أشار الجدول (5) إلى أن درجة الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، قد أتت بمتوسط (4.06) وانحراف معياري (0.60) على الدرجة الكلية، وهذا يدل على درجة عالية للممارسات الإدارية في المدارس الحكومية.

وتعزو الباحثة الدرجة العالية للممارسات الإدارية، إلى العديد من الأسباب، يأتي في مقدمتها تقيد المديرين بالتعليمات التي ترسلها وزارة التربية والتعليم؛ بهدف تنظيم العمل المدرسي وإدارة أمور المدرسة، فيلاحظ كثير من المديرين ممارسة أدوارهم كما وردت من مديرية التربية والتعليم، علاوة على التعامل معها على أنها وقاية لعدد من القرارات التي قد يأخذها المدير على عاتقه دون مرجعية.

كما ترى الباحثة أنّ المديرين يتابعون شؤون المدرسة أولاً بأول، ولا يتركون أمراً في المدرسة يحتاج إلى إصلاح إلا وسارعوا إلى العمل على إنجازه، وإن تطلب ذلك مساعدة من المجتمع المحلي، يتصل المديرين بالمجتمع المحلي أو مجلس أولياء أمور الطلبة ويجتمعون بهم من أجل سد النقص وإعادة العمل في المدرسة وفق ما يجب وعلى أفضل وجه ممكن.

وحرصاً على المسيرة التعليمية في المدرسة، يُلاحظ سرعة المديرين في شغل مكان معلم أُلِّم به طارئاً أو تغيب عن الدوام المدرسي لظرف ما، فيقوم المديرين مباشرة بإجراء تعديل على البرنامج المدرسي أو طلب بديل في حال غياب المعلم قد يستمر لفترة طويلة، ويُعلم مديرية التربية بهذه الإجراءات، وفي الوقت نفسه يتصل بالمعلم ويطمئن عليه؛ لأن مهنة الإدارة مهنة إنسانية، ومن خلالها تُبنى الثقة والتعاون بين أسرة المدرسة من معلمين ومدير.

ولعلّ الممارس لمهنة التعليم المدرسي يلحظ كثرة الأمور الروتينية في الإدارة المدرسية مثل إعداد البرنامج المدرسي وبرنامج الامتحانات والمراسلات مع مديرية التربية والتعليم، وتدقيق البرامج المدرسية، وهذه الإجراءات محكومة بسقف زمني من إدارة التعليم، مما يدفع مديري المدارس وإدارتها إلى إنجاز الأعمال أولاً بأول، والاستعداد لما قد يأتي بعد ذلك من مطالب من قبل مديرية التربية والتعليم.

وكون الباحثة تعمل مديرة مدرسة، فإنها ترى نفسها وزملاءها المديرين في ميدان المدرسة أو ساحتها أو مرافقها أغلب أوقات الدوام المدرسي، فشغل عدة مهام في الوقت نفسه يتطلب متابعة مستمرة، فمدير المدرسة المسؤول الأول عن المدرسة ولا بد له من متابعة مرافق المدرسة ومختبراتها ومكتبتها ومقصفها، وكذلك يعمل مدير المدرسة مشرف مقيم، ولا بد من زيارة المعلمين مرتين سنوياً على الأقل وكتابة تقرير عن أداء المعلم، وعلاوة على ذلك الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، واستقبالهم، وحل مشكلات الطلبة، ومن هنا كان لا بد لمدير المدرسة أن يعي أدواره ويمارسها بفاعلية وباستمرار.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات زايد (2011)، واليوسف (2009)، والسعود والعساف (2008)، والبدوي وآخرين (2005)، وسلامة (2003)، وحمادنة (1996)، وجيدكوغلو، وكيسر (Gedikoğlu & Keser, 2008)، وهاف (Huff, 2006) في وجود درجة مرتفعة من الممارسات الإدارية لدى المديرين.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الجنس.

أشار الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الجنس.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق بين استجابات المعلمين والمعلمات في تطبيق المديرين للثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية، ربما إلى أن المعلمين يرون المديرين يطبقون التعليمات نفسها التي تأتي من وزارة التربية والتعليم، ويتابعون حاجات مدارسهم باستمرار، ويوظفون على الاحتفال بالمناسبات الوطنية والدينية، ويحافظون ضمن إدارتهم المدرسية على الثقافة والقيم الفلسطينية، وكذلك يُقدِّرون قيم المجتمع المحلي الذي يُحيط بالمدرسة وعاداته وتقاليده.

وعلاوة على ذلك، فإن الباحثة ترى أن وزارة التربية والتعليم تُجرى التدريب نفسه للمديرين والمديرات سواء في الثقافة التنظيمية أو الممارسات الإدارية أو غيرها من القضايا والموضوعات الإدارية، وبالتالي فإن تطبيق الثقافة التنظيمية في المدارس يتقارب إلى حد كبير مع مراعاة خصوصية المجتمع المحلي أو بيئة المدرسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات أبو جامع (2008)، وفرحان (2007)، وملحم (2003)، وحمادنة (1996)، والدقس (1990) في عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية أو الممارسات الإدارية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي بوحمد (2008) في وجود فرق في الثقافة التنظيمية وفق متغير الجنس، وعبيد (1993) في وجود فرق في الممارسات الإدارية وفق متغير الجنس.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق وفق المؤهل العلمي، ربما يعود إلى أنّ المعلمين باختلاف مؤهلاتهم يلاحظون أنّ المديرين يتبعون ما تأتيه الكتب الرسمية من مديرية التربية والتعليم، وكذلك يشاهدون ممارسات المديرين وأعمالهم داخل المدرسة، وتشابه الإجراءات التي يعتمدونها في كتابة التقارير الفنية والإدارية، أو عقد الاجتماعات أو التواصل مع أولياء أمور الطلبة ومؤسسات المجتمع المحلي، وحل المشكلات المدرسية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراستي فرحان (2007)، والدقس (1990) في عدم وجود أثر للمؤهل العلمي على الثقافة التنظيمية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراستي أبو جامع (2008)، وملحم (2003) في وجود فرق في الثقافة التنظيمية وفق متغير المؤهل العلمي، وتختلف أيضاً مع نتيجة دراسة حمادنة (1996) في وجود فرق في الممارسات الإدارية وفق متغير المؤهل العلمي.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الخبرة العملية.

