

2014

The Relationship between Organizational Culture and Management Practices of the Second Cycle School Principals from the Perspective of female teachers at the Suwaiq State in North Al-Batinah Governorate

Hamdeh Al Saadia

College Of Applied sciences, Oman, HamdehbintHamad@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

Al Saadia, Hamdeh (2014) "The Relationship between Organizational Culture and Management Practices of the Second Cycle School Principals from the Perspective of female teachers at the Suwaiq State in North Al-Batinah Governorate," *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات*: Vol. 15 : Iss. 2 , Article 1.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol15/iss2/1>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمات بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة

د. حمدة بنت حمد بن هلال السعدية

مساعدة العميد للشؤون الأكاديمية المساندة العلوم التطبيقية بالرسّاق- وزارة التعليم العالي / سلطنة عمان.
الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمات بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة، كما سعت إلى التعرف على أثر كل من المؤهل العلمي، ومدة العمل في المدرسة، والمسمى الوظيفي، والعمر ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة التي تكونت من (49) فقرة موزعة على متغيرين وتشمل سبعة مجالات هي القيم التنظيمية، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات التنظيمية، ومجالات السياسات والإجراءات والممارسات الإدارية والفنية، والمجتمع المحلي، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغة (155) معلمة تم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) لمجموعة واحدة واختبار (T-test) لمجموعتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المتغيرات ومعامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجالات الممارسات الإدارية. وبينت نتائج الدراسة أن معلمات الحلقة الثانية بولاية السويق يدركن أهمية الثقافة التنظيمية بدرجة "عالية جداً" وإلى درجة أهمية مجالات الممارسات الإدارية بدرجة "عالية" أما ما يتعلق بأثر المتغيرات المستقلة فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيرات المؤهل العلمي، ومدة العمل في المدرسة، وطبيعة الوظيفة، ومتغير العمر في كل من الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة عالية وجيدة بين مستوى الثقافة التنظيمية وبين الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة إعداد محاضرات ودورات تدريبية لمديرات المدارس كافة من أجل تبصيرهن بأهمية الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لزيادة إدراكهن نحوها من حيث المعرفة والممارسة.

Abstract

The study aims to know the level of the organizational culture and the administrative practices by Cycle-Two principals and the relationship between these practices as viewed by Wilayat As-Sweiq female teachers in North Batinah governorate. The study also aims to know the effect of the independent variables of qualification, period of work in the school, job title and age. To achieve the aim of the study the researcher prepared the study tool which is a questionnaire of 49 items covering seven areas. These areas are: organizational values, beliefs, norms, the expectations of how the organization would be policies and procedures, technical and administrative practices and the local community. After proving the reliability and validity of the study tool, it has been applied to the study sample of 155 female teachers. Data were collected and analyzed using the Mean, Standard Deviation, and T-test for one group and the T-test for two independent groups, uni differential analysis to know the significance of the differences among some variables and Pearson Correlation Coefficient to calculate the correlation between the organizational culture and the administrative practices.. The study results have shown that Second Cycle female teachers of Wilayat As-Sweiq have realized the significance of the organizational structure to a very high degree, and of the significance of administrative practices to a high

degree. As for the independent variables, the results have revealed that there are no statistically significant differences for the qualification, work period in school, job title and age in each of organizational structure and administrative practices. The results have also shown that there is a god relationship between the level of the organizational culture and the administrative practices for the Cycle two school principals in Wilayat As-Sweiq.

In the light of these results, the study has made some recommendations including:

The importance of preparing lectures and training courses for all school principals to enlighten them of the importance of the organizational culture and the administrative practices to increase their realization of both of these variables as far as knowledge and practice are concerned.

مقدمة الدراسة:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي ظهرت في مصطلحات العلوم الإدارية وهي تساعد في تكوين المنظمات على اعتبار أن لكل منظمة ثقافة مختلفة عن ثقافة أي منظمة أخرى وهذه الثقافة تعكس مفهوم القيم والمعايير والاتجاهات والسلوك داخل المجتمع. وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً في تكوين المنظمات لأن الثقافة التي تسودها تعبر عن القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة. ويشير (أبوبكر، 2000) أن موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة يحظى باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في صنع القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة. تعد الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان، ولها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، حيث يكتسبها الإنسان بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد وتسهم في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم وتعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات، وبما أن المنظمات جزء من البيئة والمجتمع الكبير، فإن ثقافة المنظمة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة وتؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكذلك على الانماط السلوكية والاتجاهات لدى العاملين فيها (العاجز، 2011).

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاؤها التنظيم في الإيمان بها والالتفاف حولها (القریوتی، 2000) ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية هي نمط من السلوك الذي يعتمد المدراء والمعلمون في التعامل داخل المدرسة وهذه الثقافة تشمل مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات اليومية التي يمارسها العاملون في المجال التربوي وتساعد على تكوين ثقافة المدرسة ونقل المعرفة بين أعضائها. تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في تأثيرها على العاملين لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بدوران العمل، حيث أن وجود الثقافة التنظيمية يؤدي إلى الحفاظ على القيم المؤسسية مما يؤدي إلى الالتزام والضببط، مما ينعكس عن هذا التجانس الولاء لأهداف التنظيم وغاياته. (داود، 2011). وتوضح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، والمدارس بشكل خاص، لما لها من انعكاس على الفاعلية التنظيمية والمناخ التنظيمي، من حيث تحصيل الطلبة، وتحقيق الانتماء والانجاز، والولاء، والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات العاملين (شاين، 2011).

