

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتنظيم الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

علي عباس فاضل, كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة ديالى: [ali.abbas@uodiyala.edu.iq](mailto:ali.abbas@uodiyala.edu.iq)

This open-access article is available under the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) International License, which allows for unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited

DOI: <https://doi.org/10.37655/uaspesj.2023.144896.1094>

Submission Date 24-11-2023

Revise Date 30-11-2023

Accept Date 2023-12-10

### مستخلص البحث

هدفت الدراسة تعرف علاقة الثقافة التنظيمية بالتنظيم الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ديالى من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (108) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية تم اختيارهم عشوائياً ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة للتنظيم الإداري وايضا استخدم الباحث مقياس الثقافة التنظيمية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ديالى كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً للثقافة التنظيمية على التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ديالى من وجهة نظر المعلمين. وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات, العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية في المدارس من خلال توفير الإجراءات والآليات اللازمة لتحقيق ذلك وتقديم دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية من أجل مساعدتهم على أداء ممارساتهم الأكاديمية بالشكل الأفضل. وإجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر الثقافة التنظيمية على متغيرات وممارسات أخرى مثل جودة العمليات الإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، التنظيم الإداري.

## Organizational culture and its relationship to the administrative organization of school principals from the point of view of teachers

Ali Abbas Fadel, College of Physical Education and Sports Sciences - University of Diyala: [ali.abbas@uodiyala.edu.iq](mailto:ali.abbas@uodiyala.edu.iq)

### Abstract

The study aimed to identify the relationship between organizational culture and administrative organization among government school principals in Diyala Governorate from the teachers' point of view. The study sample consisted of (108) male and female public school teachers who were randomly selected. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was used. The results of the study indicated that the level of organizational culture and administrative practices among public school principals in Diyala Governorate was average from the teachers' point of view. The results showed that there is a positive and statistically significant relationship of organizational culture to the administrative organization of public school principals in Diyala Governorate from the teachers' point of view. In light of the results, a set of recommendations were presented. There is a positive, statistically significant relationship of organizational culture on the administrative organization of school

principals in Diyala Governorate from the point of view of teachers, and future studies should be conducted that address the impact of organizational culture on other variables and practices, such as the quality of administrative processes.

**Keywords:** organizational culture, administrative organization.

## 1- التعريف بالبحث

### 1-1 المقدمة وأهمية البحث

تعد الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، والتي يتأثر بها نجاح أو فشل المنظمات. ولكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها التي يلتزم بها العاملين في المنظمة، وتمثل مجملها مجموعة المعايير التي تحدد ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك. وبالتالي، فإن الثقافة التنظيمية ميزة تنفرد بها المنظمة عن المنظمات الأخرى.

واهتمت العديد من الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية على مختلف المتغيرات المادية والنفسية داخل المؤسسة حيث ذكرت دراسة زيب وأكبر وحسين وصافي وربناوز وزيب ( Zeb, Akbar, Hussain, Safi, Rabnawaz & Zeb, 2021) أن الثقافة التنظيمية لها بالغ الأثر على التنظيم في المؤسسات وعلى مستوى أداء الأفراد، إذ أن شيوخ الثقافة التنظيمية الإيجابية التي يسودها الألفة والمودة بين العاملين، وتتصف بوضوح الأهداف التنظيمية، والشروع المرونة في العمليات الإدارية يؤثر بشكل إيجابي وواضح على الأداء في مختلف المستويات الإدارية. كما ويشير تينوس ( Tinus, 2020) إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر في قدرة العاملين والإداريين على أداء مهامهم بالشكل الأمثل، وهذا ما يؤكد أهمية الثقافة التنظيمية على مختلف المتغيرات التنظيمية، ومن أهمها التنظيم الإداري.<sup>(1)</sup>

وقد انتقل مفهوم الثقافة التنظيمية إلى المجال التربوي والتعليمي وخاصةً المدارس بوصفها تنظيمًا اجتماعيًا ذو شخصية خاصة تميزه عن غيره، فلكل مدرسة ثقافتها الخاصة ذات نسق معين من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد كالعادات والقوانين التي يُعبر من خلالها عن أخلاقيات العمل. وتتبع أهمية هذا المفهوم من كونه الإطار المرجعي الذي يعتمد على تحديد سلوك العاملين، ونماذج السلوك والعلاقات التي ينبغي اتباعها والاسترشاد بها.<sup>(2)</sup>

