

مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس المتوسطة والثانوية

بمدينة عرعر من وجهة نظر المديرين والمعلمين

د. عطا الله بن فاحس راضي العنزي / أستاذ مساعد الإدارة التربوية والتخطيط

كلية التربية والآداب / جامعة الحدود الشمالية

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر، وهدف أيضاً إلى الكشف عن أثر متغيرات الوظيفة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها. تكونت عينة البحث من ٦٢ عضواً تم تقسيمهم إلى ٧ مديرين، و٥٥ معلماً، استخدم الباحث استبانة الثقافة التنظيمية، واستخدم الباحث أساليب احصائية تمثلت في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار "ت" لمتوسطين غير مرتبطين، واختبار تحليل التباين الأحادي، أشارت النتائج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها الأربعة كانت مرتفعة، كما أشارت إلى عدم وجود أثر لمتغيرات الوظيفة (معلم/مدير)، والمرحلة التعليمية (متوسطة/ثانوية) في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها، في حين أشارت إلى وجود أثر لمتغيرات المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل/دراسات عليا) في مستوى القيم فقط لصالح الحاصلين على بكالوريوس فأقل، ووجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/٥-١٠ سنوات/أكثر من ١٠ سنوات) في مجال القيم فقط لصالح ذوي الخبرة من ٥-١٠ سنوات.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، المدارس المتوسطة، المدارس الثانوية، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة .

Teachers and Headmasters' Perspectives toward the Application of the Organizational Culture in the Intermediate and Secondary Schools in Arar city

Dr. Atah Allah Bin Fahis Radhi Al-Anizi
Assist Professor in educational Management
College of Education / University of northern boarders

Abstract

The aim of the current research is to identify the level of organizational culture among the headmasters and teachers of intermediate and secondary schools in Arar city. It also aims to identify the effect of job variables, qualifications, educational stage, and years of experience on the level of organizational culture and its domains. The research sample consisted of 62 participants divided into 7 headmasters and 55 teachers. The researcher used the questionnaire of the organizational culture. The researcher used also statistical methods such as mean, standard deviation, t-test, and One way ANOVA. The results revealed that the level of organizational culture and its four domains were high, and there was no effect of the variables (teacher/headmaster) and the educational stage (intermediate/secondary) on the level of organizational culture and its fields. However, the variable of academic qualification (Bachelor, postgraduate) on the level of values in favor of bachelors, as well as the variable of years of experience showed an effect on the level of values in favor of (experience range 5-10)

Keywords: organizational culture, middle school, high school, job, academic qualification, years of experience

المقدمة:

تعتبر الثقافة من المفاهيم الهامة لأي منظمة من المنظمات وقد بذل العلماء في الآونة الأخيرة وقتاً وجهداً كبيراً في الكشف عن مفهوم الثقافة في مجال الإدارة التربوية (Balekoglu, 1992, Cameron & Qinn, 2011, Chang & Lin, 2007)

وقد تم ظهور مصطلح الثقافة التنظيمية في بداية ١٩٨٠م، ومنذ ذلك التاريخ ذاع استخدامه في مجال الإدارة (Hofstede, 1997)، ويعرف Schein (1992) الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة والتي يتم تعلمها من قبل مجموعة من الأفراد يعملون في مكان واحد ويتم حل مشكلاتها المتمثلة في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي من خلال عمل جيد يؤدي إلى استقرار المنظمة ويتم تعليمها للأفراد الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور الجيد بالانتماء للمنظمة، وطبقاً لما أشار إليه Robbins (1990) فإن الثقافة التنظيمية تمد الإدارة بوسائل يتم من خلالها دعم قوة الهيكل التنظيمي للمنظمة عبر البنية الثقافية التنظيمية.

والثقافة التنظيمية تعتبر مفهوم هام من حيث تجديد المنظمات لنفسها والتكيف مع الظروف المتغيرة، وتماشياً مع هذا السياق فإن هناك العديد من الدراسات التي تؤكد على أن الثقافة المدرسية يجب أن تدعم التغيير التنظيمي (Daline, 1998, Seashore, 2009).

و طبقاً لنتائج الدراسات السابقة المرتبطة بقدرة الثقافة التنظيمية المدرسية على التغيير، فإن مدرّاء ومعلمي المدارس يتحملون مسؤولية زيادة القدرة التعليمية للمدرسة مما يدعم عملية التغيير، ومن أجل إيجاد ثقافة التغيير التنظيمي فإن هناك حاجة لموظفين قادرين على المطالبة بالتغيير ويمكنهم المشاركة النشطة في عملية صنع القرار (Wanberg & Banas, 2000).

وحتى تتجسد رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أرض الواقع في مجال التعليم فإن الجانب المهم الذي يجب معالجته هو الثقافة التنظيمية للمدارس وقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن العامل الذي يعوق نجاح المدارس هو الثقافة التنظيمية المدرسية (Hopkins, 2007).

وبالتالي فمن أجل زيادة جودة التعليم يجب أن نركز على هذا العامل.

مشكلة البحث:

على الرغم من استخدام منهج موحد في جميع أنحاء المملكة فإن الثقافة التنظيمية بالمدارس ما تزال مختلفة، وطبقاً لما أشار إليه Marimuthu (1990)، فإن الثقافة التنظيمية للمدارس تتكون من القيم والمعتقدات والمعارف والتقاليد وأساليب التفكير والسلوكيات التي تختلف عن المؤسسات الاجتماعية

الأخرى، لذا وعلى الرغم من أن المدارس مزودة بنفس البنى التحتية والقوى العاملة، فإن إنجازات المدارس لا تزال مختلفة (Nor, 2000; Huberman, 1992; Bolman & Deal, 1991) مما يدل على أن القيادة المدرسية والمعلمين يلعبان دورًا هامًا في تحديد الثقافة التنظيمية للمدرسة. (Sergiovanni, 2000; Deal & Peterson, 1999).

ومما سبق تتحدد مشكلة البحث الحالي في التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها تعزى لمتغيرات الوظيفة (مدير - معلم)، المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل - دراسات عليا)، المرحلة التعليمية (متوسط - ثانوي)، سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - أكثر من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- ١- الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر.
 - ٢- الكشف عن أثر متغير الوظيفة (مدير - معلم) في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها.
 - ٣- الكشف عن أثر متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل - دراسات عليا) في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها.
 - ٤- الكشف عن أثر متغير المرحلة التعليمية (متوسط - ثانوي) في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها.
 - ٥- الكشف عن أثر متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - أكثر من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها.
- أهمية البحث :-**

- ١- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله (الثقافة التنظيمية) حيث إن لها دورًا كبيرًا في نجاح أو فشل المنظمات ويمتد تأثيرها على سلوك الأفراد ويتخطى هذا التأثير الكثير من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- ٢- إن إجراء مثل هذه الدراسة تأتي كمحاولة للإسهام في التأكد من نتائج الدراسات السابقة حول مدى اختلاف الثقافة التنظيمية باختلاف المدارس.

٣- من المتوقع أن يكون استخدام الثقافة التنظيمية في هذا البحث حافزاً للباحثين في دراسة وتفسير سلوك المنظمات التعليمية بمدينة عرعر ضمن إطار أبعاد ثقافة المنظمة.