أشار الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير الخبرة العملية.

وتفسر الباحثة تلك النتيجة، باتفاق المعلمين على اختلاف خبراتهم بأن المديرين يمارسون الأدوار والأعمال نفسها تجاه كل المعلمين، وأن المديرين لا يفرقون تقريباً في التعامل بين المعلمين، وهذا مرده إلى إتباع المديرين قوانين وتعليمات وزارة التربية والتعليم، التي تُحدد مهام المديرين ومسؤولياتهم إلى درجة كبيرة جداً، وهم بالتالي يولون اهتماماً كبيراً بها، وينجزوها وفق المواصفات التي تطلبها الوزارة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي فرحان (2007)، والدقس (1990) في عدم وجود فرق يُعزى للخبرة العملية على الثقافة التنظيمية، وتتفق مع نتيجة دراسة عبيد (1993) في عدم وجود فرق يُعزى للخبرة العملية على الممارسات الإدارية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو جامع (2008) في أثر الخبرة على الثقافة التنظيمية، وتختلف مع نتيجة دراسة حمادنة (1996) في أثر الخبرة على الممارسات الإدارية.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير مكان المدرسة.

أشار الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير مكان المدرسة، ولصالح معلمي مدارس القرى.

وتفسر الباحثة وجود فروق دالة إحصائية لصالح مدارس القرى، إلى طبيعة القرية الفلسطينية وثقافتها وعاداتها وتقاليدها، فالقرى الفلسطينية ذات مجتمع عائلي متجانس إلى حد كبير، تحكمه ثقافة أكثر محافظة من المدينة، ولذا فإن قيم أهل القرية ومعتقداتهم تضبط إلى شكل كبير عمل مدير المدرسة فيها، الذي بدوره يعي طبيعة العلاقات التي تربط أهل القرية بعضهم ببعض، وبناء على ذلك يبني ممارساته الإدارية وثقافته التنظيمية ضمن سياق القرية وعلاقاتها الداخلية.

بالإضافة لذلك، فإن مدارس القرى تجمع عدداً من الصفوف المتتالية قد تصل من الصف الأول الأساسي إلى الثاني الثانوي، وقد يكون بها تعليم مختلط من ذكور وإناث، ويدرك معلمو مدرسة القرية بأن على المدير أن يأخذ باعتباره مثل تلك القضايا في سياسة المدرسة والقيم التي يجب أن تتبناها داخل مجتمع القرية.

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

أشار الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير موقع المدرسة إلا في مجال المعتقدات ورسالة المدرسة، وقد جاءت الفروق لصالح معلمي رام الله.

وتفسر الباحثة وجود فروق دالة إحصائياً لصالح معلمي رام الله، قد يعود إلى أن مدارس رام الله بأكملها تتبع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والنظام التعليمي في فلسطين مركزي وهذا يعني أن المديرين لا يخرجون عن تعليمات وزارة التربية والتعليم ولا يحددون عنها تقريباً، ولذلك يرى المعلمون أن عقد المديرين للاجتماعات يكون بمثابة نقل للتعليمات التي أنت من مديرية التربية والتعليم؛ للعمل والتقيد بها، وإضافة لذلك فإن إقامة الاحتفالات الوطنية والدينية في مدارس رام الله قد يُسمح بإقامة عدد منها في المدارس التي تخضع لبلدية القدس، ولذلك فإن الثقافة والقيم الوطنية الفلسطينية قد لا تأخذ نصيبها، أو قد لا يُسمح للمدير ببحث القيم الوطنية والالتزام بما يأتيه من بلدية القدس.

6. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير العمر.

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير العمر، ولصالح الفئات الأكبر عمراً.

وتفسر الباحثة تلك النتيجة، إلى أن المعلمين الأكبر عمراً أكثر تقديراً للأمور وأكثر معاصرة ومعايشة للمديرين، وبالتالي فهم يرون تصرفات المديرين وأعمالهم داخل المدرسة مطابقة لعام تلو عام، ودرجة حرص تتزايد، كما قد يُلاحظ المعلمين الأكبر عمراً أن ممارسات

المديرين تتم عن دراسة لمعطيات البيئة المحلية ومراعاة لقيمها وعاداتها. وبحكم أعمارهم فهم أكثر تآلفاً وانخراطاً وانسجاماً مع بيئة المدرسة وظروفها وكذلك مع التعليم والتدريس، وهذا يختلف مع المعلمين الأصغر عمراً، والذين قد يجدون صعوبة في الانسجام مع البيئة المدرسية والتعود على نظام جديد، وكذلك ممارسات المديرين.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي عبد الله (2010)، وفرحان (2007) في أثر العمر على الثقافة التنظيمية.

7. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول الثقافة التنظيمية وممارسات المديرين في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير عدد المعلمين في المدرسة.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً في الثقافة التنظيمية، ووجود فرق دال إحصائياً في ممارسات المديرين.

وتفسر الباحثة عدم وجود فرق في الثقافة التنظيمية، ربما إلى اعتقاد المعلمين بأن المديرين يراعون القيم والعادات والتقاليد ويهتمون بالثقافة الوطنية والدينية، ويراعون حاجات الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي بغض النظر عن عدد المعلمين، وأن المديرين لا يفرقون بين معلم وآخر في تعاملهم الإنساني، والمديرون يسعون إلى إشاعة جو الود والتعاون بين أفراد أسرة المدرسة.