أن الثقافة التنظيمية هي الاعتقاد الذي يمكن أن يوجه الموظفين في معرفة ما ينبغي القيام به وما لا ينبغي القيام به، بما في ذلك الممارسات والقيم والافتراضات المرتبطة بعملهم. وتبدأ القيم الأساسية للمؤسسة بقيادتها، وتتطور بعد ذلك إلى أسلوب قيادة، يتم قيادة المرؤوسين من خلالها. وعندما يتم تطوير سلوك وقيم ومعتقدات موحدة قوية، تظهر ثقافة تنظيمية قوية، وهذا من شأنه ضمان السلوك المتسق بين أعضاء المنظمة، والحد من النزاعات وتكوين بيئة عمل صحية للعاملين.<sup>(3)</sup>

وفي المدرسة، ترتبط الثقافة التنظيمية، كما يشير تينوس (Tinus, 2020)، بالقيم والأعراف والسلوكيات والعادات السائدة في المدرسة. ويؤدي انتشار الثقافة الإيجابية في المدرسة إلى تحقيق جملة من النتائج الإيجابية أولها ظهور السلوكيات والعادات الإيجابية لدى الطلبة، كما وتنعكس الثقافة الإيجابية على الرضا الوظيفي، والروح المعنوية وأداء المعلمين والإداريين الوظيفي، وتؤدي إلى نجاح تعلم الطلبة، كما وأن الثقافة التنظيمية في المدرسة هي سمة تميز مدرسة عن أخرى، تعتمد على

<sup>1</sup> محمد الحراحشة، عبد الهادي الشمري: الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، 46(2)، 2019، ص 596-613.

<sup>2</sup> محمد المرقتن: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص 56.

<sup>3</sup> منصور الدوسري؛ أشرف الألفي: الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة أسيوط، 35(10)، 2019، ص 670-690.

تشجيع أفراد المجتمع المدرسي على تحسين أدائهم حتى يمكن تحقيق أهداف المدرسة التعليمية والتربوية.<sup>(4)</sup>

وفي المجال التربوي يعد مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن ضمان تنفيذ المهام داخل المؤسسة من خلال تنفيذ مجموعة من العمليات الإدارية بصورة فردية وتعاونية تشاركية مع العاملين في المدرسة، ومتابعة تنفيذ الخطط وتوجيهها من أجل ضمان تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.<sup>(5)</sup>

كما وأنه المسؤول الأول عن إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية أساسها التعاون والشاركة من أجل إنجاح الأهداف الاستراتيجية للمدرسة وجعل الخطة المدرسية أساس تلك العمليات الإدارية والتي تسعى إلى جعل الطلبة يتعرضون لخبرات تعلم إيجابية تنعكس على تحصيلهم الأكاديمي وتساهم في نموهم المعرفي والانفعالي والنفسي مما يشير إلى أن المدرسة كانت قادرة على تحقيق هدفها الاستراتيجي وهو جعل إيجابياتها على مواجهة تحديات الحياة المستقبلية.<sup>(6)</sup>

ويعتبر التنظيم الإداري للمديرين أمراً غاية في الأهمية لضمان قيام المعلمين بتنفيذ أنشطتهم التعليمية بما يؤدي إلى تقديم مستوى تعليمي عالي الجودة في المدارس، وتتضمن هذه الممارسات مشاركة المعلمين في صنع القرار، والتفويض المناسب للواجبات، والحفاظ على التواصل المفتوح، والتوفير الكافي للمرافق التعليمية.<sup>(7)</sup>

وتتمثل الأهمية العملية في هذه الدراسة الحالية على علاقة الثقافة التنظيمية بالتنظيم الإداري، مما يوفر لصناع القرار في المجال التربوي ومعلومات يمكن توظيفها في إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية والعمل على تخفيف مستوى الثقافة التنظيمية السلبية في المدرسة ما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي بشكل عام، وعلى أداء الإدارات المدرسية وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة.