حدود البحث:

- ١- الحدود الزمانية:- الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ.
- ٢- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مديري المدارس والمعلمين في المرحلتين المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر.

٣- الحدود المكانية: مدينة عرعر في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:-

- الثقافة التنظيمية: يعرفها (القيوني، ٢٠٠٨) بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف مع المؤثر إلى الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.
- إجرائياً: هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أداة الدراسة المعدة لذلك الغرض والتي تشير إلى مجموع الدرجات في مجالات المعتقدات والقيم والأعراف والتوقعات التنظيمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تعريف الثقافة التنظيمية:

يقول المثل الصيني "السمة لا تكتشف الماء"، بالمثل لا يوجد شخص على وعي بثقافته الخاصة حتى نخبره أو يختبره شخص ثاني فدراسة الثقافة التنظيمية له تأثير عميق في الإدارة التنظيمية والبحث (Alvesson & Berg, 1992)، يرى بعض الباحثين الثقافة كمتغير تنظيمي "شيء ما تملكه المنظمة" (Kilmann, Saxton & Serpa, 1985)، والبعض الآخر يرى الثقافة كنظام من القيم والمعتقدات وغيرها من المكونات (Riley, 1983).

يشير Gorman إلى أن فهم الثقافة التنظيمية هام وضروري لوجود علاقة ارتباطية بين النواحي السلبية للثقافة ونقص الانتاجية أو النواحي الإيجابية ونجاح المنظمة (Gorman, 1989). ويشير بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية لا تختلف من الناحية المفاهيمية عن الثقافة عموماً، فالثقافة التنظيمية تشير إلى الأجهزة أو التجهيزات الثقافية ذات الصلة بالحياة داخل المنظمة، فمن حيث المبدأ جميع جوانب الثقافة هي أيضاً جزء من الثقافة التنظيمية، فقط مجموعة فرعية من التوجهات التي لها صلة بالثقافة بشكل عام تتم معالجتها في دراسة الثقافة التنظيمية، فالتوجهات الثقافية أيًا كان محتواها مهمة للمنظمة عندما يكون لديها تأثير على العمل الذي ستم وعلى طريقة تنظيم العمل اجتماعياً في المنظمة. وقدم Peterson & Deal (1998) وجهة نظر مختلفة بشأن تشكيل وتأثير الثقافة التنظيمية: "الثقافة التنظيمية هي تدفقات من المعايير والقيم والمعتقدات والتقاليد والطقوس التي تم بناؤها على مر الزمن، وتشكل هذه المجموعة من التوقعات الخارجية والقيم الطريقة التي يفكر بها العاملين داخل المنظمة، والسلوك".

قام Peterson & Deal (2002) بمراجعة تعريفهم وأضافا متغيرات جديدة في محاولة لجعله أكثر وضوحاً:

"توجد الثقافة التنظيمية في العناصر العميقة في المدرسة: القواعد غير المكتوبة، والافتراضات، المزج أو الجمع بين الطقوس والتقاليد، مجموعة الرموز والأعمال الفنية، اللغة الخاصة والصياغة التي يستخدمها العاملين والطلاب، توقعات التغيير، والتعلم الذي يتشبع به عالم المدرسة".

وأوضحوا أن الطلاب والموظفين الذين يدخلون إلى البيئة المدرسية يلتقطون الثقافة على الفور، فالطلاب يميزون بشكل حدسي الاختلافات الإيجابية والسلبية في المدرسة الجديدة، الموظفون الجدد يشعرون بالقواعد والتوقعات غير المكتوبة والحكايات الشعبية، والقواعد والطقوس المقبولة، حُرّاس القيم المدرسية ورواة القصص.

وعرّف (Hoy & Miskel, 2001) الثقافة التنظيمية بأنها التوجهات المشتركة التي تحمل الوحدة معاً وتمنحها هوية مميزة، وذكرنا أيضاً أنها تشترك في المعايير والقيم والفلسفات ووجهات النظر والمعتقدات والتوقعات والمواقف والطقوس، ولكن هناك خلاف على ما هو مشترك، وعلى شدة التوجهات المشتركة بين أعضاء المنظمة.

وأشار Schein(1992) إلى أن الثقافة التنظيمية مفهوم مجرد، تنشأ من خلال تفاعلات المجموعة والمكونة من كل من الجوانب المرئية والملموسة التي يقوده قوات غير مرئية خفية، وهي نتيجة لعملية تعلم معقدة من وحدة تستند إلى قواعد وتاريخ مشترك.

ويعرف براتنيو (Bratianu,2007) الثقافة التنظيمية بأنها كل متكامل ومترايط من رأس المال الفكري والذي يمكن تشبيهه بالمركب الناتج من مزج عنصرين أو أكثر من أجل الحصول على هوية جديدة تستند إلى التآزر والمشاركة، ومن المقبول القول بأن كل منظمة لديها ثقافة تنظيمية متميزة وفريدة هذه الثقافة المتميزة ليست مجموعة من الثقافات الفرعية الموجودة داخل المنظمة ولكنها تتكون من أجزاء مرئية أو غير مرئية معينة يتقاسمها أعضاء المنظمة مثل المعتقدات والقيم والأعراف ، كما ان الثقافة التنظيمية الشائعة لا تظهر الا عندما يشارك العاملين في المؤسسة في عملية التفاعل الاجتماعي بدرجة متساوية

(Hoy&Miskel,2005;Kosar&yalcinkaya,2013;Sisman,2002)

فالبنية الثقافية داخل المدارس مصدر مهم وذو معنى للمعلمين والطلاب والمديرين والإداريين فيما يتعلق بكيفية ادراك كل منهم لهذه الثقافة ، فالثقافة التنظيمية داخل المدارس تعمل كبوصلة للموظفين للعمل بشكل جماعي وهي تقوم بوضع القواعد فيما يتعلق بالالتزامات التي من المفترض ان يحققها أعضاء الفريق المدرسي (Sergiovanni,2000) ومديرو المدارس لديهم تأثير محتمل على خصائص المدرسة ففي عملية النمو الاجتماعي المتبادل بين الفريق المدرسي يقبل المدرء الجدد قيم ومعايير المدرسة الجديدة وتتكيف المدرسة مع المدير الجديد حيث تلعب الخصائص الشخصية للمديرو الخصائص التنظيمية للمدرسة دوراً هاماً في عملية التكيف هذه (Balci,2003) ومما تقدم يبدو واضحاً ان الثقافة التنظيمية تعنى بالطريقة التي نؤدي بها المهام التنظيمية داخل المنظمة سعياً لتحقيق أهدافها

(Cameron,2008)

و لهذه الثقافة التنظيمية ملامح مختلفة تسمى بالملامح الشمولية و التاريخية مثل الميراث الاجتماعي و انتقال الماضي للمستقبل و ملامح سلوكية تشمل السلوكيات البشرية المتعلمة و المشتركة و اساليب الحياة و الملامح المعيارية و التي تشمل المثل و القيم و القواعد الحياتية و الملامح الوظيفية و التي تشمل القدرة على حل المشكلات التكيفية و التعايش و الملامح العقلية و تشمل العادات المكتسبة من

اجل السيطرة الاجتماعية و الملامح البنيوية و تشمل السلوكيات الرمزية التي تظهر علاقة و نمط معين مميز لهذه المنظمة مثل ارتداء جميع اعضاء الفريق المدرسي بما فيهم الطلاب لشعار مميز أو معين (Ghinea,Mihaylova&Papazov,2015)

و كما أن لكل منظمة إطار ثقافي يتم تصميمه وفق لأهداف المنظمة فإن المنظمات المدرسية لديها أيضاً أطر ثقافية تتوقف هذه الأطر الثقافية على المتعلم و عملية التعلم و طبقاً لما ذكره براون(٢٠٠٤) Brown فإن عناصر الثقافة المدرسية تمثل رؤية مثالية و رسالة واضحة تركز على مكاسب المتعلمين و الانفتاح على التغيير و الجودة و القيادة المرنة و نظم اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات و الاحتفال الجماعي بالإنجازات الفردية و الجماعية و اتساق الدعم الأسري و إدارة الوقت الفعال لإنجاز المهام و وفقاً ل هوي و ما يسكل (٢٠٠٨) Miskel& Hoy فإن هذه العناصر السابقة هي نتاج عملية تعلم و تدريس تعاوني وسعي نحو النجاح الأكاديمي و انفتاح في التواصل مع الآخرين .