أما وجود فرق دال في الممارسات الإدارية، فتعزوه الباحثة إلى أن حجم عمل المدير وضبطه لأمر المدرسة يزداد إذا قلّ عدد المعلمين، فتسهل متابعتهم وحضور حصص صافية، ومتابعة شؤون المدرسة، وعلاوة على ذلك فإن صغر عدد المعلمين في المدرسة يوحي بصغر عدد الطلبة في المدرسة وكذلك الصفوف فيها، ولذلك فإن حجم المسؤوليات على مدير المدرسة يقل، ولذا فإن إحساس المعلمين بممارساته الإدارية يكون واضحاً وملموساً أكثر من مدرسة ذات عدد أكبر من المعلمين.

8. النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المعلمين للثقافة التنظيمية، وممارسات المديرين في المدارس الحكومية.

أشار الجدول (34) إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المعلمين للثقافة التنظيمية، وممارسات المديرين في المدارس الحكومية.

وتفسر الباحثة وجود الارتباط الإيجابي الدال إحصائياً، قد يعود إلى اعتقاد المعلمين أنّ ممارسة المديرين لأدوارهم يتم في ظل مراعاة قيم المجتمع وعاداته وثقافته وقيمه، وكذلك أنّ معاملة مدير المدرسة لا تفرق بينهم، وأنّ مدير المدرسة يراعي متطلباتهم ومتطلبات المدرسة، ويوازي بينهما، ويتفهم المديرين حاجات المعلمين ومشكلاتهم وقضاياهم، ويساعدهم على تجاوزها.

ويرى المعلمون أنّ المديرين يحاولون تفسير الممارسات الإدارية رغم كونها تأتي ضمن هرمية مركزية، وذلك من خلال أنّها تصب في مصلحة المدرسة، وتهدف إلى تحسين الأداء المدرسي، والارتقاء به، ولذلك فهو يُشكّل اللجان والفرق المتنوعة التي تظهر أنّ العمل المدرسي عمل جماعي مبني على التعاون والود؛ لتحقيق أهداف المدرسة ورسالتها.

وتؤكد نتيجة هذه الدراسات نتائج دراسات عدة بحثت في علاقة الثقافة التنظيمية أو الممارسات الإدارية بمتغيرات أخرى مثل دراسات الخاليلة (2010) في علاقة الثقافة التنظيمية بالجودة الشاملة، وعبد اللطيف وجودة (2010) في علاقة الثقافة التنظيمية بالهوية التنظيمية، وعبد الله (2010)، ولوبيز وآخرين (Lopez et al., 2004)، وأيدلا وفادي (Aidla & Vadi, 2003) في علاقة الثقافة التنظيمية والأداء، والعريقي (2009) في علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي، وفرحان (2007) في علاقة الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين، وسلامة (2003) وعبيد (1993) في علاقة الممارسات الإدارية بالرضا الوظيفي

ثالثاً: التوصيات:

في ضوء ما أوردته الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. العمل على مشاركة عدد أكبر من المعلمين في وضع أهداف المدرسة ورسالتها.
2. ضرورة إبراز المديرين لمعرفتهم للقضايا العربية والدولية، أو تمكينهم من معرفة تلك القضايا حال عدم معرفتهم بها.
3. ضرورة مشاركة الطلبة في حل المشكلات المدرسية، وإظهار أدوارهم على أنها أكبر مع عمل المشكلات، مما يدعم ثقافة المدرسة وسلوك الطلبة، ويعزز من توفير بيئة تربوية منتجة.
4. ضرورة تفويض المديرين بعضاً من صلاحياتهم للمعلمين، وذلك تعزيزاً للعمل الجماعي المدرسي.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو جامع، إبراهيم (2008). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية. أطروحة دكتوراة. الجامعة الأردنية، عمان.
- اتكنسون، فيليب (1996). التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة/إدارة الجودة الشاملة. مترجم: عبد الفتاح النعماني. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك). القاهرة، مصر.
- الأخرس، إسماعيل (2008). مدير المدرسة الفعال واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة. دار الراية، عمان.
- الأغيري، عبد الصمد (2000). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. دار النهضة العربية. بيروت، لبنان.
- بدران، إبراهيم (2002). أفول الثقافة. المؤسسة العربية للدراسات، بيروت، لبنان.
- البدري، طارق (2002). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر. عمان، الأردن.
- بو حمد، خالد (2008). تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في الكويت. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان.

- حريم، حسن (2003). إدارة المنظمات. منظور كلي. دار الحامد، عمان، الأردن.
- حمادنة، عبد الله (1996). ممارسات مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- حمدان، محمد (2007). مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها. دار كنوز المعرفة، الأردن.
- الخاليلة، إيمان (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الدقس، محمد (1990). قيم مديري المدارس الأساسية والثانوية في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الرشيدة، محمد (2008). الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- زايد، محمد (2011). واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- السخني، حسن (2005). تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها. أطروحة دكتوراة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- السعود، راتب والعساف، ليلي (2008). مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمي تلك المدارس. دراسات - العلوم التربوية، 35(2)، 334-359.

- سلامة، رتيبة (2003). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. أطروحة دكتوراة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- السهلي، فهد (2006). مهمات مدير المدرسة الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد.
- شاين، إيجار (2011). الثقافة التنظيمية والقيادة. ترجمة محمد الأصبحي وشحاته وهبي. معهد الإدارة العامة. الرياض. السعودية.
- شبير، ابتهاج (2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصرايرة، أكرم (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيتين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. 18(4). ص ص 25-37.
- الطويل، هاني (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط1. وائل للطباعة والنشر. عمان.
- الطويل، هاني (2006). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط3. دار وائل للطباعة والنشر. عمان.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، محفوظ (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق 26(2)، ص ص 119-156.
- القريوتي، محمد (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. دار الشروق، عمان، الأردن.