وتشير الباحثة أن لها دوراً مهماً للثقافة التنظيمية في عملية التأثير على العاملين في المدرسة لأنها تركز على قيم ومعتقدات ترغب إدارة المدرسة في ترسيخها لدى أفرادها الموجودين في المدرسة، وذلك للاهتمام بمصالح العمل وتكوين بيئة العمل التي تشجع على الإبداع والعمل الجماعي واحترام الذات والوقت والجدية والإخلاص في العمل. ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اتجاهات المعلمين

ودوافعهم فيما له علاقة بنشاطهم وعملهم في المدرسة ومدى تواصلهم مع رؤسائهم فإنه من الأجدر أن يتم التعرف على الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية والعلاقة فيما بينهما في المدارس وهو ما سعت إليه هذه الدراسة وذلك للارتقاء بجودة العمل في مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق.
مشكلة الدراسة :

ترى الباحثة إن لكل مدرسة ثقافة تنظيمية تختلف عن الأخرى لذلك إذا كانت إدارات المدارس ترغب في تحقيق التميز والتنافس مع المدارس المجاورة فهذا يتطلب منها فهم الثقافة التنظيمية في المدارس وإيجاد ثقافة تنظيمية تحدد السلوك الوظيفي المرغوب لدى العاملين في المؤسسة التعليمية . ففهم أفراد المدرسة للثقافة التنظيمية في المدرسة دليل على نجاح العمليات التعليمية التي تنفذ في المدرسة، كثير من الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية يجهلون فهم ثقافة المنظمة ولا يعرفون محتويات هذه الثقافة مما يؤدي إلى تأخر تلك المؤسسات عن النجاح. كما أن الثقافة التنظيمية تساعد إدارات المدارس على صنع القرار في المؤسسة التربوية بما يساعد في تشكيل شخصية المدرسة وهويتها. ومن خلال اطلاع الباحثة على عدد من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها كدراسة (عابدين، 2013، ودراسة عليان، 2012، ودراسة الليثي، 2008، ودراسة السيابي 2005) فإن الباحثة رأت من الأهمية الاهتمام بمعرفة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس ولاية السويق بمحافظة شمال الباطنة، ومدى ارتباط هذه الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية التي تقوم بها مديرات المدارس سواء كان على المستوى الإداري أم المستوى الفني وذلك كما تراها معلمات تلك المدارس. حيث أن ممارسات مديرات المدارس لتلك الثقافات التنظيمية تختلف من مدرسة إلى أخرى وذلك باختلاف ثقافة المديرية حول ممارساتها اليومية داخل المدرسة وباختلاف ثقافات المعلمات في تلك المدارس. فإن ذلك يؤثر على طبيعة العمل داخل المدارس. ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في تلك المدارس والعلاقة بينهما وبين الممارسات الإدارية التي تقوم بها مديرات المدارس من خلال وجهة رأي معلمات تلك المدارس.

أسئلة الدراسة:

تمثلت أسئلة الدراسة في الآتي :

- السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات؟
- السؤال الثاني: ما أهمية مجالات الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات؟ ما أهمية (فقرات) استبانة الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات؟
- السؤال الثالث: هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، مدة العمل في المدرسة، المسمى الوظيفي، العمر)؟
- السؤال الرابع: ما مستوى الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات؟
- السؤال الخامس: ما أهمية مجالات الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات؟ ما أهمية (فقرات) استبانة الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات؟
- السؤال السادس: هل تختلف مستوى الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، مدة العمل في المدرسة، المسمى الوظيفي، العمر)؟

- السؤال السابع: هل هناك علاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات؟

أهداف الدراسة : سعت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية، لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة كما تراها المعلمات، والتعرف على الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية وفق متغيرات المؤهل العلمي، ومدة العمل في المدرسة، المسمى الوظيفي، والعمر، والتعرف إلى العلاقة بين مستوى توفر الثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية لدى مديرات تلك المدارس.

أهمية الدراسة : تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم نتائج لإدارات المدارس بالحلقة الثانية في ولاية السويق، والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس مما يساعدهم على بناء البرامج التدريبية المتعلقة بأداء مديري المدارس.

محددات الدراسة : اقتصرت هذه الدراسة على معلمات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة والبالغ عددهم (155)، والمحددات المكانية: جرى تطبيق هذه الدراسة على مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة، والمحددات الزمانية: جرى تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الأكاديمي 2013/2014، المحددات الإجرائية: تم تحديد المحددات الإجرائية من خلال نتائج هذه الدراسة بصدق أداة الدراسة وثباتها والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها.

مصطلحات الدراسة :

تعريف الثقافة التنظيمية كتعريف إجرائي للدراسة : هي الممارسات السلوكية، والقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية السائدة في مدارس الحلقة الثانية (إناث) بولاية السويق وممارسات مديرات المدارس لتلك الثقافة التنظيمية كما تحددها أداة الدراسة.

تعريف الممارسات الإدارية كتعريف إجرائي للدراسة : هي الأعمال والواجبات التي تقوم بها مديرات مدارس الحلقة الثانية أثناء ممارساتهن اليومية للأعمال سواء كانت هذه الأعمال إدارية أم فنية. مدارس الحلقة الثانية : هي المدارس التي تضم صفوف الحلقة الثانية من التعليم الأساسي التي تبدأ من الصف الخامس الأساسي حتى الصف العاشر الأساسي، وقد تجمع بعضها صفوف الحادي عشر والثاني عشر.