لذلك؛ تتبنى الدراسة الحالية تعريف الثقافة التنظيمية بأنها نظام متدفق من القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والتصورات التي تؤثر على السلوكيات والممارسات والاستراتيجيات والعمليات داخل المدرسة. أنواع الثقافة التنظيمية:

من المهم الإشارة إلى أنه لا يوجد نوع واحد من الثقافة التنظيمية، من الشائع في الأدب التربوي أن المنظمات المختلفة لها ثقافات محددة ومميزة، ومن التصنيفات المعروفة لأنواع الثقافة ما اقترحه Bradley & Parker's (2006).

• نموذج العملية الداخلية:

والذي يتضمن التوجه الداخلي/ التحكمي حيث تستخدم إدارة المعلومات والتواصل من أجل تحقيق الاستقرار والسيطرة (التحكم)، ويُسمى هذا النموذج أيضاً بـ "الثقافة الهرمية" لأنه ينطوي على تطبيق القواعد، المطابقة، والانتباه إلى المسائل التقنية. (Denison & Spreitzer, 1991)، ويعكس هذا النموذج بوضوح النموذج التقليدي النظري للبيروقراطية والإدارة العامة التي تعتمد على قواعد وإجراءات رسمية كآليات الرقابة.

(Zammuto, Gifford & Goodman, 1999; Bradley & Parker, 2001, 2006)

• نموذج الأنظمة المقترحة:

والذي يتضمن التوجه الخارجي/ المرن حيث تستخدم الاستعداد والقدرة على التكيف من أجل تحقيق النمو واكتساب الموارد والدعم والخارجي، ويُسمى هذا النموذج أيضاً بـ "الثقافة التنموية" لأنه يرتبط بالقيادة المبتكرين ذوي الرؤية Vision والذين يحافظون على التركيز على البيئة الخارجية (Denison &

(Spreitzer, 1991)، وتتصف هذه المنظمات بالديناميكية والريادية، قادتها يوصفون بأخذي المخاطر risk- takers، وفيها ترتبط المكافآت التنظيمية بالمبادرات الفردية. (Bradley & Parker, 2001, 2006).

أبعاد: مكونات الثقافة التنظيمية:

من خلال التفسيرات التي تناولت الثقافة التنظيمية والتي قام بها مجموعة من الباحثين؛ ظهرت ستة أبعاد أو مكونات متشابهة والتي تُعرف كثقافة وهي:

- تاريخ المنظمة.
 - قيم ومعتقدات المنظمات.
 - الأساطير والقصص التي تشرح المنظمة.
 - المعايير الثقافية في المنظمة.
 - التقاليد والطقوس والإحتفالات.
 - أبطال وبطلات المنظمة.
- تأثير مدير المدرسة في الثقافة التنظيمية :

اشارت نتائج العديد من الدراسات أن سلوكيات مدراء المدارس لها تأثير إيجابي أو سلبي على الثقافة المدرسية ، فتواصل المدراء مع الآخرين و دعم المعلمين و اتخاذ القرارات سلوكيات تشكل الثقافة المدرسية جنباً إلى جنب مع عوامل اخرى مثل الثقة و الفعالية التنظيمية و الالتزام التنظيمي (kouzes&Posner,2010, 2012,2017) .

و مدراء المدارس الفاعلين يمتد تأثيرهم ليس فقط على الثقافة المدرسية بل يتعدى ذلك إلى المساهمة في الاحتفاظ بالمعلمين داخل المدرسة، فيمكن للمدراء تحقيق ذلك من خلال تقديم الدعم و توفير فرص النمو و المشاركة في صناعة القرار و تشجيع المعلمين و إيجاد بيئات عمل إيجابية و المساهمة في تمتعهم بحماس كبير و انتاجية عالية و الوصول لدرجة عالية من الرضا الوظيفي (Grissom) (2009;Webb,2011) ، كما يتعدى تأثير المدراء في المعلمين ليشمل الطلاب ايضاً حيث اشارت بعض الدراسات إلى ان المدراء يشكلون النمو المهني للمعلمين مما ينعكس إيجابياً في التحصيل الأكاديمي للطلاب(Drago-Severson,2012; Velasco,Edmondson& Slate,2012).

و قد قدم ويتاكر (٢٠١٢) Whitaker ثمانية عشر سلوكاً او ممارسة ينهمك فيها المدراء و تؤثر في الثقافة المدرسية و تشتمل ما يلي :

- لا ينسى مطلقاً أن الافراد و ليست البرامج هي المحدودة لجودة المدرسة

- يظهرون الوضوح بشأن هويتهم و ما يفعلونه و كيف يدركهم الآخرون
 - يتحملون مسؤولية أدايمهم و يتحملون مسؤولية كل جوانب مدرستهم
 - ينشؤون بيئات ايجابية داخل مدارسهم تشمل جميع الجوانب
 - يعمدون باستمرار إلى تصفية السلبيات التي لا تهمهم و يتشاركون في الاتجاهات الايجابية مع اعضاء الفريق المدرسي
 - يطبقون مجموعة من الاستراتيجيات لتحسين اداء المعلمين
 - ينتهزون كل فرصة لاستقطاب افضل المعلمين و الاحتفاظ بهم داخل مدارسهم
 - يفهمون ديناميكية التغيير
 - يركزون على تحسين الواقع و ليس السعي وراء الكمالية و المثالية
 - يعرفون جيداً متى يركزون على السلوك قبل المعتقدات
 - و فيون لطلابهم و مدرسيمهم و مدرستهم
 - قبل اتخاذهم لأي قرار أو محاولة إحداث إي تغيير يسألون انفسهم سؤالاً رئيسياً ما لذي سيفكر فيه أفضل المعلمين داخل المدرسة عند حدوث ذلك ؟
 - يسألون انفسهم باستمرار من اكثر الأفراد ارتياحاً عند اتخاذ أي قرار و من اقلهم ارتياحاً بشأنه
 - يتفهمون المعلمون الممتازون الناجحون و يبذلون قصارى جهدهم للاستفادة القصوى منهم
 - يفهمون أن السلوكيات و المعتقدات مرتبطة بالعاطفة ، و يفهمون قوة العاطفة لتفعيلها
 - يعملون بجد للحفاظ على علاقاتهم في حالة جيدة لتجنب حدوث أي اذى لاي شخص و لإصلاح أي ضرر ممكن
 - يتخذون خطوات لتحسين أو تسريح الموظفين الإداريين السلبيين و غير الفعالين
 - يضعون توقعات واضحة في بداية العام و يتابعونها باستمرار مع تقدم السنة
- (Whitaker,2012,143-144) .