## 2-1 مشكلة الدراسة

إن التنظيم الإداري هو إحدى الركائز الإدارية في المدرسة ولاحظ الباحث أن الأداء الإداري للتعاملات في الإدارة المدرسية يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة، إذ تُظهر تلك الإداريات مستويات عالية من الأداء الإداري والنزعة، والممارسات الإدارية الابتكارية وهذا ما دفعها إلى إجراء الدراسة الحالية في ضوء أن هناك فجوة نظرية وعملية في الأدبيات التربوية والدراسات السابقة من حيث توضيح طبيعة أثر الثقافة التنظيمية على التنظيم الإداري. حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مدى الثقافة التنظيمية في المدارس في محافظة ديالى من وجهة نظر المعلمين
- ما مدى التنظيم الإداري لدى مديري المدارس في محافظة ديالى من وجهة نظر المعلمين
- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتنظيم الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

## 1-3 هدف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- العلاقة الثقافة التنظيمية بالتنظيم الإداري لدى مديري المدارس في محافظة ديالى من وجهة نظر المعلمين.

<sup>4</sup> خالدية عبدالرزاق؛ سامي عباس؛ حميد أحمد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 2019، ص 151-178.

<sup>5</sup> فهد العنزي: الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(1)، 2017، ص 283-297.

<sup>6</sup> فهد العنزي: المصدر السابق، ص 283.

<sup>7</sup> مروة اسطنبولي؛ محمد لاشين؛ عزام أحمد: تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (171)، 2016، ص 645-690

#### 4-1 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري: معلمي التربية الرياضية في مديرية تربية ديالى .

2-4-1 المجال الزمني: المدة الزمنية من 2023/9/3 ولغاية 2023/10/5.

3-4-1 المجال المكاني: مدارس بعقوبة المركز

#### 5-1 تحديد المصطلحات

1. الثقافة التنظيمية : كما يعرفها ناسرون (Nasrun, 2017) هي مجموعة المعتقدات والقيم والمعايير التي يتم

تطويرها في المنظمة كمبادئ توجيهية سلوكية لأعضائها لحل قضايا التكيف الخارجي والتكامل الداخلي (8)

2. التنظيم الإداري : هو مجموعة العمليات الإدارية المتكاملة التي تعمد الإدارة المدرسية على القيام بها من أجل تحقيق الأغراض التربوية المنشودة (9)

3. ويعرفه مالونزا (Malonza, 2020) مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب التي يعتمد عليها مديرو المدارس من أجل أداء المهام وتوزيع المسؤوليات على العاملين في المدرسة بما يحقق الأهداف المرغوبة وبما يضمن انضباط الطلبة بالقواعد واللوائح المدرسية المنصوص عليها. (10)

#### 2- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

##### 1-2 منهج البحث

أستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة مشكلة البحث، اذ ان المنهج طريقة يصل بها الانسان الى حقيقة

##### 2-2 مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس في المديرية العامة لتربية ديالى بعقوبة المركز والبالغ عددهم (118) معلم , و عينة البحث تكونت من (108) معلم والتجربة الاستطلاعية تتكون من (10) معلمين من ضمن مجتمع البحث , كما في الجدول رقم (1).

#### جدول رقم (1) يبين مجتمع وعينة البحث

المتغيرات	مجتمع البحث	عينة العينة	التجربة الاستطلاعية	النسبة المئوية
معلمين تربية ديالى / بعقوبة المركز	118	108	10	91.52%
المجموع	118			

#### 2-3 الوسائل والأدوات والأجهزة المستخدمة في جمع البيانات

##### 1-3-2 وسائل جمع البيانات

تعد أدوات البحث الوسيلة التي يستطيع بها الباحث حل مشكلته وقد استعان الباحث بالوسائل الآتية:

- المصادر العربية والأجنبية.
- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
- استمارات استبانة لجمع المعلومات.
- المقابلات الشخصية.

<sup>8</sup> محمود أبو سمرة؛ محمد الطيبي؛ جميلة قاسم: واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (18)، 2010، ص115-150.

<sup>9</sup> سلامة حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2004، ص83.