معلمات الحلقة الثانية : المعلمات العاملات بمدارس الحلقة الثانية بولاية السويق لتدريس مناهج التعليم الأساسي بالحلقة الثانية من حملة البكالوريوس والماجستير.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

أن كل مؤسسة تمتلك ثقافة خاصة بها تسمى الثقافة التنظيمية وهي ثقافة تعطي صورة عن الافتراضات والمعايير المهمة التي تقوم عليها قيم المؤسسة واتجاهاتها وأهدافها. وتبين للعاملين إطار الأمور وسيرها فيه وتقاليد المؤسسة وطرق التأقلم فيها، وتشكل هذه الثقافة أحد مكونات السلوك التنظيمي المحدد لسلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة وإدراكاً عاماً مشتركاً لدى أفراد المؤسسة عابدين (2013). إن الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وانعكاس للمعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما وجزء من علاقة تبادلية تفاعلية مع مكونات النظام الاجتماعي الواسع وعليه، فإن سلوك الأفراد في المؤسسة لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي. الطويل (2006). يعرف سالم (2006) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض ويتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة. كما يعرفها (Park et al, 2004) على أنها تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. وتشير الباحثة إن مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة التربوية ترتبط بنمط وخصائص الإدارة السائدة فيها، والاتجاهات والإطار المعرفي والفلسفي التربوي التي تحكم سياسات المدير في توجيه الأفراد ونمط

تعامله معهم مما يحقق التمييز في العمل ويجد مناخاً مفتوحاً يساعد المعلمين على الابتكار والعمل الجاد في المدرسة. تعد المدرسة مؤسسة اجتماعية ووسيطاً ثقافياً متميزاً لها ثقافتها التي تميزها، والمدرسة بوصفها تنظيم اجتماعي لها شخصيتها التي تميزها عن غيرها من مؤسسات من خلال الثقافة السائدة بها، وما تتضمنه من قيم ومعايير ومعتقدات تؤثر في سلوك أعضائها (داود، 2011). تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في تشكيل البيئة المدرسية الإيجابية المثيرة للإبداع وخصوصاً في المدارس الثانوية، وهي البيئة التي تشكل بداية انطلاق الطلبة إلى المجتمع والمشاركة في البناء والتطوير. (عابدين، 2005). كما أنها تلعب دوراً مهماً في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعتبر أهم سمة من سمات العصر الحديث حيث تحتاجه جميع المؤسسات والدوائر في القطاعين العام والخاص لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة. (الفرحان، 2003). كما يشير أبو الوفا وآخرون (2012) أن الثقافة المدرسية تؤثر على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المدرسة، كما تؤثر في نوعية التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، كما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة، وعلى الطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه والعلاقات الإنسانية في العمل. وقد حذر (Dufour & Eaker, 1998) أن إهمال الثقافة والتركيز على قضايا تنظيمية تتعلق بالسياسات والإجراءات والقوانين يشكل خللاً في حركة الإصلاح المدرسي وأنه لا بد من تغيير الإعتقادات والتوقعات والعادات المكونة للثقافة المدرسية ومن التركيز على العمل والنتائج.

عناصر الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة تحدد بعدد من العناصر التي تساعدها على زيادة فعاليتها وهي: القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل؛ بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. والمعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية، والأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. والتوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة ككل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة (العميان، 2005).

خصائص الثقافة التنظيمية: يرى (Johnson & Alt, 1995) أن خصائص الثقافة التنظيمية المدرسية تنقسم إلى أربعة جوانب على النحو التالي: أهداف للطلاب والعاملين: حيث يتم بذل جهود مشتركة تكون أكثر إنتاجية من جهود فردية. علاقة الأدوار بين الطلاب والعاملين: يرى فيها الطلاب والمعلم نفسه مستقلاً، ومركزاً للجهود المبذولة. أنظمة التقييم والتغذية الراجعة: الأمر الذي يولد دافعية داخلية أكبر في إنجاز المهمات، أكثر من الدافعية الخارجية. رموز الهوية والهدف: حيث أن المدارس الفعالة تفت على قيم وأهداف وتوقعات لسلكيات الطالب من خلال الشعارات والملصقات ونماذج الأدوار. قد أوضح (Mcshane & Von Glinow, 2005) أن هناك أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية. هي ثقافة الرقابة، وهي ثقافة تهدف إلى جعل العاملين جميعاً تحت السيطرة وتغطي دوراً خاصاً للمديرين في الإدارة: وثقافة العلاقات وهي ثقافة تركز على الاتصالات المفتوحة والعدالة والعمل الجماعي والمشاركة وتعطي قيمة عالية لقيم الخير والسعادة والرفاهية. وثقافة الأداء. وهي ثقافة ترتبط بتقييم الأداء الفردي والتنظيمي من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية. وثقافة الاستجابة. وهي ثقافة تهتم بالتعايش والانسجام مع البيئة الخارجية.

الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات العربية والأجنبية التي تحدثت في موضوع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس وعلاقتها ببعض الممارسات الإدارية، كما أن هناك بعض الدراسات التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري والأنماط القيادية التي تتبعها إدارات المدارس، ومن الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مجال الثقافة التنظيمية دراسة عابدين (2013) هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية

في المدارس الثانوية العربية في القدس من وجهة نظر إداريها ومعلميها. تم تطبيقها على عينة عنقودية مكونة من 21 مدرسة. واستجاب من أفرادها 42 إداريا و294 معلماً استخدمت استبانة ضمت 61 بنداً. أشارت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه المبحوثون "مرتفع" بشكل عام في مجالات التوقعات التنظيمية والمعتقدات والقيم. و"متوسط" في مجال الأعراف. ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين تبعاً لجنس المستجيب ومؤهله العلمي وسنوات الخبرة لديه، بينما كانت الفروق بين متوسطات الاستجابات ذات دلالة إحصائية تبعاً للنصفه الوظيفية ومرجعية المدرسة. بينما دراسة عليان (2012) هدفت التعرف إلى درجة توفر لمديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة للثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين، طبقت أداة الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (457) معلماً. أشارت النتائج أن هناك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وتوجد فروق في متغير مكان المدرسة، ووجود فروق لمتغير موقع المدرسة، ووجود فروق في المدارس الحكومية تعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة الأكبر عمراً. ووجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين. أجرى (Galvan, Spatzier, Juvonen, 2011) دراسة هدفت إلى معرفة المعايير المدركة والقيم الاجتماعية المنتشرة في الثقافة المدرسية في المدارس الأساسية والمتوسطة. ولقد تم قياس المعتقدات عن طريق سؤال وجه إلى (605) طلاب لتقدير كيفية إنخراط زملائهم أو عدم انخراطهم في الحياة المدرسية، وقد أشارت النتائج إلى أن إدراكات الطلبة تنسم بالسلبية خلال الصفوف من الرابع وحتى الثامن الأساسي، ووجود المشاركة الاجتماعية والانخراط الأكاديمي في الصفوف الأساسية الدنيا. هدفت دراسة الكلباني (2011) إلى الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للمدارس الخاصة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة ووضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية، تم تطوير أداة تضمنت (55) فقرة وتوزيعها على عينة تكونت من (146) من العاملين في مديرية المدارس الخاصة، أشارت النتائج إلى أن محور العلاقات الإنسانية، والإتصال، والقيم والمعتقدات مرتفع، ومحور التطوير والتحسين المستمر، والإنماء المهني متوسط، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير النوع، والخبرة. وهدفت دراسة الليثي (2008) إلى التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، طبق استبانة على مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم 115 مديراً. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الثقافة المساندة، وعنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الثقافة المساندة وفقاً لتغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا وبكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول عناصر الإبداع وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر. وأجرى بوحمد (2008) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، بلغت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية (110) مديرين ومديرات، ومعلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (328) معلماً. استخدم الباحث استبانة للكشف عن تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية، أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات مديري المدارس الثانوية والمعلمين حول الثقافة التنظيمية مرتفعة ووجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، ولصالح مديري المدارس الثانوية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود فروق بين المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين الذكور. قام (Amburgey, 2005) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية تعزى لإختلاف الجنس والمستوى التعليمي ومدة الخدمة الوظيفية لإستنباط مساهمة هذه العوامل والتأثيرات على التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية : تشابه رؤية المبحوثين للعلاقة بين الرضا الوظيفي

والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية رغم إختلاف المستوى التعليمي والجنس، القيادة التحويلية خصائصها تظهر بشكل أكثر وأوضح من تأثير خصائص القيادة التبادلية، وتسهم الثقافة التنظيمية بدرجات متباينة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي. هدفت دراسة السيابي (2005) إلى التعرف على القيم التنظيمية والممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان كما سعت إلى وضع تصور مقترح لتفعيل القيم التنظيمية في تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس واستخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، ولقد تكونت عينة الدراسة من (55) من مديري المدارس الحكومية والخاصة.

تلاحظ الباحثة أن جزءاً من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية مثل دراسة عابدين، 2013،، وعليان، 2012،، ودراسة السيابي (2005) و Vadi, 2003 Amburge, 2005. وأن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة وقد استفادت الباحثة منها في عرض الإطار النظري والمجالات والمتغيرات التي استخدمت في أداة الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وأن هناك تشابهاً بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تتمثل في التركيز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية، وتنفرد هذه الدراسة بأنها طبقت في مجتمع يختلف عن المجتمع الذي طبقت به الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها: تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث يتم وصف الواقع وتحليله وذلك باستخدام أداة الدراسة. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة والبالغ عددهن (470) معلمة وذلك حسب الإحصائيات الواردة من مكتب الإشراف التربوي بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة للعام الأكاديمي 2013/2014. (وزارة التربية والتعليم، 2013) وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي بلغت (155) معلمة لتوزيع أداة الدراسة عليهن مع مراعاة عدد المعلمات في كل مدرسة.

أداة الدراسة: صدقها وثباتها

تم بناء أداة الدراسة بعد الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتم التحقق من صدقها من خلال صدق المحتوى وذلك بعرضها على عدد من المحكمين في مجال الإدارة التربوية وذلك للتحقق من وضوح بنودها وصياغتها اللغوية، وقد تم التأكد من ثباتها بطريقة ألفا كرونباخ إذ بلغت بالنسبة للثقافة التنظيمية 0.9129 بينما بلغ ثباتها بالنسبة للممارسات الإدارية بطريقة ألفا كرونباخ 0.9047

متغيرات الدراسة:

المتغيرات التابعة: تشمل الدراسة على متغير تابع واحد وهو تقديرات المعلمات لمستوى الثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمات. **المتغيرات المستقلة:** شملت الدراسة على المتغيرات المستقلة التالية: **المؤهل العلمي** وله فئتان: بكالوريوس، ماجستير، ومدة العمل في المدرسة وله ثلاث مستويات: من 3 سنوات إلى 5 سنوات، من 6 سنوات إلى 10 سنوات، من 11 سنة فما فوق، **والمسمى الوظيفي** ولها فئتان: معلمة أولى، معلمة، والعمر وله ثلاث مستويات: أقل من 30 سنة، من 30 سنة إلى 35 سنة، من 36 سنة فأكثر.

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، وتوصياتها

السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وباستخدام الاختبار التائي (ت) لمجموعة واحدة، اتضح وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذه النتيجة تعني أن المعلمات يدركن أهمية الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس بدرجة (عالية جداً) والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لاستبانة الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات

المتغير	المتوسط النظري	مؤشرات العامل			قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الاحصائية 0.05
		عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة	87	29	123.03	13.69	32.76	0.000 دال

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (2005) (Amburgey, ودراسة (بو حمد (2008)، ودراسة الليثي (2008)، ودراسة (Galvan, Spatzier & Juvonen, 2011)، ودراسة عليان (2012)، ودراسة عابدين (2013) والتي أجمعت جميعاً على امتلاك أفراد العينة للثقافة التنظيمية. وتعود الباحثة هذه النتيجة إلى كون الثقافة التنظيمية تعد عصباً هاماً في تكوين المنظمات تعبر عن القيم المشتركة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة. السؤال الثاني: ما أهمية مجالات الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية، وباستخدام اختبار التائي (ت) لمجموعة واحدة اتضح دلالة أهمية المجالات الأربع، على التوالي عند مستوى دلالة (0.05)، وهذه النتيجة تعني أن المعلمات يعطين أهمية كبيرة للمجالات الأربع بدرجة (عالية). والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لمعرفة دلالة مجالات الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات

مجالات الثقافة التنظيمية	المتوسط النظري	مؤشرات العامل			قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الاحصائية 0.05
		عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
مجال القيم التنظيمية	27	9	38.27	4.82	29.07	0.000
مجال الأعراف التنظيمية	21	7	30.03	3.59	31.25	0.000
مجال التوقعات التنظيمية	21	7	29.25	4.04	25.37	0.000
مجال المعتقدات التنظيمية	18	6	25.46	3.23	28.73	0.000

بالنسبة لمجال (القيم التنظيمية) فقد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (38.27) وهو دال إحصائياً، كون القيم التنظيمية تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. أما فيما يتعلق بمجال (الأعراف التنظيمية) فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (30.03) وهو دال إحصائياً أيضاً، كون الأعراف عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. وجاء مجال (التوقعات التنظيمية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (29.25) وهو دال إحصائياً، كونها تتمثل مجموعة من التوقعات يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. وأخيراً احتل مجال (المعتقدات التنظيمية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (25.46) وهو دال إحصائياً، كونها عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجازه، والمهام التنظيمية.

السؤال الثالث: ما أهمية (فقرات) استبانة الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات (مرتبة ترتيباً تنازلياً)؟ قامت الباحثة بترتيب (فقرات) الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس من أعلى وسط حسابي إلى أدنى وسط حسابي من حيث أهميته وشدته، وكما موضح بالجدول (3)..

جدول (3)

فقرات) استبانة الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب اوساطها الحسابية

ت	تسلسل الفقرة في الأداة	مضمون الفقرات	الوزن الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	17	تشجع مديرة المدرسة على زيادة التعاون بين المعلمات	4,54	,63	1
2	16	تسعى مديرة المدرسة على الحضور المبكر قبل المعلمات	4,52	,76	2
3	13	تكون مديرة المدرسة خير قوة للمعلمات في العمل المدرسي .	4,51	,75	3
4	9	تعزز مديرة المدرسة الانتماء الوطني لدى الأفراد المنتسبين للمدرسة .	4,49	,80	4
5	2	تلتزم مديرة المدرسة بتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات مع المعلمات .	4,46	,69	5
6	15	تعمل مديرة المدرسة على التواصل بينها وبين أولياء الأمور .	4,41	,69	6
7	5	تحرص مديرة المدرسة على التنافس مع المدارس الأخرى .	4,41	,76	7
8	29	تدعم مديرة المدرسة العمل الجماعي داخل المدرسة .	4,41	,62	7
9	4	تولي مديرة المدرسة اهتماماً كبيراً بعمليات النمو المهني داخل المدرسة وتشجع المعلمات على ذلك .	4,40	,76	8
10	22	تعمل مديرة المدرسة على تطبيق أنظمة العمل السائدة .	4,39	,76	9
11	18	تحرص مديرة المدرسة على مساواة المعلمات عن غيابهن وتأخرهن .	4,37	,96	10
12	10	تفوض مديرة المدرسة بعض صلاحيات العمل للمعلمات.	4,31	,7002	11
13	12	تهتم مديرة المدرسة بتعريف المعلمات بالمشاكل والتحديات التي تواجه المدرسة وتشجعين على إيجاد حلول للتعامل مع تلك المشاكل .	4,27	,71	12
14	19	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على تبادل الزيارات الصفية بينهم	4,25	,85	13
15	8	تقدر مديرة المدرسة الانجازات الأكاديمية التي تقوم بها المعلمات بشكل متميز .	4,25	,82	13
16	23	تتقبل مديرة المدرسة آراء المعلمات والطلبة واقتراحاتهم	4,25	,73	13
17	3	يسود المدرسة جو من الثقة بين المديرة ومعلمات المدرسة .	4,20	1.095	14
18	27	تقدم مديرة المدرسة التسهيلات اللازمة للمعلمات والطلبة داخل المدرسة وخارجها .	4,19	,81	15
19	6	تعمل مديرة المدرسة على تحقيق العدالة بين أفراد المجتمع المدرسي .	4,19	1,01	15
20	28	تعمل مديرة المدرسة على التطوير والإبداع في العمل المدرسي .	4,12	,77	16
21	25	تبذل مديرة المدرسة الجهد لتنمية مهارات المعلمات .	4,10	,76	17
22	11	تسهم مشاركة المعلمات في صناعة القرار المدرسي في تحقيق الأهداف بفعالية .	4,10	,83	17
23	24	تعمل مديرة المدرسة على تهيئة مناخ مدرسي يشجع على الإبداع والابتكار .	4,09	,75	18
24	26	تسعى مديرة المدرسة دائماً نحو التغيير .	4,07	,86	19
25	20	تقدم مديرة المدرسة مكافآت تشجيعية للمعلمات والطلبة المتميزين .	3,98	,89	20
26	21	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في معظم الأنشطة المدرسية .	3,96	,96	21
27	7	تقوم مديرة المدرسة بوضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن تقديمها للمجتمع المحلي .	3,93	,98	22
28	1	تهتم مديرة المدرسة بتوسيع دائرة مشاركة المعلمات في عملية صنع القرارات الإدارية في العمل المدرسي .	3,90	1,07	23
29	14	تساعد مديرة المدرسة المعلمات على اختيار الصف والشعبة التي تقوم بتدريسها .	3,82	1,01	24

يتضح من نتائج الجدول (3) أن هناك فقرات حصلت على مراتب عليا وأخرى وسطى، فضلاً عن فقرات أحتلت مراتب دنيا من حيث متوسطاتها الحسابية، ف فيما يتعلق بالفقرات العليا تبين أن الفقرة **تشجع مديرة المدرسة على زيادة التعاون بين المعلمات** والتي كان تسلسلها (17) في الأداة ، أحتلت **الترتيب الأول** بأعلى وسط حسابي (4.54)، إذ يتضح هنا دور المديرة في تبيان أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المدرسة من خلال الأدوار المهمة التي تؤديها والتي تساهم في تحقيق فعالية المدرسة. أما بالنسبة للفقرات الدنيا فقد أحتلت الفقرة تهتم مديرة المدرسة بتوسيع دائرة مشاركة المعلمات في عملية صنع القرارات الإدارية في العمل المدرسي على الترتيب ما قبل الأخير بوسط حسابي (3.90) إذ يتوجب على مديرة المدرسة في تعاملها مع العاملين في المدرسة إشراكهم في عمليات صنع القرارات.