- كتاني، منذر (2008). الإدارة المدرسية. الطبعة الأولى. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- ليلة، علي (2000). نظرية علم الاجتماع: النماذج الرئيسية. ط2. المكتبة المصرية، الإسكندرية، مصر.
- محمد، فتحي (2008). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. الدار العالمية، الجيزة، مصر.
- المدهون، موسى والجزرواي، إبراهيم (1995). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
- المرسي، جمال (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ملحم، أحمد (2003). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. أطروحة دكتوراة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ناصر، إبراهيم (2004). التنشئة الاجتماعية. دار عمار. عمان، الأردن.
- اليوسف، عبد العزيز (2009). مهام مديري المدارس الابتدائية الإشرافية ومدى ممارستهم لها. أطروحة دكتوراه. جامعة كولمبوس. الولايات المتحدة الأمريكية.

ثانياً: المراجع الانجليزية

- Aidla, A and Vadi, M. (2003). **Relationships between Organizational Culture and Performance in Estonian Schools with Regard to their Size and Location**. Faculty of Economics and BA University of Tartu.
- Avissar, G., (2007). **School Principals and Inclusion: Views, Practices and Possible Signs of Burnout**. Ludwigsburg, Germany.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1991). **Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership**. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Bridgeland J., Dilulio, J & Morison, K., (2009). **On the Front Lines of Schools**. AT&T Foundation and the America's Promise Alliance.
- Clark, et.al (2009). **School Principals and School Performance**. The Urban Institute from the Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education.
- David A., Kim S., & Whetten, C. (1988). Perceptions of organizational effectiveness across organizational life cycles. **Administrative Science Quarterly**, 27: 524-544.
- David, L., (1997). **Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors**. Center of Business Innovation. Ernst & Young LLP.
- Deal, E., and Kennedy, A. (1982). **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

- Don, J. (1992). **Cultures in organizations - three perspectives**. New York, NY: Oxford University Press.
- Edington, R and Bruce, G. (2006). **Organizational Culture: Preferences and Realities**. Graduate Management Admission Council Research Reports, RR-06-11. June 7, 2006.
- Fineman, S., Sims, D., & Gabriel, Y. (2005). **Organizing and organizations**. London: Sage Publication.
- Galvan et al., (2011). Perceived norms and social values to capture school culture in elementary and middle school. **Journal of Applied Developmental Psychology**, 32 (2011) 346–353.
- Gedikoğlu, T; Keser, Z. (2008). “Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility”. **International Journal of Human Sciences**, Vol. 5, No 2, pp:2-23.
- George, G. (1979). Industry Determinants of Organizational Culture. **The Academy of Management Review**, 16(2), 396-415.
- Harrison, R. (1975), “Diagnosing organization ideology”, in Jones, J.E. and Pfeiffer, J.W. (Eds), **The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators**, University Associates, La Jolla, CA, pp. 101-107.
- Hofstede, G., (1994). **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. Harper Collins Publishers, London.

- Huff, J. (2006). **Measuring a leader's practice: Past efforts and present opportunities to capture what educational leaders do.** Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA.
- Jenner, S. (1982). Analyzing cultural stereotypes in multinational business: United States and Australia. **Journal of Management Studies**, 19: 307-325.
- Kreitner R. and Kinick, A. (1992). **Organization Behavior**, 2nd , Richard D. Irwin, Inc, USA.
- Lopez S; Peon J, Ordas C. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. **J. Knowl. Manage.**,8(6): 93-04.
- Luthans, F. (1991). **International Management**, McGraw-Hill, Inc.
- McShane, S. & Von Glinow, M. (2005). **Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution.** New York: McGraw Hill.
- Meryl R. (1985), **Organizational Culture.** Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Nelson, D. and Quick, J. (1996). **Organizational Behavior.** West Publishing.
- Sayles, L., and Wright, R. (1985). **The use of culture in strategic management' in Issues and Observations.** 5/4 (November): 1-9. Center for Creative Leadership.

- Stoll, L., & Fink, D. (1996). **Changing our schools: Linking school effectiveness and school improvement**. Buckingham, England: Open University Press.
- Thompson, R. (1993). Taking charge of workers' compensation. **Nation's Business**, 81(10), 18-23.
- Williams, Q. (1993). **Implementing performance management at local government level in South Africa: a case study on the impact of organizational culture**. Unpublished MBA Thesis. Grahams town: Rhodes University.
- Yaman, E. (2010). Perception of Faculty Members Exposed to Mobbing about the Organizational Culture and Climate. **Educational Sciences: Theory & Practice**, 10 (1), 567-578.
- Young, C. (2007). Organization culture change: The bottom line of diversity. **The Changing Currency of Diversity**, 15(1), 26-32.

الملحقات

الملحق (1) الاستبانة قبل التعديل

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد،

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " درجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالممارسات الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الوسط"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانته معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بتحكيماها وإبداء الرأي في فقراتها ومجالاتها، علماً بأن الاستجابة على فقرات الدراسة ستكون وفق تدرج خماسي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

ديما عليان

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى
- (3) الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- (4) مكان المدرسة: مدينة قرية

القسم الثاني: الثقافة التنظيمية

ملاحظات أخرى	السلامة اللغوية ومناسبة التعبير		الانتماء إلى المجال		الفقرة	م.
	لا	نعم	لا	نعم		
المجال الأول: الفلسفة						
					يعزز مدير المدرسة الانتماء الوطني لدى الطلبة.	1.
					يؤكد مدير المدرسة على احترام العمل.	2.
					يعمق مدير المدرسة السلوك الديمقراطي.	3.
					يحترم مدير المدرسة كرامة الآخرين.	4.
					يهتم مدير المدرسة بالقضايا الدولية.	5.
					يعد مدير المدرسة دور المعلم أساسياً في العملية التربوية.	6.
					يتفاهم مدير المدرسة مع الجميع على أساس العدل والمساواة.	7.
					يهتم مدير المدرسة بالجوانب التطبيقية والعملية.	8.
المجال الثاني: القيم						
					يعامل مدير المدرسة المعلمين كزملاء	9.
					يستخدم مدير المدرسة الموارد المالية بحكمة	10.
					تتخذ القرارات في المدرسة بشكل جماعي	11.
					يعتمد مدير المدرسة معايير موضوعية لتقييم الأداء	12.
					يحترم مدير المدرسة الأفكار المفيدة للمدرسة	13.
					يسود المدرسة جو من الثقة بين المدير والعاملين	14.
					تعد القواعد والإجراءات في المدرسة عادلة	15.
					تحرص إدارة المدرسة على التنافس مع المدارس الأخرى	16.
المجال الثالث: المعتقدات						
					توضع أهداف المدرسة بصورة جماعية	17.
					يهتم مدير المدرسة بالصالح العام	18.
					يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمين	19.
					يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات التنظيمية	20.
					يتم التواصل بين الإدارة وأولياء الأمور	21.