<sup>10</sup> جميلة قاسم: الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، 2009، ص76

## 4-2 اداتي البحث

### 1. مقياس الثقافة التنظيمية

بعد الاطلاع على الادبيات التربوية والعربية والبحوث والدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية لمعلمي التربية الرياضية , استخدم الباحث مقياس ( 42) فقرة الذي اعتمد على مقياس من قبل الباحث (د. ابراهيم ذياب خليل) جامعة ديالى/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بعنوان اطروحته ( الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالكفايات التدريسية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر ادارات المدارس ) , ومقنن على البيئة العراقية لمدرسي التربية الرياضية حيث تكون المقياس بصورته النهائية على (42) فقرة موزعة على(5) مجالات (1- قيم العمل -2- المعتقدات التنظيمية 3- الاعراف والقوانين التنظيمية4- التوقعات التنظيمية 5- العلاقات الانسانية ) وقد تم تطبيقه على عينة الدراسة للاختبار, ويقاس بمقياس ليكرت حيث يتكون من خمس استجابات ( اوافق بشدة , اوافق , متردد, لا اوافق , لا اوافق بشدة) وتعطي الدرجات من (1-5) لكل استجابة موجبة والدرجة الكلية للمقياس هي (210).

### 2- تصحيح المقياس الثقافة التنظيمية .

يتكون المقياس من بدائل الاجابة من خمس بدائل حيث تكون البدائل ايجابية من (1-5) والعكس تكون البدائل سلبية .

البديل	اوافق بشدة	اوافق	متردد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
الدرجة للفقرة الايجابية	5	4	3	2	1
الدرجة للفقرة السلبية	1	2	3	4	5

### 3- صدق وثبات المقياس

من اجل التحقق من صدق الاختبار قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال علم النفس التربوي والقياس والتقويم بهدف تحكيم المقياس وفي ضوء النتائج اصبح المقياس في صورته النهائية على (42) فقرة , وايضا تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل من مجالات المقياس لمقياس حيث بلغت (0.80) وهي داله احصائيا .

### 1. استبيان التنظيم الاداري

اعد الباحث استبانة للتنظيم الاداري مكونة من (27) فقرة موزعة على 4محاور ( 1- ادارة الاجتماعات , 2- ادارة الوقت , 3- ادارة الأزمات 4- إدارة الأفراد ) وتم عرضها على الخبراء الاختصاص في طرائق تدريس التربية البدنية وعلوم الرياضة وعلم النفس الرياضي والقياس والتقويم وخبراء الادارة العامة والادارة الرياضية وتم ابداء ملاحظاتهم عليها وتمت الموافقة على فقرات الاستبانة .

### 1 صدق الاداة

تعتبر صدق الاداة هي الدرجة التي تقيس بها ابعاد او مجالات الاداة لا جل قياس الغرض منها , وعلية ان صدق الاداة هي درجة توافر البيانات ذات العلاقة بمشكلة البحث او الدراسة والمدى الذي تقيسه الاداة , او ربط الاداة بدرجات الاداة المشابهة او عرضها على الخبراء ذات العلاقة او الاختصاص حيث تمت الموافقة عليها وبنسبه عالية ( 75% ) .

### – صدق المحتوى

ويعرفه محمد ربيع شحاتة (1994)" بأنه قياس مدى الاختبار للنواحي أو المكونات المختلفة للجانب المراد قياسه.<sup>(11)</sup>

وتم تحقيق هذا الصدق بعد أن تم تحديد مفهوم الخصخصة الرياضية ، إذ قام الباحث بأعداد المقياس وتحديد مجالاته وفقراته بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة والخبراء في مجال الإدارة الرياضية وعلم النفس الرياضي والقياس والتقويم , لإقرار صلاحية الفقرات وتقدير مدى قياس كل فقرة لأبعاد المقياس وأخذ الباحث نسبة 80% كقبول للمجالات والفقرات وتم التعديل في ضوء ملاحظاتهم عليها وبذلك تم قبول الفقرات التي حصلت على موافقة الخبراء وحذف الفقرات غير الصادقة .

### 2-ثبات الأداة

<sup>11</sup> محمد إبراهيم شحاتة : قياس الشخصية : القاهرة ، دار المعرفة الجامعية ، 1994 ، ص 96.

للتأكد من ثبات الاستبانة لبعض مجالات التنظيم الإداري تم حساب ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ، حيث كان معامل الثبات ( 0.82 ) لفقراتها وتشير هذه القيمة الى ثبات اداة الاستبانة .