السؤال الرابع : هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، مدة العمل في المدرسة، المسمى الوظيفي، العمر)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الاختبار التائي (ت) لمجموعتين مستقلتين في حساب دلالة الفروق وفقاً لمتغيري (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) ، في حين تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وفقاً لمتغيري (مدة العمل في المدرسة، والعمر). بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير) أشارت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى عدم وجود دلالة فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس والجدول (4) يوضح ذلك .

جدول (4)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير المؤهل العلمي في الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	ماجستير (ن=2)		بكالوريوس (ن=153)		المتغير المؤهل العلمي
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.05						
0.409	0.828	8.48	131	13.73	122.92	الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين
غير دال						

تتفق النتيجة مع دراسة بو حمد (2008)، ودراسة عليان (2012)، ودراسة عابدين (2013) والتي أشارت إلى أن متغير المؤهل العلمي ليس له أثر في الثقافة التنظيمية. بينما تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Amburgey, 2005)، ودراسة الليثي (2008)، وقد يرجع السبب إلى أن الظروف التي تتعرض إليها مديرات المدارس تكاد تكون واحدة على الرغم من درجة تفاوتها بين حاملات شهادة البكالوريوس أو الشهادات العليا. أما ما يخص متغير مدة العمل في المدرسة (3-5 سنة ، 6-10 سنة، 11 سنة فما فوق) فقد أشارت نتائج اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) إلى عدم وجود دلالة فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس، والجدول (5) يوضح ذلك .

جدول (5)

خلاصة نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة متغير مدة العمل في المدرسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفاتية (ن)	الدلالة الإحصائية (0.05)
الثقافة التنظيمية وفق متغير مدة العمل في المدرسة	بين المجموعات	170.849	3	56.950	0.300	0.826
	ضمن المجموعات	28695.990	151	190.040		
	المجموع الكلي	28866.839	154			

وتعزو الباحثة هذه النتيجة كون مديرات المدارس يمتلكن مستوى واحداً من الثقافة التنظيمية بغض النظر عن مدة عملهن في المدرسة. وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي (معلمة أولى، معلمة) فقد أشارت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى عدم وجود دلالة فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس، والجدول (6) يوضح ذلك .

جدول (6)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير المسمى الوظيفي في الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	معلمة أولى (ن=26)		معلمة (ن=129)		المتغير طبيعة الوظيفة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.05						
0.208	1.023	14.01	122.52	11.87	125.53	الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين
غير دال						

تختلف هذه النتيجة مع دراسة عابدين (2013). وتعزو الباحثة هذه النتيجة كون متغير المسمى الوظيفي لا يؤثر في الثقافة التنظيمية، إذ أن كلاً منهن لديه من المهام والمسؤوليات. أما ما يخص متغير العمر (أقل من 30 سنة، 30-35 سنة، 36 سنة فأكثر) فقد أشارت نتائج اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA)

ANOVA) إلى عدم وجود دلالة فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس، والجدول (7) يوضح ذلك .

جدول (7)

خلاصة نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة متغير العمر لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السوق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفاتية (ف)	الدلالة الاحصائية (0.05)
الثقافة التنظيمية وفق متغير العمر	بين المجموعات	508.021	2	254.011	1.361	0.259
	ضمن المجموعات	28358.818	152	186.571		
	المجموع الكلي	28866.839	154			

تختلف هذه النتيجة مع دراسة عليان (2012). وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الظروف التي تتعرض اليهن مديرات المدارس تكاد تكون واحدة كون البيئة والظروف المحيطة بهن هي نفسها للجميع دون استثناء.

السؤال الخامس : ما مستوى الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السوق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات ؟

لفرض الإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وباستخدام الاختبار الثاني (ت) لمجموعة واحدة، اتضح وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، النتيجة تعني أن المعلمات يدركن أهمية الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس في مهامهم اليومية بدرجة (عالية). والجدول (8) يبين ذلك .

جدول (8)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لاستبائية الممارسة الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السوق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات

المتغير	المتوسط النظري	مؤشرات العامل			قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الاحصائية (0.05)
		عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
مستوى الممارسة الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السوق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات	20	60	83.91	10.4	28.62	0.000

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عليان (2012)، وتعود الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمات يدركن أهمية الممارسات الإدارية لدى المديرات من خلال امتلاكهن المعرفة والمهارات.

السؤال السادس : ما أهمية مجالات الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السوق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الممارسة الإدارية ، وباستخدام الاختبار الثاني (ت) لمجموعة واحدة اتضح دلالة أهمية المجالات الثلاثة على التوالي عند مستوى دلالة (0.05)، وهذه النتيجة تعني أن المعلمات يعطين أهمية كبيرة للمجالات الثلاثة، والجدول (9) يبين ذلك .

جدول (9)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لمعرفة دلالة مجالات الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السوق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات

مجالات الممارسات الإدارية	المتوسط النظري	مؤشرات العامل			قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الاحصائية (0.05)
		عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
مجال الممارسات الإدارية والفنية	7	21	33.43	4.48	23.43	0.000
مجال السياسات والإجراءات	7	21	29.08	4.29	26.2	0.000
مجال المجتمع المحلي	5	15	21.4	2.68	29.63	0.000

بالنسبة لمجال الممارسات الإدارية والفنية فقد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (33.43) وهو دال إحصائياً، كونها الممارسات الإدارية والفنية تعبر عن الأداء الإداري لقادة التعليم العام، أما فيما يتعلق بمجال السياسات والإجراءات فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (29.08) وهو دال إحصائياً

أيضاً، كونها تتعلق بالمناخ التنظيمي وهو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها. وأخيراً احتل مجال المجتمع المحلي المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (21.4) وهو دال إحصائياً، باعتبار المدرسة أهم مؤسسات المجتمع والتي تعد مركز إشعاع فيه والمعول عليها تطوير المجتمع وتحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته.