وقد تناولت العديد من الدراسات الثقافة التنظيمية منها:

دراسة (Arshad, 2003) ركزت هذه الدراسة على الوصول إلى فهم عميق للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في باكستان، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية في المدارس الثانوية اعتمدت استراتيجية الدراسة على مقابلات منظمة مع مدراء ومعلمين المدارس واستبانات لقياس فعالية المدرسة، تكونت عينة الدراسة من (١٧٠) مدرسة ثانوية، (١٧٠) مدير مدرسة، (٦٨٠) معلماً، استجاب إلى أن أساليب الثقافة التكوينية، والثقافة البنائية كانت أكثر أساليب الثقافة انتشاراً في المدارس

الثانوية، كما أشارت إلى أن العوامل الظرفية والإعزائية في الثقافة التكيفية وغير التكيفية في المدارس لم تسهم في فعالية هذه المدارس، كما أشارت إلى أن المدارس لديها ثقافات تكيفية وغير تكيفية تختلف اختلافاً دالاً إحصائياً في متوسط فعاليتها، كما أن هذه المدارس لديها أسلوب الثقافة البنائية، وأسلوب الثقافة الدفاعية السلبية وأسلوب الثقافة الدفاعية العدوانية وهي تختلف اختلافاً دالاً في متوسط فعاليتها كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أساليب الثقافة البالغة (١١) أسلوباً تختلف بصورة دالة في متوسط درجة الفعالية لصالح الأسلوب الإنساني المشجع، كما أشارت إلى أن أساليب الثقافة التحصيلية، الثقافة الانتمائية، ثقافة تفعيل الذات كانت أكثر الأساليب الثقافية فعالية في المدارس، و دراسة (Mullins, 2007) والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب القيادة والثقافة التنظيمية في مدارس التمريض، تكونت عينة الدراسة من (١٤٩) طالباً، واشتملت أدوات الدراسة على ثلاثة أدوات: استبيان المتغيرات الديموغرافية، واستبيان القيادة متعددة العوامل، واستبانة تقييم الثقافة التنظيمية، أشارت نتائج الدراسة إلى: توجد علاقة دالة إحصائياً بين ثلاثة أساليب من أساليب القيادة (التحويلية، التعاملية، الحرة) والثقافة التنظيمية المدرسية، ودراسة (عابدين، ٢٠١٣) هدفت إلى الكشف على مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية في القدس من وجهة نظر الإداريين والمعلمين ، أشارت النتائج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية كما يراها الإداريون والمعلمون مرتفع بشكل عام في مجالات القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية وفي مجال الأعراف كان متوسطاً ، كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق دالة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة ، بينما وجدت فروق دالة بين متوسطات الاستجابات تبعاً لمتغيري الوظيفة ومرجعية المدرسة، ودراسة (Duff, 2013) هدفت الدراسة إلى الكشف عن ادراكات المعلمين والمدراء للمناخ المدرسي التنظيمي، وإلى أي مدى تختلف هذه الإدراكات، اشتملت أدوات الدراسة على استبيان وصف المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، تكونت عينة الدراسة من (٢٤٤) معلماً و(١١) مديراً في (٤) مدارس ابتدائية بشمال جورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين ادراكات المناخ المدرسي التنظيمي للمعلمين والمدراء كانت على حد سواء، وكانت ادراكات المدراء في المدارس الأربعة إيجابية أكثر من المعلمين بالنسبة للمناخ المدرسي التنظيمي.

ودراسة (Efanga & Ifejiagwa, 2014) والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وإدارة الأداء لمديري المدارس الثانوية في ولاية Akwa Ibom في نيجيريا، تكونت عينة الدراسة من (١٣٧) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، تكونت أداة الدراسة من استبيان الثقافة التنظيمية وإدارة الأداء في المدارس الثانوية، أشارت نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة دالة إحصائياً بين

إدراكات المعلمين للثقافة التنظيمية وإدارة الأداء في المدارس الثانوية. استنادًا إلى هذه النتائج خلصت الدراسة إلى أن المنظمات ذات الثقافات القوية سوف تؤدي إلى أداء مرتفع. و دراسة (Raman, Ying & Khalid, 2015) والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ثقافة المدرسة والالتزام التنظيمي لدى ٢٣ مدرسة ابتدائية صينية بمدينة Kotasetar بماليزيا. تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلم تم اختيارهم بطريقة عشوائية وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين ثقافة المدرسة والالتزام التنظيمي كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أبعاد العلاقات الانسانية والنظام المفتوح والهدف العقلاني والعمليات الداخلية كلاً على حده بالالتزام التنظيمي مما يشير إلى أن ثقافة المديرية منبئ قوي بالالتزام التنظيمي.

و دراسة (MITIĆ, VUKONJANSKI, TEREK, Gligorović, & ZORIĆ, 2016) والتي هدفت إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للمعلمين والكشف عن أن متغيرات النوع الاجتماعي (ذكور- إناث) والعمر كمتغيرات وسيطة العلاقة بين متغيرات ابتدائية بصريا أشارت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة المدرسية الثلاث (المهينة وضع الأهداف، المعالجة المهنية لوسط الإدارة تعاون المعلمين ارتبطت بعلاقة ايجابية بالرضا الوظيفي للمعلمين حيث كان بعد المعالجة المهنية بواسطة الإدارة المدرسية الأعلى تأثيراً في العلاقات الارتباطية. أشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي إلى التأثير الوسيط لمتغير النوع في بعدين من أبعاد الرضا الوظيفي والتأثير الوسيط لمتغير العمر في أربعة أبعاد من أبعاد الرضا الوظيفي، و دراسة (Chipunza & Malo, 2017) والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى ٢٣٠ أكاديمياً مهنيًا بجامعة جنوب أفريقيا للتكنولوجيا. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود إدراكات إيجابية لدى عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية تمثلت في العلاقات بيئة العمل، والدعم الإشرافي، والعمل نفسه، كما أشارت إلى أن إدراكات عينة الدراسة للرضا الوظيفي كانت متوسطة وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. و دراسة (Desselle, Raja, Andrews & Lui, 2018) التي هدفت إلى وصف ادراكات الثقافة التنظيمية ومدى شيوع سلوكيات المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بكلية الصيدلة بجامعة Touro بكاليفورنيا، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من ٦٠٠ عضو هيئة تدريس استجاب منهم ١٧٧ فقط وكشف الدراسة عن أن التحليل العاملي للثقافة التنظيمية أسفر عن خمسة عوامل تشمل التوجه نحو التحصيل، المهنية، الاستقرار، الدعم، التأملية، كما أشارت إلى أن الثقافة السائدة بكلية الصيدلة كانت تتمتع بمستوى مقبول وصحي وأشارت أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الثقافة التنظيمية بعواملها الخمسة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

إجراءات البحث:

- **منهج البحث:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن حيث استخدم الوصفي التحليلي في وصف وتحليل مستوى الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة. واستخدم المنهج الوصفي المقارن للكشف عن أثر متغيرات الوظيفة (مدير - معلم) والمرحلة التعليمية (متوسط - ثانوي) والمؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل - دراسات عليا) وعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - أكثر من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات).
- **مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية والمتوسطة بنين بمدينة عرعر بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١)

يوضح أعداد المديرين والمعلمين بالمرحلتين

المتوسطة والثانوية بنين بمدينة عرعر

المرحلة التعليمية	المديرون	المعلمون
المدارس المتوسطة	٢٤	٤١٠
المدارس الثانوية	٢٢	٣٠٤
المجموع	٤٦	٧١٤

• **عينة الدراسة:-**

تكونت عينة الدراسة الأساسية من ٦٢ فردًا تم تقسيمهم إلى ٧ مديرين و ٥٥ معلمًا بنسبة استجابة من مجتمع البحث تقدر ب ٨.١٥% وقد تم التطبيق على كل مجتمع البحث من المديرين و ٥٠% من المعلمين لمدة شهرين، وكانت نسبة الاسترجاع كما هو مبين عاليه، والجدول التالي يصف عينة الدراسة من حيث الوظيفة والمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة:

جدول (٢)

يصف عينة الدراسة من حيث الوظيفة والمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

المتغير	الوصف	العدد
الوظيفة	مدير	٧
	معلم	٥٥
المؤهل	بكالوريوس فأقل	٥٩
	دراسات عليا	٣
المرحلة التعليمية	المتوسطة	٣٨
	الثانوية	٢٤
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٨
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٢٧
	١٠ سنوات فأكثر	٧

- أداة الدراسة:

بعد إطلاع الباحث على الأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة وعلى بعض الدراسات السابقة (عابدين ، ٢٠١٣) و (Raman et al., 2015) و (Somprach et al., 2015) و (Chatterjee و (et al., 2018)، عابدين، ٢٠١٣) والأدوات المستخدمة فيها تم بناء الاستبانة في شكلها الأولي.

- وصف الاستبانة:

تكونت الاستبانة من جزئين الأول: يشمل البيانات الأولية والتي تضمنت المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية وعدد سنوات الخبرة والوظيفية، والجزء الثاني: تكون من استبانة البحث واشتملت على أربع مجالات: القيم- المعتقدات- الأعراف- التوقعات التنظيمية، حيث شمل مجال القيم العبارات من ١- ١٨، وشمل مجال المعتقدات العبارات من ١٩-٣١، وشمل مجال الأعراف العبارات من ٣٢- ٤٤، وشمل مجال التوقعات التنظيمية العبارات من ٤٥- ٦٠، وبالتالي بلغ عدد عبارات الاستبانة ٦٠ عبارة.

- تصحيح الاستبانة:

يتم الاستجابة على عبارات الاستبانة وفق تدرج خماسي: موافق جدا وله ٥ درجات، موافق وله ٤ درجات، محايد وله ٣ درجات، غير موافق وله درجتان، غير موافق إطلاقاً وله درجة واحدة، وبالتالي فإن الدرجة العظمى للمقياس ٣٠٠ درجة والدرجة الصغرى بلغت ٦٠ درجة.

• صدق الأداة:

١- صدق المحتوى: قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الاولية على عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب بجامعة الحدود الشمالية من ذوي الخبرة في البحث العلمي للتحقق من وضوح العبارات وسلامة صياغتها وانتمائها لمجالات الثقافة التنظيمية، وقد حصلت عبارات الاستبانة على نسبة موافقة مقبولة من المحكمين.

• صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لحساب درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة مع مجالاتها وأسفرت النتائج عن تشبع عبارات مجال القيم بمعاملات ارتباط تراوحت بين ٤٣٢ و ٦٥١. وكلها دالة احصائياً بمعاملات ارتباط تراوحت بين ٣٢١ و ٥٤٢. وعند مستوى دلالة ٠.٠٥ وتشبعت عبارات مجال الأعراف بمعاملات ارتباط تراوحت بين 0.286 و 0.378 وهي دالة عند مستوى ٠.٠٥ وتشبعت عبارات مجال التوقعات التنظيمية بمعاملات ارتباط تراوحت بين 0.258 و 0.463 وهي دالة عند مستوى ٠.٠٥ مما يدل على تمتع الاستبانة باتساق داخلي مناسب.

• ثبات الأداة:-

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ حيث أسفرت عن تمتع الاستبانة بمعامل ثبات كلي بلغ ٠.٧٤ وهو دال احصائياً عند مستوى ٠.٠١ ، كما بلغت معامل ثبات ألفا كرونباخ لمجالات الثقافة التنظيمية: ٠.٧٦ لمجال القيم، ٠.٨٣ لمجال المعتقدات ٠.٩٤ لمجال الأعراف ٠.٧٣ لمجال التوقعات التنظيمية، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١.

• المعالجة الاحصائية:

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الاجابة عن التساؤل الاول للبحث واستخدم اختبار (ت) لمتوسطين غير مرتبطين للإجابة عن أثر متغيرات الوظيفة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، واستخدام الباحث اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA للكشف عن أثر متغير عدد سنوات الخبر في الثقافة التنظيمية.

نتائج الدراسة :

السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر؟

وللإجابة عن السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية الأربع والجدول التالي يبين النتائج.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

م	الترتيب	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
١	الثاني	القيم	٤.٤٨٧٦	٠.٤٩٨٩٧	مرتفعة
٢	الرابع	المعتقدات	٤.٤٠٢٧	٠.٤٩٨٩٧	مرتفعة
٣	الثالث	الأعراف	٤.٤٦٣٩	٠.٤٩٨٩٧	مرتفعة
٤	الأول	التوقعات التنظيمية	٤.٥٦٤٠	٠.٤٩٨٩٧	مرتفعة
		الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	٤.٤٨٨٢	٠.٤١٩١٨	مرتفعة

يبين الجدول السابق أن مجال التوقعات التنظيمية جاء في الترتيب الأول حيث كان متوسط الدرجة ٤.٥٦٤٠ بدرجة مرتفعة، وجاء مجال القيم في الترتيب الثاني حيث بلغ المتوسط ٤.٤٨٧٦ بدرجة مرتفعة، وجاء مجال الأعراف في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي ٤.٤٦٣٩ بدرجة مرتفعة، ثم جاء مجال المعتقدات في الترتيب الرابع الأخير بمتوسط ٤.٤٠٢٧ بدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها تعزى لمتغيرات (الوظيفة/ المؤهل/ المدرسة/ الخبرة)؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها تعزى لمتغير الوظيفة (مدير مدرسة/ معلم)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (٤)

نتائج اختبار "ت" لمتوسطين غير مرتبطين للفروق في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها تبعاً لمتغير الوظيفة .