### 3- معيار تصحيح الاستبانة

توزعت درجات الاستجابة على فقرات الاستبانة وفق ثلاث فئات تظهر درجة ممارسة معلمي التربية الرياضية لكل مجالات الاستبانة ، وكانت على النحو التالي من (1-3) درجة ، وتم الاعتماد على المدى كأساس للمعيار ، إذ إن أعلى درجة (3) وأدنى درجة (1)، المدى بينهما (2) ، وعند تقسيم المدى على الاستجابات الثلاثة يكون نصيب كل استجابة منها ( 1 )، حيث اعلى درجة للاستبانة هي (81) وادنى درجة هي (27) بوسط فرضي (54) ، وعند توزيعها اي كلما زادة نسبة الدرجات زاد مستوى الاداء التنظيمي واذا قلت الدرجة انخفض المستوى لعينة البحث.

### 2-5 التجربة الاستطلاعية لأداتي البحث

اجرى الباحث تجربة استطلاعية على عينة والبالغ عددها(10) مدرسا يمثلون عينة البحث الاستطلاعية والتي تكونت من معلمي التربية الرياضية في مديرية تربية ديالى/ التربية الرياضية وذلك من صباح يوم الخميس الموافق 2023/10/12 ، وكان الغرض من هذه التجربة ما يأتي :

- 1 . التأكد من مدى وضوح التعليمات وفقرات المقياس .
- 2 . التعرف على الصعوبات التي تواجه عملية التطبيق بغية تلافيتها عند تطبيق المقياس بصيغته النهائية.
- 2 . التعرف على الوقت اللازم للتطبيق والإجابة عن فقرات المقياس.

### 2-6 تطبيق أداتي البحث على العينة الرئيسية ( التجربة الرئيسية ).

تم تطبيق المقياس والاستبانة على عينة البحث لمعلمي التربية الرياضية والبالغ عددهم (108) معلم ومعلمة ، واستبانة التنظيم الإداري وذاك بتاريخ 2023 / 10 / 17 ولغاية 2023 / 11 / 4 ، وتم الاجابة عليها من قبل التدريسيين ومن ثم تفرغ البيانات ومعالجتها احصائيا .

### 2-7 الوسائل الاحصائية

( الوسيط , الانحراف المعياري , معامل الارتباط البسيط لبيرسون , معامل الفا كرونباخ , مربع كاي ) .

### 3- تحليل النتائج ومناقشتها .

تحقيق هدف البحث لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و التنظيم الإداري

الجدول (1) يبين معامل ارتباط بيرسون للثقافة التنظيمية على التنظيم الإداري لدى مديري المدارس

المتغيرات				
إدارة الاجتماعات	إدارة الوقت	إدارة الأزمات	إدارة الأفراد	
**834.	**671.	**737.	**810.	معامل الارتباط
000.	000.	000.	000.	القيم
108	108	108	108	الدلالة الإحصائية
**852.	**593.	**752.	**899.	معامل الارتباط
000.	000.	000.	000.	المعتقدات
108	108	108	108	الدلالة الإحصائية
**796.	**854.	**907.	**871.	معامل الارتباط
000.	000.	000.	000.	الأعراف
108	108	108	108	الدلالة الإحصائية
**917.	**699.	**808.	**876.	معامل الارتباط
000.	000.	000.	000.	التوقعات
108	108	108	108	الدلالة الإحصائية
**927.	**781.	**880.	**940.	معامل الارتباط
000.	000.	000.	000.	الثقافة التنظيمية
108	108	108	108	الدلالة الإحصائية
108	108	108	108	العدد

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (1) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً للثقافة التنظيمية على التنظيم الإداري لدى مديري المدارس في محافظة ديالى من وجهة نظر المعلمين، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الدراسة الحالية استخدمت عينة من المعلمين والمعلمات مما يعني أن الحكم على هذا المتغير اعتمد بشكل كبير على التصورات الذاتية، مما يشير إلى أن هناك غياب استخدام مجموعة من المؤشرات المادية الواضحة والتي يمكن من خلالها إطلاق أحكام أكثر موضوعية حول الثقافة التنظيمية الإيجابية، كما أن الثقافة التنظيمية تقوم على مجموعة معتقدات يحملها أفراد مجموعة معينة وتحدد أدوارهم ومسؤولياتهم وما يتوقع منهم.<sup>(12)</sup> وهذه الدراسة الحالية قد تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، فإن المتغير يعكس بشكل واضح المعتقدات السائدة لدى المعلمين والمعلمات المشاركين في الدراسة الحالية، وهذا ما يشير أيضاً إلى أن الثقافة التنظيمية مرآة للعلاقات السائدة بين المعلمين والمعلمات العاملين في نفس المدرسة، مما يؤكد أن هناك ضرورة إيجاد البيئة المؤسسية القادرة على الوصول إلى ثقافة تنظيمية إيجابية.