السؤال السابع : ما أهمية (فقرات) استبانة الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات (مرتبة ترتيباً تنازلياً) ؟
قامت الباحثة بترتيب (فقرات) الثقافة التنظيمية من أعلى وسط حسابي إلى أدنى وسط حسابي من حيث أهميته وشدته ، وكما موضح بالجدول (10)

جدول (10)

(فقرات) استبانة الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أوساطها الحسابية

ت	تسلسل الفقرة في الأداة	مضمون الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	37	تهتم مديرة المدرسة بالنواحي الإشرافية	4,56	,58	1
2	39	توفر مديرة المدرسة حاجات المدرسة من الكتب واللوازم	4,41	,68	2
3	38	تزود مديرة المدرسة المعلمات بالإرشادات اللازمة لتسهيل عمليتي الاتصال والمتابعة .	4,39	,64	3
4	47	تتعاون مديرة المدرسة مع أولياء أمور الطلبة في حل المشكلات المتعلقة بآبائهم .	4,33	,64	4
5	36	يتم إنجاز العمل المدرسي حسب الأهداف المحددة في الخطة الدراسية .	4,31	,70	5
6	45	تعمل مديرة المدرسة على تعزيز دور أولياء الأمور كشركاء في العملية التعليمية .	4,29	,62	6
7	46	تنظم مديرة المدرسة أعمال مجلس الآباء والمعلمات .	4,29	,67	7
8	49	تسهل مديرة المدرسة في تعزيز اللقاءات المشتركة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع .	4,25	,69	8
9	32	توزع مديرة المدرسة العمل على المعلمات حسب التخصص .	4,24	,94	9
10	40	تهتم مديرة المدرسة بتنفيذ المهام بناء على وصف وظيفي .	4,23	,92	10
10	33	تساعد السياسة المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء للمدرسة .	4,23	,85	10
11	48	تعزز مديرة المدرسة من الأنشطة التربوية التي تقام في المجتمع المحلي .	4,21	,67	11
12	41	تساعد مديرة المدرسة المعلمات على تشخيص الضعف الدراسي عند الطلبة .	4,2	,78	12
12	34	تطلع مديرة المدرسة المعلمات على سياسة العمل باستمرار .	4,2	,73	12
13	44	تعمل مديرة المدرسة على التنسيق بين معلمات المواد	4,12	,83	13
14	30	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في وضع الخطط الخاصة بالمدرسة .	4,06	,95	14
15	31	تتسم السياسة والإجراءات المتبعة بالوضوح التام لدى المعلمات بالمدرسة .	4,05	,97	15
16	35	توجد طرق وأساليب جديدة داخل المدرسة .	3,96	,75	16
17	43	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على إجراء البحوث والدراسات .	3,80	1.015	17
18	42	يوجد توزيع عادل للأعمال على معلمات المدرسة .	3,69	1.23	18

يتضح من نتائج الجدول (10) أن هناك فقرات حصلت على مراتب عليا وأخرى وسطى، فضلاً عن فقرات احتلت مراتب دنيا من حيث متوسطاتها الحسابية، فيما يتعلق بالفقرات العليا تبين أن الفقرة تهتم مديرة المدرسة بالنواحي الإشرافية والتي كان تسلسلها (37) في الأداة، احتلت الترتيب الأول بأعلى وسط حسابي (4.56)، إذ يعد الإشراف عنصراً هاماً في تطوير الإدارة المدرسية وهو الجانب المعني بالعنصر البشري المكون للتنظيم المدرسي. أما بالنسبة للفقرات الدنيا فقد احتلت الفقرة تشجع مديرة المدرسة المعلمات على إجراء البحوث والدراسات على الترتيب ما قبل الأخير بوسط حسابي (3.80)، إذ حصلت على أهمية قليلة على الرغم من أن البحوث والدراسات التي يشارك فيها المعلم تعد من أفضل وأهم البحوث التربوية.

السؤال الثامن : هل تختلف مستوى الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، مدة العمل في المدرسة، المسمى الوظيفي، العمر)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الاختبار التائي (ت) لمجموعتين مستقلتين في حساب دلالة الفروق وفقاً لمتغيري (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ، في حين تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وفقاً لمتغيري (مدة العمل في المدرسة، والعمر). بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير) أشارت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى عدم وجود دلالة فروق في مستوى الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس، والجدول (11) يوضح ذلك .

جدول (11)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير المؤهل العلمي في الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السوق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات

الدالة الإحصائية 0.05	قيمة (ت) المحصوبة	متباين (ن=2)		بكالوريوس (ن=153)		المتغير المؤهل العلمي
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.991 غير دال	0.011	5.65	84	10.46	83.91	الممارسة الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السوق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة عليان (2012). وقد يرجع السبب إلى أن الظروف التي تتعرض إليها المديرات تكاد تكون واحدة على الرغم من درجة تفاوتها بين حاملات شهادة البكالوريوس أو الشهادات العليا. أما ما يخص متغير مدة العمل في المدرسة (3-5 سنة، 6-10 سنة، 11 سنة فما فوق) فقد أشارت نتائج اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) إلى عدم وجود دلالة فروق في مستوى الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12)

خلاصة نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة متغير مدة العمل في المدرسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السوق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات

الدالة الإحصائية (0.05)	القيمة الفاتية (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.852 غير دال	0.263	28.858	3	86.574	بين المجموعات	الممارسة الإدارية وفق متغير مدة العمل في المدرسة
		109.784	151	16577.335	ضمن المجموعات	
			154	16663.910		