ملاحظات أخرى	السلامة اللغوية ومناسبة التعبير		الانتماء إلى المجال		الفقرة	م.
	لا	نعم	لا	نعم		
					يكافئ مدير المدرسة المعلمين على مبادراتهم الجيدة	22.
المجال الرابع: الأعراف						
					يحضر مدير المدرسة مبكراً قبل حضور المعلمين	23.
					يغادر مدير المدرسة بعد مغادرة المعلمين	24.
					يستجوب مدير المدرسة المعلمين الغائبين والمتأخرين	25.
					يستجوب مدير المدرسة الطلبة الغائبين والمتأخرين	26.
					يحضر مدير المدرسة الطابور الصباحي	27.
					يشترك مدير المدرسة في الرحلات الجماعية	28.
					يقدم مدير المدرسة مكافآت للمعلمين المتميزين	29.
المجال الخامس: التوقعات						
					يشجع مدير المدرسة المعلمين المبدعين في إظهار إمكاناتهم	30.
					يحافظ مدير المدرسة على المصالح الشخصية للعاملين	31.
					يزود مدير المدرسة بالتغذية العكسية المستمرة حول أدائهم	32.
					يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين ومقترحاتهم	33.
					يتفادى مدير المدرسة أي سلوك يؤدي مشاعر العاملين	34.
					يحرص مدير المدرسة على تنمية العمل الجماعي المنظم	35.
					يسعى مدير المدرسة لتوفير مناخ سليم	36.
					يساعد مدير المدرسة المعلمين في تسوية خلافاتهم	37.
					يحرص مدير المدرسة على تنمية المهارات القيادية للطلبة	38.

القسم الثالث: الممارسات الإدارية

ملاحظات أخرى	السلامة اللغوية ومناسبة التعبير		الانتماء إلى المجال		الفقرة	م.
	لا	نعم	لا	نعم		
المجال الأول: الشؤون الإدارية						
					يعمل مدير المدرسة على إيجاد قنوات اتصال جيدة مع المعلمين	1.
					يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ بعض القرارات	2.
					يطلع مدير المدرسة المعلمين على التعليمات والكتب الرسمية	3.
					يعتمد مدير المدرسة اللقاءات المفتوحة مع المعلمين والطلبة	4.
					يراقب حضور المعلمين وغيابهم	5.
					يخصص مدير المدرسة معظم وقته داخل المدرسة للعمل الرسمي	6.
					يوفر مدير المدرسة حاجات المدرسة من الكتب والوازم	7.
					يعمل مدير المدرسة على تنظيم رحلات علمية للطلبة	8.
					ينفق مدير المدرسة من رصيدها على احتياجاتها وفقاً للتعليمات	9.
					يتأكد مدير المدرسة من توفر الشروط الصحية في مقصف المدرسة	10.
					يحث مدير المدرسة المعلمين والطلبة على سلامة الأثاث المدرسي	11.
					يحتفظ مدير المدرسة بالسجلات المدرسية	12.
					يضع مدير المدرسة الخطة العامة لاحتياجات المدرسة	13.
					يضع مدير المدرسة خطة لتحديد الأدوار المطلوبة من المعلمين	14.
المجال الثاني: الشؤون الفنية						
					يساعد مدير المدرسة المعلمين على تشخيص الضعف الدراسي عند الطلبة	15.
					يطلع مدير المدرسة على الامتحانات التي يُعدها المعلمون من أجل تطويرها	16.
					يتأكد مدير المدرسة من مدى تغطية المعلم للمنهاج	17.

ملاحظات أخرى	السلامة اللغوية ومناسبة التعبير		الانتماء إلى المجال		الفقرة	م.
	لا	نعم	لا	نعم		
					يرشد مدير المدرسة المعلمين إلى كيفية حل المشكلات	18.
					يطلب مدير المدرسة من المعلمين الاهتمام بالطلبة الضعفاء	19.
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على إجراء البحوث والدراسات	20.
					ينظم مدير المدرسة برنامج الامتحانات المدرسية	21.
					يوزع مدير المدرسة الدروس على المعلمين وفق اختصاصاتهم	22.
					يضع مدير المدرسة الخطط الفنية لتطوير العملية التربوية	23.
المجال الثالث: الشؤون الطلابية						
					يمنح مدير المدرسة الطلبة المتفوقين شهادات تقديرية	24.
					يعمل مدير المدرسة على تشخيص المشكلات الطلابية	25.
					يشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام المكتبة المدرسية	26.
					يتفهم مدير المدرسة حاجات الطلبة ذوي الحاجات الخاصة	27.
					يعمل مدير المدرسة على تكوين اللجان الطلابية	28.
					يشرك مدير المدرسة الطلبة في حل بعض المشكلات التربوية	29.
					يحل مدير المدرسة مشكلات الطلبة بطرق تربوية ملائمة	30.
					يعطي مدير المدرسة الطلبة الفرصة الكافية للابتكار	31.
المجال الرابع: البناء المدرسي						
					يعمل مدير المدرسة على صيانة المبنى المدرسي	32.
					يتابع مدير المدرسة مع الجهات المعنية حاجة المدرسة من الغرف الصفية والمرافق	33.
					يعمل مدير المدرسة على تجميل الحديقة المدرسية	34.