## 5-الاستنتاجات والتوصيات

### 1-5 الاستنتاجات

#### أشارت نتائج الدراسة إلى مايلي

- وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية الإيجابية على التنظيم الإداري لدى مديري لمدارس الحكومية لدى محافظة ديالى إذ أن إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تسودها المحبة والألفة والتعاون بين العاملين في المدرسة
- يحفز مدير المدرسة على أداء مهامه الإدارية بكل يسر وسهولة، ودون أن تكون هناك معوقات تحول دون أداء تلك المهام.
- أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تشير إلى أن مدير المدرسة يستطيع الاعتماد على الإداريين العاملين في المدرسة والمعلمين وهذا ما يساعد على تنفيذ المهام الإدارية بشكل سلس وبما يحقق مصالح المدرسة من مديرين وعاملين ومعلمين وطلبة، وهذا يعني تحقيق رسالة المدرسة المستندة إلى خدمة جميع الأطراف ذوي العلاقة.
- بالمقابل، فإن الثقافة التنظيمية السلبية تشكل معيقاً واضحاً في تحقيق المدرسة لأهدافها والتي تتمثل في خدمة المعلمين الطلبة ومساعدتهم على اكتساب الخبرات والمعارف الإيجابية.
- كما وتؤدي الثقافة التنظيمية السلبية لزيادة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة والذي يجب عليه إدارة الصراعات والنزاعات التنظيمية المختلفة والنتيجة عن الثقافة التنظيمية السلبية، مما يعني أن عليه إعداد التقارير وتتبعها وتوجيهها إلى الجهات المعنية، وهذا ما يزيد من العبء الملقى على عاتق المدير، مما يؤثر على جودة الممارسات الإدارية، وهذا ما ينعكس على المخرجات العملية التعليمية والتحصيلية للطلبة.

### 2-5 التوصيات

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- تقديم دورات تدريبية لمديري المدارس من أجل مساعدتهم على أداء ممارساتهم الإدارية بالشكل الأفضل.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر الثقافة التنظيمية على متغيرات وممارسات أخرى مثل جودة العمليات الإدارية.
- ضرورة إعداد مديري المدارس الخاصة وتأهيلهم ومن ثم توظيفهم في مواقعهم، لضمان جاهزيتهم لممارسة العمل الإداري في البيئة المدرسية.
- الاستفادة من التجارب الدولية في مجال الإدارة والتخطيط التربوي و الإداري.

<sup>12</sup> محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص64.

- إجراء المزيد من الدراسات من قبل الباحثين الآخرين في اختيار العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئات أخرى مثل المدارس الحكومية .
- توجيه صناع القرار ورسمي السياسات التربوية إلى ضرورة الاهتمام بضوابط انتقاء واختيار مدراء المدارس العاملين في المؤسسات التربوية وبما يضمن جاهزيتهم للعمل الإداري

## المراجع

- محمود أبو سمرة؛ محمد الطيبي؛ جميلة قاسم: واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (18)، 2010.
- مروة اسطنبولي؛ محمد لاشين؛ عزام أحمد: تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (171)، 2016.
- محمد الحراشنة؛ عبدالهادي الشمري: الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، (2)46، 2019.
- سلامة حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2004.
- منصور الدوسري؛ أشرف الألفي: الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة أسيوط، (10)35، 2019، ص 670-690.
- جميلة قاسم: الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، 2009.
- خالدية عبدالرزاق؛ سامي عباس؛ حميد أحمد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، (1)39، 2019.
- فهد العنزلي: الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (1)6، 2017، ص 283-297.
- محمد المرقطن: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.
- محمد إبراهيم شحاتة: قياس الشخصية: القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1994، ص 96.
- محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.