م	المجال	المجموعة	ن	م	ع	ت	ل
١	القيم	مدير مدرسة	٧	٤.٦٣٥٧	٠.٣٩١٨٧	٠.٨٣٢	غير دالة
		معلم	٥٥	٤.٤٦٨٧	٠.٥١٠٨٦		
٢	المعتقدات	مدير مدرسة	٧	٤.٣٥٥٧	٠.٤٩٦٨٢	٠.٢٥٢	غير دالة
		معلم	٥٥	٤.٤٠٨٧	٠.٥٢٧١٦		
٣	الأعراف	مدير مدرسة	٧	٤.٥٠٢٩	٠.٤٤٥٨٢	٠.٢٤٣	غير دالة
		معلم	٥٥	٤.٤٥٨٩	٠.٤٥١٧١		
٤	التوقعات التنظيمية	مدير مدرسة	٧	٤.٤٩١٤	٠.٤٧٤٣٩	٠.٤٢٥	غير دالة
		معلم	٥٥	٤.٥٧٣٣	٠.٤٨٠٩٢		
	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	مدير مدرسة	٧	٤.٥٠٥٧	٠.٤١٢١٨	٠.١١٦	غير دالة
		معلم	٥٥	٤.٤٨٦٠	٠.٤٢٣٧٥		

يتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة في أي مجال من مجالات الثقافة التنظيمية أو الدرجة الكلية بين مديري المدارس والمعلمين.

٢- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل/ دراسات عليا)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (٥)

نتائج اختبار " ت " لمتوسطين غير مرتبطين للفروق في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المجال	المجموعة	ن	م	ع	"ت"	ل
١	القيم	بكالوريوس فأقل	٥٩	٤.٥٢٥٩	٠.٤٧٧١٥	٢.٨٣٤	٠.٠٠٦
		دراسات عليا	٣	٣.٧٣٣٣	٠.٣٠٧٤٦		
٢	المعتقدات	بكالوريوس فأقل	٥٩	٤.٤١٣٤	٠.٥٣٠٨٩	٠.٧١٢	غير دالة
		دراسات عليا	٣	٤.٤١٩٣٣	٠.٠٩٨١٥		
٣	الأعراف	بكالوريوس فأقل	٥٩	٠.٤٥٣٤٨	٠.٤٤٥٨٢	١.١٥١	غير دالة
		دراسات عليا	٣	٠.١٢٥٠٣	٠.٤٥١٧١		
٤	التوقعات التنظيمية	بكالوريوس فأقل	٥٩	٠.٤٨٤٩٣	٠.٤٧٤٣٩	٠.٤٦٦	غير دالة
		دراسات عليا	٣	٠.٣١٠٠٠	٠.٤٨٠٩٢		
	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	بكالوريوس فأقل	٥٩	٤.٤٩٦٤	٠.٤٢٧٠٨	٠.٦٨١	غير دالة
		دراسات عليا	٣	٤.٤٣٢٦٧	٠.١٦٨٦٢		

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠١ بين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأقل وبين الحاصلين على دراسات عليا في مجال القيم حيث كانت قيمة " ت " ٢.٨٣٤، بينما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأقل وبين الحاصلين على دراسات عليا في مجالات المعتقدات والأعراف والتوقعات والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية.

٣- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها تعزى لمتغير نوع المدرسة (متوسط/ ثانوي)؟

جدول (٦)

نتائج اختبار " ت " لمتوسطين غير مرتبطين للفروق في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها تبعاً لمتغير نوع المدرسة

م	المجال	المجموعة	ن	م	ع	"ت"	ل
١	القيم	متوسطة	٣٨	٤.٤٧٧٩	٠.٥٠١٦٦	٠.١٩١	غير دالة
		ثانوية	٢٤	٤.٥٠٢٩	٠.٥٠٥٠٤		
٢	المعتقدات	متوسطة	٣٨	٤.٣٦٧٦	٠.٦١١٦٨	٠.٦٦٦	غير دالة
		ثانوية	٢٤	٤.٤٥٨٣	٠.٣٣٢٣٣		
٣	الأعراف	متوسطة	٣٨	٤.٣٨٣٧	٠.٤٧٥٣٧	١.٨٠٨	غير دالة
		ثانوية	٢٤	٤.٥٩٠٨	٠.٣٧٤٧٧		
٤	التوقعات التنظيمية	متوسطة	٣٨	٤.٤٩٨٤	٠.٥٤١٨٨	١.٣٧٣	غير دالة
		ثانوية	٢٤	٤.٦٦٧٩	٠.٣٣٥٨٦		
٥	الدرجة لمجالات التنظيمية	متوسطة	٣٨	٤.٤٣٥٠	٠.٤٦٥٩٥	١.٢٦٤	غير دالة
		ثانوية	٢٤	٤.٥٧٢٥	٠.٣٢٣٥٢		

يتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة في أي مجال من مجالات الثقافة التنظيمية , الدرجة الكلية بين المدارس المتوسطة المدارس الثانوية.

٤- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ - ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات)؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
القيم	بين المجموعات	١٦.٦٢١	٢	٠.٨١١	٣.٥٢٥	* ٠.٠٣٦
	خلال المجموعات	١٣.٥٦٦	٥٩	٠.٢٣٠		
	المجموع	١٥.١٨٧	٦١			
المعتقدات	بين المجموعات	٠.١٧٣	٢	٠.٠٨٧	٠.٣١٣	٠.٧٣٣
	خلال المجموعات	١٦.٣٣١	٥٩	٠.٢٧٧		
	المجموع	١٦.٥٠٥	٦١			
الأعراف	بين المجموعات	٠.٩٠٣	٢	٠.٤٥١	٢.٣٥٣	٠.١٠٤
	خلال المجموعات	١١.٣٢٠	٥٩	٠.١٩٢		
	المجموع	١٢.٢٢٣	٦١			
التوقعات	بين المجموعات	٠.٥٢٤	٢	٠.٢٦٢	١.١٥٦	٠.٣٢٢
	خلال المجموعات	١٣.٣٥٨	٥٩	٠.٢٢٦		
	المجموع	١٣.٨٨١	٦١			
الدرجة لمجالات التنظيمية	بين المجموعات	٠.٧٦٥	٢	٠.٣٨٢	٢.٢٦٧	٠.١١٣
	خلال المجموعات	٩.٩٥٣	٥٩	٠.١٦٩		
	المجموع	١٠.٧١٨	٦١			

يتضح من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مجال القيم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولتحديد اتجاه الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية post hoc والجدول التالي يوضح النتائج

جدول (٨)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال القيم، وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	ما بين ٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات	* - ٠.٤٣٥٠٣	- ٠.٠٦١٤٥	
ما بين ٥ - ١٠ سنوات		* ٠.٣٧٣٥٧	
أكثر من ١٠ سنوات			

يتضح من الجدول:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات وذوي الخبرة ما بين ٥ - ١٠ سنوات في مجال القيم لصالح ذوي ٥ - ١٠ سنوات خبرة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ذوي الخبرة من ٥ - ١٠ سنوات وذوي خبرة أكثر من ١٠ سنوات لصالح ٥ - ١٠ سنوات.