ملاحظات أخرى	السلامة اللغوية ومناسبة التعبير		الانتماء إلى المجال		الفقرة	م.
	لا	نعم	لا	نعم		
					يستفيد مدير المدرسة من الإمكانيات المتاحة في إصلاح البناء المدرسي	35.
					يتفقد مدير المدرسة التجهيزات واللوازم المدرسية لسد النقص	36.
					يحافظ مدير المدرسة على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال	37.
المجال الخامس: المجتمع المحلي						
					ينظم مدير المدرسة أعمال مجلس الآباء والمعلمين	38.
					يتعاون مدير المدرسة مع أولياء أمور الطلبة في حل المشكلات التربوية والسلوكية لأبنائهم	39.
					يتصل مدير المدرسة بأولياء الأمور في حالة الغياب غير المبرر لأبنائهم	40.
					يحرص مدير المدرسة على إقامة علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي	41.
					يدعو مدير المدرسة أولياء الأمور للمشاركة في النشاطات المدرسية	42.
					ينظم مدير المدرسة برامج تربوية بالتعاون مع أفراد المجتمع المحلي	43.

الملحق (2)

أسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	مكان العمل	التخصص
1	أ.د. أفنان نظير دروزة	جامعة النجاح الوطنية	مناهج وأساليب تدريس
2	د. انتصار العواودة	جامعة الخليل	الإدارة التربوية
3	د. حسن محمد تيم	جامعة النجاح الوطنية	الإدارة التربوية
4	د. سهيل حسين صالحة	جامعة النجاح الوطنية	أساليب تدريس
5	د. علي حبايب	جامعة النجاح الوطنية	التربية الابتدائية
6	أ.د. غسان حسين الحلو	جامعة النجاح الوطنية	أساليب تدريس
7	أ.د. محمد عابدين	جامعة القدس	الإدارة التربوية
8	د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس	الإدارة التربوية
9	د. نبيل سعدة	كلية سخنين	الإدارة التربوية
10	د. نضال جيو سي	جامعة بيرزيت	الإدارة التربوية

• رتبت الأسماء وفق الترتيب الأبجدي.

ملحق (3): أداة الدراسة في صورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة مدير/ة مدرسة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " درجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالممارسات الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الوسط"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عليها، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي، وستُعامل بموضوعية وأمانة.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة

ديمة عليان

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

- 1) الجنس: ذكر أنثى
- 2) المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى
- 3) الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنوات أكثر من 15 سنة
- 4) مكان المدرسة: مدينة قرية
- 5) موقع المدرسة: القدس رام الله
- 6) العمر: أقل من 25 سنة من 25-40 سنة أكثر من 40 سنة
- 7) عدد المعلمين في المدرسة: أقل من 15 من 15-30 أكثر من 30

القسم الثاني: الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: الفلسفة الإدارية المدرسية						
39.	يعزز مدير المدرسة الانتماء الوطني لدى الطلبة.					
40.	يؤكد مدير المدرسة احترام العمل وتقديره.					
41.	يعمق مدير المدرسة السلوك الديمقراطي بين المعلمين والطلبة.					
42.	يحافظ مدير المدرسة على كرامة المعلمين في العمل.					
43.	يهتم مدير المدرسة بالقضايا الدولية والعربية.					
44.	يعد مدير المدرسة دور المعلم أساسياً في العملية التربوية.					
45.	يتفاهم مدير المدرسة مع المعلمين على أساس العدل والمساواة.					
46.	يهتم مدير المدرسة بالجوانب التطبيقية والعملية.					
المجال الثاني: القيم المدرسية						
47.	يعامل مدير المدرسة المعلمين كزملاء.					
48.	يستخدم مدير المدرسة الموارد المالية بحكمة.					
49.	تتخذ القرارات في المدرسة بشكل جماعي.					
50.	يعتمد مدير المدرسة معايير موضوعية لتقييم الأداء.					
51.	يحترم مدير المدرسة الأفكار المفيدة للمدرسة.					
52.	يسود المدرسة جو من الثقة بين المدير والعاملين.					
53.	تعد القواعد والإجراءات في المدرسة عادلة.					
54.	تحرص إدارة المدرسة على التنافس الشريف مع المدارس الأخرى.					
المجال الثالث: المعتقدات ورسالة المدرسة						
55.	توضع أهداف المدرسة بصورة جماعية.					
56.	يهتم مدير المدرسة بالصالح العام.					

بدرجته					الفقرة	م.
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمين.	57.
					يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات التنظيمية.	58.
					يتم التواصل بين مدير المدرسة وأولياء الأمور.	59.
					يكافئ مدير المدرسة المعلمين على مبادراتهم الجيدة.	60.
المجال الرابع: الأعراف والقوانين المدرسية						
					يحضر مدير المدرسة مبكراً قبل حضور المعلمين.	61.
					يغادر المدير المدرسة بعد مغادرة المعلمين.	62.
					يضبط مدير المدرسة نظام الغياب والحضور في المدرسة.	63.
					يشرف مدير المدرسة على الطابور الصباحي.	64.
					يشترك مدير المدرسة في الرحلات الجماعية المدرسية.	65.
					يعزز مدير المدرسة المعلمين المتميزين.	66.
المجال الخامس: التوقعات						
					يشجع مدير المدرسة المعلمين المبدعين في إظهار إمكاناتهم.	67.
					يحافظ مدير المدرسة على الحقوق الشخصية للعاملين.	68.
					يزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية العكسية المستمرة.	69.
					يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين ومقترحاتهم.	70.
					ينتقدي مدير المدرسة أي سلوك يؤذي مشاعر العاملين.	71.
					يشجع مدير المدرسة العمل الجماعي المنظم.	72.
					يوفر مدير المدرسة المناخ التربوي السليم.	73.
					يساعد مدير المدرسة المعلمين في تسوية خلافاتهم.	74.
					يحرص مدير المدرسة على تنمية المهارات القيادية للطلبة.	75.

م	الفقرة	بدرجة				
		جداً كبيرة	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
76.	يحرص مدير المدرسة على تنمية المهارات القيادية للمعلمين.					
77.	يُنسب مدير المدرسة المعلمين لدورات المهارات القيادية.					