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديرات المدارس ومهما تكون مدة عملهن يدركن أن أولى المهام الرئيسية في العملية التربوية والتعليمية هو مدى تحقيقهن لأهدافها. وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي (معلمة أولى، معلمة) فقد أشارت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى عدم وجود دلالة فروق في مستوى الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

خلاصة نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير المسمى الوظيفي في الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السوق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات

الدالة الإحصائية 0.05	قيمة (ت) المحصوبة	معلمة (ن=129)		معلمة أولى (ن=26)		المتغير المسمى الوظيفي
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.207 غير دال	1.267	10.71	83.44	8.48	86.26	الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السوق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات

وتعزو الباحثة هذه النتيجة كون متغير المسمى الوظيفي (معلمة أولى، معلمة) لا يؤثر في الممارسات الإدارية، إذ أن كلاً منهن لديه من المهام والمسؤوليات ما يجعلهن يقومن بمجموعة من الأعمال يسعين من خلالها التميز إلى في الأداء. أما ما يخص متغير العمر (أقل من 30 سنة، 30-35 سنة، 36 سنة فأكثر) فقد أشارت نتائج اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) إلى عدم وجود دلالة فروق في مستوى الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14)

خلاصة نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة متغير العمر لمستوى الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السوق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات

الدالة الإحصائية (0.05)	القيمة الفاتية (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.138 غير دال	2.006	214.255	2	428.511	بين المجموعات	الممارسات الإدارية وفق متغير العمر
		106.812	152	16235.399	ضمن المجموعات	
			154	16663.910		

وقد يرجع السبب في عدم الفروق في متغير العمر من وجهة نظر الباحثة إلى أن الظروف التي تتعرض إليها مديرات المدارس تكاد تكون واحدة كون البيئة والظروف المحيطة بهن هي نفسها للجميع دون استثناء .

السؤال التاسع : هل هناك علاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات ؟ للإجابة عن هذا السؤال، فقد استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين استبانة مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس إذ أظهرت النتائج أن قيمة الارتباط كانت (0.863) وهي قيمة ارتباط جيدة، مما يشير إلى وجود علاقة عالية وجيدة بين مستوى الثقافة التنظيمية وبين الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس والجدول (15) يوضح ذلك .

جدول (15)

معاملات الارتباط بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمات

الممارسات الإدارية	الثقافة التنظيمية	المتغير	الثقافة التنظيمية
.863**	1.000	ارتباط بيرسون	الثقافة التنظيمية
	.	القيمة الجدولية	
1.000	.863**	ارتباط بيرسون	الممارسات الإدارية
.	.000	القيمة الجدولية	

معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عليان (2012). وتعوذ الباحثة هذه النتيجة كون الثقافة التنظيمية الإيجابية المنظمة تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية وفي الاستمرار والبقاء، ويساعدها في تكوين رؤية متكاملة بين أعضاء المنظمة بشأن رسالتها وأهدافها.

ثانياً: توصيات الدراسة: ضرورة إعداد محاضرات ودورات تدريبية لمديرات المدارس كافة من أجل تبصيرهن بأهمية الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لزيادة إداكهن نحوها من حيث المعرفة والممارسة، وضرورة إطلاع مدراء المدارس على البحوث التربوية الخاصة بالثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية والتواصل مع الدورات المتخصصة لتزويدهم بمظاهر التجديد التربوي التي تشكلها التطورات العلمية في هذا المجال.

المراجع :

- أبو بكر، مصطفى محمود (2000) الفكر الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، القاهرة.
- أبو الوفاء، جمال حسين، سلامه، عبدالله، حنان، (2012) دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية وتأثيرها على عملية صنع القرار التربوي، مجلة كلية التربية، بنها، العدد (91) 269-283.
- بومحمد، خالد (2008) تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- داود، عبدالعزيز (2011) الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة "دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ" مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (35) الجزء الثاني، ص 11-89.
- سالم، الياس (2006) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة للشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- السيابي، منى سعيد (2005) القيم التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر، القاهرة

- شاين، إدجار (2011) الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- الطويل، هاني (2006) الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- عابدين ، محمد (2013) مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين المجلد (14) العدد (1) مارس ص42-70.
- عابدين، محمد (2005) الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- العاجز، إيهاب (2011) دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عايان، ديمة (2012) الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبييرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- العميان، محمود سليمان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الفرحان، أمل (2003) الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد (1) ص15.
- القريوتي، محمد (2000) السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن.
- الكبان، سالم (2011) واقع الثقافة التنظيمية للمديرية العامة للمدارس الخاصة بسلطنة عمان في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- الليثي، محمد (2008) الثقافة التنظيمية لدى المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم (2013) إحصائيات بعدد المعلمات في مدارس الحلقة الثانية بولاية السويق، مكتب الإشراف التربوي بولاية السويق، سلطنة عمان.
- Galvanetal, (2011)
- Perceived norms and social values to capture school culture in elementary and middle school. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 32 346-353. - Amburgey, Dale(2005) An analysis the rwlationship between job satisfaction organization culture and pereceived lwadership characteristics University of central Florida, Orlando, [http// etd . fcla. Edu / CFE 066610 /Amburgey William OD 200508- ED pdf](http://etd.fcla.edu/CFE/066610/AmburgeyWilliam%20OD%20200508-ED.pdf).

- Dufour,R. & Kenned, A. (1998) **Corporate culture** : The rite and symbols of corporate life. Reading, MA: Addison- Wesle- McShane, L. & Von Glinow, A. (2005). Organizational behavior (3rd edition). New York : McGraw- Hill.
- H. Park, V, Ribiere and w. Schulte,(2004) Critical Attributes of Organizational culture that Promote knowledge management Implementational success,, **Journal of knowledge management**, Vol, 8 No. 3, pp. 166-117.
- Johnson, B. & Joseph, W. (1995) Shool principles Succession and teacher on successor effective . **Journal of School leader ship** Vol. 5, No, p.405.