تفسير النتائج: أشارت نتائج الدراسة في الإجابة عن تساؤلها الأول إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس والثانوية بمدينة عرعر كما يراه المديرون والمعلمون فيها مرتفع بشكل عام وأيضاً كانت مجالات التوقعات التنظيمية والقيم والأعراف والمعتقدات ذات مستوى مرتفع، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٤.٥٦ ، ٤.٤٩ ، ٤.٤٦ ، ٤.٤٠) ويستدل من ذلك أن عينة الدراسة على درجة مرتفعة من الاقتناع بالثقافة التنظيمية السائدة، وأن فلسفات المدارس عينة الدراسة واضحة في أذهان مديريها ومعلميها وتتسم مع ثقافتهم ومعتقداتهم الشخصية مما يدل على أن الثقافة التنظيمية في مدارس مدينة عرعر المتوسطة والثانوية ثقافة قوية أما بالنسبة لمجالات الثقافة التنظيمية فقد جاء بعد التوقعات التنظيمية في الترتيب الأول وهذا يشير إلى أن مديري المدارس والمعلمين يؤمنون إيماناً كبيراً بأهمية إجراء الترقّيات بناءً على الكفاءة كما يهتمون بالأمن الوظيفي للعاملين فيها ويؤمنون أيضاً بأن بذل الجهد هو الطريق الوحيد لتنمية المعلمين وكما أنهم يتبنون أساليب واستراتيجيات تركز على تزويد التغذية الراجعة لمتعلميها ويتقبلون النقد البناء والاقتراحات لتطوير أداء العمل المدرسي، كما أن إدارة المدارس تتسم بالمرونة والمعالجة الحكيمة لأوجه القصور والحرص على ظهور المدرسة داخل المجتمع بشكل لائق، وأما مجال القيم فقد جاء ترتيبه الثاني وهذا يمكن تفسيره في ضوء تبني المديرون والمعلمون لقيم إيجابية تعزز الانتماء والتسامح والاحترام

وتقدير الوقت والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتقدير الذات والتعاون والاهتمام بالنمو المهني لأفراد المدرسة، أما فيما يخص مجال الأعراف فقد جاء ترتيبه الثالث ويمكن تفسير ذلك إلى أن عينة الدراسة ترى أن كلاً من التوقعات التنظيمية والقيم هي عوامل حاسمة ومفتاحية في تحقيق أهداف المدرسة وارتباطها الكبير بأداء العاملين فيها، بينما يرون أن مجال الأعراف والذي من سماته تبادل الزيارات بين المعلمين والتزام المديرين بالحضور والانصراف طبقاً لقواعد الالتزام التنظيمي والتمتع بأخلاقيات المعاملة الحسنة والعدالة في التقييم لا تعتبر عاملاً أساسياً مثل سابقه وأما مجال المعتقدات فقد جاء في الترتيب الأخير وهذا يمكن تفسيره في ضوء تبني قادة المدارس (المديرون) لأساليب قيادية غير فعالة لا تستند إلى المشاركة الجماعية في صناعة القرارات ووضع الأهداف كما أن معتقدات عينة الدراسة عن التحصيل المدرسي للطلاب والعوامل المؤثرة فيه تبدو أنها غير واضحة في أذهان المجتمع المدرسي بالشكل الصحيح.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عابدين (٢٠١٣)

وأشارت نتائج الدراسة عن تساؤلها الثاني إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها بين المديرين والمعلمين فيرى الباحث أن هذا أمرًا طبيعيًا ومتوقعًا وذلك لتبني المديرين والمعلمين لثقافة تنظيمية واحدة باعتبارهم أنهم يعملون في نفس المكان ويشتركون في الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها ويتعاملون مع نفس المجتمع الطلابي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن متغير المؤهل العلمي كان له أثرًا في مجال القيم حسب نتائج الدراسة فقط ولم تظهر فروق ذات دلالة احصائية في مجالات المعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية ويفسر الباحث ذلك في ضوء أنه كلما ترقى المعلم أو المدير في مؤهله العلمي زادت قناعتهم بالعوامل الأكثر تأثيرًا من وجهة نظرهم في العمل المدرسي وبالتالي وطبقاً للنتائج فهم يرون أن مجال القيم عامل حاسم وضروري وأساسي في تعزيز سلوكيات تنظيمية تتسجم مع ما ينادي به ديننا الحنيف من قيم يؤدي الالتزام بها إلى تحقيق المجتمع المدرسي لأهدافه التي يسعى إليها. كما أشارت نتائج الدراسة حول أثر متغير نوع المرحلة التعليمية (متوسط- ثانوي) في مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ويعزو الباحث ذلك أن المدارس المتوسطة والثانوية تقع ضمن إدارة تعليمية واحدة وبالتالي فإن التوجيهات والرقابة الإدارية متماثلة مما أدى إلى شيوع ثقافة تنظيمية واحدة.

وأشارت نتائج الدراسة في أثر مستوى عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥- أقل من ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات) فقد جاءت النتائج بعدم وجود فروق في مجالات المعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية وأيضًا في الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية مما يدل على تبني العديد من المعلمين

والمديرين لثقافة تنظيمية واحدة ذات قناعة قوية لديهم باختلاف عدد سنوات خبرة عينة الدراسة، أما في مجال القيم فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات وذوي الخبرة (من ٥ - ١٠ سنوات) في مجال القيم لصالح ذوي الخبرة (٥ - ١٠ سنوات) كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ذوي الخبرة (٥ - ١٠ سنوات) وذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) لصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) ويفسر الباحث ذلك إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة زادت قناعة أفراد عينة الدراسة بمجال القيم السائدة في المدارس ولما لها من دور كبير وحاسم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدارس.

التوصيات:-

- (١) يجب على المخططين التربويين تضمين سياسات تربوية مرتبطة بالثقافة التنظيمية كأولوية.
- (٢) يجب على مدراء المدارس منح الوقت الكافي والمعاملة الصادقة العادلة التي تؤدي إلى تضمين المجالات التنظيمية المرتبطة في كل أركان المؤسسة التعليمية مما يزيد من قناعة أفرادها بأهمية الثقافة التنظيمية.
- (٣) يجب على واضعي السياسات التربوية تسهيل عملية حصول المدراء والمعلمين على الدرجة العلمية الأعلى مثل الماجستير والدكتوراه حيث أشارت النتائج إلى أنه كلما زادت الدرجة العلمية لأفراد المجتمع المدرسي (المدراء والمعلمين) زادت القناعة بالثقافة التنظيمية وبعض مجالاتها.
- (٤) يجب على إدارات التدريب والابتعاث في الإدارات التعليمية العمل على إقامة دورات تدريبية مكثفة للمعلمين المبتدئين والمدراء الجدد حول أهمية الثقافة التنظيمية ومجالاتها في العمل المدرسي وذلك تفادياً لأثر متغير نقص عدد سنوات الخبرة.

المقترحات:

- (١) إجراء نفس الدراسة على عينة كبيرة نسبياً في مناطق مختلفة بالمملكة وذلك أملاً في التأكد من نتائج الدراسة الحالية.
- (٢) إجراء دراسات متنوعة تهدف إلى بيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات أخرى مرتبطة بالمعلمين مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
- (٣) إجراء دراسة مقارنة عبر ثقافية لدراسة الثقافة التنظيمية ومجالاتها بين دول مجلس التعاون الخليج العربي لتشابه عوامل الثقافة بينها.