القسم الثالث: الممارسات الإدارية

م	الفقرة	بدرجة				
		جداً كبيرة	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: الشؤون الإدارية						
44.	يعمل مدير المدرسة على إيجاد قنوات اتصال مع المعلمين.					
45.	يطلع مدير المدرسة المعلمين على التعليمات والكتب الرسمية.					
46.	يعتمد مدير المدرسة اللقاءات المفتوحة مع المعلمين والطلبة.					
47.	يضبط دخول المعلمين الصفوف وخروجهم .					
48.	يخصص مدير المدرسة معظم وقته داخل المدرسة للعمل الرسمي.					
49.	يوفر مدير المدرسة حاجات المدرسة من الكتب واللوازم.					
50.	يعمل مدير المدرسة على تنظيم رحلات علمية للطلبة.					
51.	ينفق مدير المدرسة من المدرسة على احتياجاتها وفقاً للتعليمات.					
52.	يتأكد مدير المدرسة من توافر الشروط الصحية في مقصف المدرسة.					
53.	يحث مدير المدرسة المعلمين والطلبة المحافظة على سلامة الأثاث المدرسي.					
54.	ينظم مدير المدرسة السجلات المدرسية.					
55.	يضع مدير المدرسة الخطة العامة لاحتياجات المدرسة.					

م	الفقرة	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
56.	يضع مدير المدرسة خطة لتحديد الأدوار المطلوبة من المعلمين.				
المجال الثاني: الشؤون الفنية					
57.	يساعد مدير المدرسة المعلمين في تشخيص الضعف الدراسي عند الطلبة.				
58.	يطلع مدير المدرسة على الامتحانات التي يُعدها المعلمون من أجل تطويرها.				
59.	يتأكد مدير المدرسة من مدى تغطية المعلم للمناهج.				
60.	يرشد مدير المدرسة المعلمين إلى كيفية حل المشكلات.				
61.	يطلب مدير المدرسة من المعلمين الاهتمام ومساعدة الطلبة الضعفاء.				
62.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على إجراء البحوث والدراسات التربوية.				
63.	يضع مدير المدرسة برنامج الامتحانات المدرسية.				
64.	يوزع مدير المدرسة الدروس على المعلمين وفق اختصاصاتهم.				
65.	يضع مدير المدرسة الخطط الفنية لتطوير العملية التربوية.				
المجال الثالث: الشؤون الطلابية					
66.	يمنح مدير المدرسة الطلبة المتفوقين شهادات تقديرية.				
67.	يعمل مدير المدرسة على تشخيص المشكلات الطلابية.				
68.	يشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام المصادر التعليمية.				
69.	يتفهم مدير المدرسة حاجات الطلبة ذوي الحاجات الخاصة.				
70.	يعمل مدير المدرسة على تكوين اللجان الطلابية.				
71.	يشرك مدير المدرسة الطلبة في حل مشكلات تربوية.				
72.	يحل مدير المدرسة مشكلات الطلبة بطرق تربوية ملائمة.				

م	الفقرة	بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
73.	يعطي مدير المدرسة الطلبة الفرصة الكافية للابتكار.					
المجال الرابع: البناء المدرسي						
74.	يعمل مدير المدرسة على صيانة المبنى المدرسي.					
75.	يتابع مدير المدرسة مع الجهات المعنية حاجة المدرسة من الغرف الصفية والمرافق.					
76.	يعمل مدير المدرسة على تجميل الحديقة المدرسية.					
77.	يستفيد مدير المدرسة من الإمكانيات المتاحة في إصلاح البناء المدرسي.					
78.	يتفقد مدير المدرسة التجهيزات واللوازم المدرسية لسد النقص.					
79.	يحافظ مدير المدرسة على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال.					
المجال الخامس: المجتمع المحلي						
80.	ينظم مدير المدرسة أعمال مجلس الآباء والمعلمين.					
81.	يتعاون مدير المدرسة مع أولياء أمور الطلبة في حل المشكلات التربوية والسلوكية لأبنائهم.					
82.	يتصل مدير المدرسة بأولياء الأمور في حالة الغياب غير المبرر لأبنائهم.					
83.	يحرص مدير المدرسة على إقامة علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي.					
84.	يدعو مدير المدرسة أولياء الأمور للمشاركة في النشاطات المدرسية.					
85.	ينظم مدير المدرسة برامج تربوية بالتعاون مع أفراد المجتمع المحلي.					



التاريخ : 2012/2/26م

حضرة السيد مدير عام التطعيم العام المحترم
الإدارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 - 2 - 00972
رام الله

**الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة/ ديمة عبد علي عليان، رقم تسجيل (11054473)
تخصص ماجستير إدارة تربوية**

تحية طيبة وبعد،

الطالبة ديمة عبد علي عليان/ رقم تسجيل 11054473 تخصص ماجستير إدارة تربوية في كلية الدراسات العليا،
وهي بصدد إعداد الأطروحة الخاصة بها بعنوان:
(الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالممارسات الإدارية من وجهة
نظر المعلمين في محافظات الوسط)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها لجمع المعلومات وتوزيع الاستبانة على معلمي المدارس الحكومية في المرحلة
الأساسية والثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا
د. محمد أبو جعفر



ملحق رقم (5): كتاب وزارة التربية والتعليم العالي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education Ramallah & AL-Bireh



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / رام الله والبيرة

الرقم: 4620/1/3

التاريخ: 4 / 3 / 2012م

الموافق: 11 / 4 / 1433هـ

مديري ومديرات المدارس الحكومية محافظة رام الله والبيرة المحترمين
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة: كتاب معالي وزيرة التربية والتعليم العالي

رقم: و ت/ 811/46/4 بتاريخ 2012/2/29م

لا مانع من قيام الطالبة " ديمة عبد علي عليان" من إجراء دراستها الميدانية بعنوان " الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالممارسات الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الوسط " وتعبئة الاستبانة الخاصة من قبل معلمين في مدارس الذكور ومعلمتين في مدارس الإناث ، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية
يرجى إعادة الاستبانة إلى قسم التعليم العام في المديرية حتى تاريخ أقصاه 2012/03/14م
ملاحظة: هذا الكتاب ساري المفعول داخل المدارس التابعة لمديرية رام الله والبيرة فقط.
(الرجاء تسهيل المهمة)

مع الاحترام،،

أ. أيوب عليان

مدير التربية والتعليم



نسخة / النائب الفني المحترم

نسخة/ النائب الإداري المحترم

التعليم العام

م. ع. هـ. ب.