المراجع :

- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٨). نظرية المنظمات والتنظيم . عمان :دار وائل للطباعة والنشر.
عابدين، محمد عبد القادر(٢٠١٣). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون. مجلة العلوم التربوية والنفسية ، ١٤ (١)، ٤١-٧٠.
- Alvesson, M. & Berg. O. (1992). Corporate Culture and Organizational Symbolism. Walter de Gruyter, Berlin.
- Arif M, Zahid S, Kashif U, Sindhu MI (2017). Role of leader-member exchange relationship in organizational change management: Mediating role of organizational culture. Int. J. Organ. Lead. 6(1):32-41.
- Arshad, M.A.(2003). A study of organizational culture and effectiveness of secondary schools. PhD Thesis. Lahore: University of the Punjab.
- Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik teorilerindeki gelişmeler ve organizasyon kültürü ile ilişkileri [New trends on leadership theories and the relationships between these theories and organizational culture]* (Unpublished master's thesis). Istanbul University, Istanbul, Turkey.
- Bolman, L. G. , & Deal, T. E. (1991). Reframing organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brătianu, C. (2007), "Thinking patterns and knowledge dynamics", Proceedings of the 8th European Conference on Knowledge Management, September 6-7 2007, Barcelona, pp. 152-157, Reading: Academic Publishing Limited
- Bradley, L. & Parker, P. (2001) Organisational Culture in the Public Sector, Report for the Institute of Public Administration Australia (IPAA), Australia: IPAA National.
- Bradley, L. & Parker, P. (2006) Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? Australian Journal of Public Administration (AJPA), Vol.65, Issue 1 p.89-99, Australia: Blackwell Synergy, <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8500.2006.00474a.x>
- Cameron, K.S. (2008a) —Paradox in positive organizational change. Journal of Applied Behavioral Science, 44: 7-24
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chang, S. E., & Lin, C. S. (2007). Exploring organizational culture for information security management. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 438-458.
- Chatterjee, A., Pereira, A., & Bates, R. (2018). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 15-33.
- Ghinea, V., Mihaylova, L. and Papazov, E. (2015). Organizational Culture Dynamics. *Complex Systems Dynamics. Quality - Access to Success*, vol. 16, No. 147, pp. 99-105

- Chipunza,C. & Malo,B. (2017). Organizational culture and job satisfaction among academic professionals at a South African university of technology. *Problems and Perspectives in Management*,15(2), 148-161. doi:10.21511/ppm.
- Dalin, P. (1998). *School development*. London: Continuum.
- Deal, T. E. , & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Desselle,S., Raja,L., Andrews,B.,& Lui,J.(2018). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U.S. colleges and schools of pharmacy. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10 , 403–412.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Drago-Severson, E. (2012). New Opportunities for Principal Leadership: Shaping School Climates for Enhanced Teacher Development. *Teachers College Record*, 114(3), 1-44.
- Duff, B. K. (2013). Differences in assessments of organizational school climate between teachers and administrators. ProQuest LLC.
- Efanga,S.& Ifejiagwa,O.(2013). Influence of Organizational Culture on Performance Management Practices in Secondary Schools in Akwa Ibom State, Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6),300-304.
- GLIGOROVIĆ,B., NIKOLIĆ,M., TEREK,E., GLUŠAC,D.,& TASIĆ,I.(2016). The Impact of School Culture on Serbian Primary Teachers' Job Satisfaction. *H. U. Journal of Education*, 31(2), 231-248.
- Gorman, L. (1989). Corporate culture. *Management Decision*, 27, 14-19.
- Huberman, M. (1992). *Successful school improvement*. Buckingham: Open Univesity Press.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations (2nd ed.)*. USA: McGraw Hill.
- Hopkins, D. (2007). *Every school a great school: Realizing the potential of system leadership*. Berkshire: Open University.
- Grissom, J. A. (2011) Can good principals keep teachers in disadvantaged schools? Linking principal effectiveness to teacher satisfaction and turnover in hard-to-staff environments. *Teachers College Record*, 113 (11): 2552-2585.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, 6th ed. McGraw-Hill: New York, NY.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. (2005). *Educational administration: Theory, research, and practice*, 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985) Introduction: Five key issues in understanding and changing culture. In R. H. Kilman, M.J. Saxton, & R. Serpa (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp.1-16). San Francisco: Jossey-Bass

- KOŞAR,D., KILINÇ,A., KOŞAR,S., ER,E., & ÖĞDEM,Z.(2016). The Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Culture and School Capacity for Change.Journal of Educational Sciences Research,6(2),39-58.
- Koşar, D., & Yalçınkaya, M. (2013). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven [Organizational culture and organizational trust as predictors of teachers' organizational citizenship behaviors]. Educational Administration: Theory and Practice, 19(4), 603-627.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2010). The truth about leadership. San Francisco, CA: JosseyBass. Kouzes, J., & Posner, B. (2012). The leadership challenge. (5th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. Kouzes, J., & Posner, B. (2017). The leadership challenge. (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Marimuthu, T. (1990). Pengenalan sosiologi Pendidikan. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- MITIĆ¹, S., VUKONJANSKI, J., TEREK, E., Gligorović, B., ZORIĆ, K. (2016). Organizational culture and organizational commitment : Serbian case. JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC), 6(1), 21-27.
- Mullins, D.K.V. (2007). The Relationship between Leadership Styles and Organizational Culture within Schools of Nursing. Dissertation Submitted.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. Int. J. Organ. Lead. 6(1):65-72.
- Nor, S. (2000). Keberkesanan sekolah satu perspektif sosiologi. Kuala Lumpur: Universiti Putra Malaysia.
- Peterson, K. & Deal T. (1998). How leaders influence the culture of schools. Educational Leadership 56 (1), 28-30.
- Peterson, ICD. & Deal, T.E. (2002). Shaping school culture field book. San Francisco: Jossey-Bass.
- Raman,A., Ying,L.,& Khalid,R.(2015). The Relationship between Culture and Organizational Commitment among Chinese Primary School Teachers. Mediterranean Journal of Social Sciences,6(2),93-100.
- Riley, P. (1983), "A Structurationist Account of Political Cultures," Administrative Science Quarterly, 28, 3, 414-437.
- Robbins, S. (1990). Organization theory (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Seashore, K. R. (2009). Leadership and change in schools: Personal reflections over the last 30 years. Journal of Educational Change, 10(2-3), 129-140.
- Sergiovanni, T. J. (2000). The lifeworld of leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Şişman, M. (2002a), Örgütler ve Kültürler, Ankara, Pegem A Yayıncılık

- Somprach, K., Prasertcharoensuk, T. & Ngang, T. K. (2015). The Impact of Organizational Culture on Teacher Learning. The Proceedings of 5th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership. 186. 1038–1044.
- Veeriah, J., Piaw, C., & Li, S. (2017). The Impact of School Culture on Teachers' Organizational Commitment in primary cluster schools in Selangor. *Educational Leader (Pemimpin Pendidikan)*, 5, 1-18.
- Velasco, I., Edmondson, S.L, & Slate, J, R. (2012). Principal leadership behaviors and school climate: A conceptual analysis: *Journal of Educational Research*, 6(3), 315-336.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Webb, K. S. (2009). Creating Satisfied Employees in Christian Higher Education: Research on Leadership Competencies. *Christian Higher Education*, 8(1), 18-31. doi:10.1080/15363750802171073
- Whitaker, T. (2012). What great principals do differently: 18 things that matter most. Larchmont, NY: Eye on Education, Inc.
- Zammuto RF, Gifford G & Goodman EA (1999) Managerial Ideologies, organisation culture and outcomes of innovation: a competing values perspectives, in Ashkanasy NM, Wilderom CPM & Peterson MF (Eds.) *The Handbook of Organisational Culture and Climate*, pp261-278, Thousand Oaks: Sage.