Awqaf Department
Directorate of Education
Jerusalem



ملحق رقم (6): تسهيل مهمة الطالبة

دائرة الأوقاف العامة
مديرية التربية والتعليم
القدس

Fax : 6270727

Email: info@jdoe.edu.ps

P.O.Box 19092

هاتف: 6270700

الرقم: ت م/1/30/669

التاريخ: 2012/3/6م

الموافق: 13/ربيع الثاني/1433هـ

مديري ومديرات المدارس المحترمين/ات

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة ديمة عبد علي عليان

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه لجمع المعلومات وتوزيع الاستبانة على

معلمي مدرستكم لاستكمال مشروع البحث بعنوان (الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها

بالممارسات الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الوسط) .


مع الاحترام،،،



و أبن

ملحق رقم (7): كتاب تعبئة الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

<p>Palestinian National Authority Ministry of Education & Higher Education Directorate of Education Jerusalem Suburbs – Alram Tel (02-2348627/8) Fax (02-2344455)</p>		<p>السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة التربية والتعليم العالي مديرية التربية والتعليم – ضواحي القدس –الرام تلفون (02-2348627/8) فاكس (02-2344455)</p>
---	---	--

الرقم: 501 / 1/3

التاريخ : 2012 / 3 / 5 م

الموافق : 1433 / 4 / 12 هـ

مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

تحية طيبة وبعد/

الموضوع الدراسة الميدانية / تعبئة الاستبانة

الإشارة كتاب الوزارة رقم وت 811 / 46/4 بتاريخ 2012/2/29 م

أهديكم أطيب التحيات , وأرجو تعبئة استبانة الدراسة "ديمة عبد علي عليان " التي تقوم بإجراء دراستها الميدانية بعنوان " الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالممارسات الإدارية من وجهة نظر المعلمين " وإعادتها لقسم التعليم العام في مدة أقصاها يوم الاثنين 2012/3/12 م .

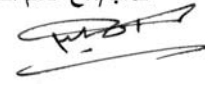
مع الاحترام

باسم عريقات

مدير التربية والتعليم



ف.ب/آ.ح قسم التعليم العام



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**Organizational Culture and Administrative Practices
and its Relationship among Public Schools` Principals
From their point of reviews in Jerusalem ,and
"Ramalla and Bereh" Districts**

**Prepared by
Dima Abed Ali Alian**

**Supervised by
Dr. Abed Assaf**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An- Najah National University, Nablus, Palestine.**

2012

**Organizational Culture and Administrative Practices and its
Relationship among Public Schools` Principals from their point of
reviews in Jerusalem ,and "Ramalla and Bereh " Districts**

**Prepared by
Dima Abed Ali Alian
Supervised by
Dr. Abed Assaf**

Abstract

The purpose of this study is to recognize the degree of exercising organizational culture of public schools` principals and its relation with administrative practices from the perspective of teachers. In addition, the study tries to identify the effects of the study`s variables (gender, qualification, experience ,school location, school district, age and number of teachers) on the degree of exercising organizational culture of public schools` principals. The study population consisted of all teachers of Jerusalem and Ramallah/Al-Bireh cities public schools which were (8493) teachers. The study sample consisted of (475) teachers .To achieve the goals of the study, the researcher prepared a questionnaire based on literature and related studies. The questionnaire validity was achieved by a panel of referees. The reliability coefficient was computed by Cronbach's Alpha equation. The reliability coefficient of organizational culture was (.95) and the reliability coefficient of administrative practices was (.97). Data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) with T-test and ANOVA. The study revealed the following results:

1. The total degree of exercising organizational culture and administrative practices is described as a high degree from the public schools teachers` point of view .The average of teachers' responses to the organizational

culture reached (4.01) ,and the average of their responses to administrative practices reached (4.06).

2. There were no differences that are statistically significant on the level ($\alpha=0.05$) in the degree of exercising organizational culture and administrative practices degree from the public schools teachers' point of view due to the variable of gender, qualification, experience on all study domains.
3. There were differences that are statistically significant on the level ($\alpha=0.05$) in the degree of exercising organizational culture and administrative practices from the public schools teachers' point of view due school location in favor of village schools teachers.
4. There were differences that are statistically significant on the level ($\alpha=0.05$) in the degree of exercising organizational culture and administrative practices degree from the public schools teachers' point of view due to school's district except for the domains of school's beliefs and school's mission, in favor of Ramallah's teachers.
5. There were differences that are statistically significant on the level ($\alpha=0.05$) in the degree of exercising organizational culture and administrative practices degree from the public schools teachers' point of view due teacher age in favor of eldest teachers.
6. There were no differences that are statistically significant on the level ($\alpha=0.05$) in the degree of exercising organizational culture from the public schools teachers' point of view due to teachers' number, but there were differences that are statistically significant on the level ($\alpha=0.05$) in the

degree of administrative practices due to teachers' number in favor of smaller numbers of teachers.

7. There is a positive significant correlation at the level ($\alpha = 0.05$) between exercising organizational culture and administrative practices from the public schools teachers' points of view.

In light of light of these findings, the researcher made a number of recommendations such as that teachers should be engaged in framing the schools' goals and messages; principals are responsible for sharing their knowledge of Arabic and global issues and they should receive relevant education if they don't possess the knowledge; Students ought to participate in working out solutions for problems in order to enhance their behavior in a way that of supports organizational culture and provides productive educational environments.

Students ought to participate in working out solutions for problems in order to enhance their behavior in favor of the organizational culture and educational environment.