## الملاحق

### ملحق (1) يبين استبانة التنظيم الإداري

ت	الفقرات	دائما	ابدا	نوعا ما
اولا : ادارة الاجتماعات				
1	يدعو مدير المدرسة للاجتماع قبل فترة كافية من موعده.			
2	يلتزم مدير المدرسة في الاجتماع بجدول أعمال محدد.			
3	يقوم مدير المدرسة بتدوين وقائع الاجتماع.			
4	يصغي مدير المدرسة لاقتراحات المعلمين.			
5	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لطرح آرائهم خلال الاجتماع.			
6	ينهي مدير المدرسة الاجتماع بخلاصة مرتبطة بموضوع الاجتماع.			
7	يطلع مدير المدرسة المعلمين على محضر الاجتماع قبل موعد الاجتماع اللاحق.			



ثانياً إدارة الوقت			
1			يجد مدير المدرسة وقتاً لمواجهة الأمور الطارئة.
2			يعمل مدير المدرسة على تفويض السلطة لبعض المهام ليجد الوقت الكافي لما هو أهم.
3			يخطط مدير المدرسة لأعماله الإدارية بشكل دوري وحسب أهميتها.
4			قول مدير المدرسة (لا) لمن يضيع وقته.
5			قوم مدير المدرسة باستخدام التكنولوجيا الإدارية لمعالجة البيانات بهدف توفير الوقت.
6			يقيم مدير المدرسة استخدامه للوقت بين فترة وأخرى.
ثالثاً إدارة الأزمات			
1			يتابع مدير المدرسة تداعيات الأزمة حتى انتهائها.
2			يضع مدير المدرسة خطة للأزمات ضمن الخطة المدرسية.
3			يحصر مدير المدرسة الأزمة في أشخاصها.
4			يقوم مدير المدرسة بتفويض السلطة خلال الأزمة.
5			يتخذ مدير المدرسة التدابير اللازمة للحد من وقوع الأزمة.
6			يشكل مدير المدرسة فريقاً لإدارة الأزمات مع بداية العام الدراسي.
7			يقيم مدير المدرسة إجراءات معالجة الأزمة بعد انتهائها.
رابعاً إدارة الأفراد			
1			يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية صنع القرار.
2			يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم المبادرات البناءة للارتقاء بمستوى المدرسة.
3			يمثل مدير المدرسة قدوة صالحة للمعلمين في ممارساته الإدارية.
4			يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين وفق مجموعة من الأسس الموضوعية.
5			يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين لتحديد احتياجاتهم التدريبية.
6			يوظف مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين لصالح العملية التعليمية.
7			يبذل مدير المدرسة جهده لاختيار أصحاب الكفاءات من المعلمين.

### مقياس الثقافة التنظيمية

ت	الفقرات	بدرجة				
		كبيره جدا	كبيره	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
<b>المجال الاول : القيم المدرسية</b>						
1	يعامل مدير المدرسة المعلمين كزملاء					
2	يستخدم مدير المدرسة الموارد المالية بحكمة					
3	تتخذ القرارات في المدرسة بشكل جماعي					
4	يعتمد مدير لمدرسة معايير موضوعية لتقييم الاداء					
5	يحترم مدير المدرسة الافكار المفيدة للمدرسة					
6	يسود في المدرسة جو من الثقة بين المدير والعاملين					
7	تعد القواعد والاجراءات في المدرسة عادلة					
8	تحرص ادارة المدرسة على اتنافس الشريف مع المدارس الاخرى					
<b>المجال الثاني : المعتقدات التنظيمية للمدرسة</b>						
1	توضع اهداف المدرسة بصورة جماعية					
2	يهتم مدير المدرسة بالصالح العام					

					3	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للمعاونين
					4	يشرك مدير المدرسة المدرسون في حل المشكلات التنظيمية
					5	يتم التواصل بين مدير المدرسة واولياء الامور
					6	يكافئ مدير المدرسة المدرسون على مبادراتهم الجيدة
المجال الثالث : الاعراف والقوانين المدرسية						
					1	يحضر مدير المدرسة مبكرا قبل حضور المدرسين
					2	يغادر مدير المدرسة بعد مغادرة التدريسين
					3	يضبط مدير المدرسة نظام الغياب والحضور في المدرسة
					4	يشرف مدير المدرسة على الطابور الصباحي
					5	يتم مساءلة الطلبة المتأخرين والغائبين
					6	يتم استجواب المدرس المتأخر او الغائب عن الدوام
					7	تطبيق تعليمات الانضباط المدرسي على جميع الطلبة
					8	يلتزم المدرسون بالتوقيع عنده بداية الدوام ونهايته
المجال الرابع : التوقعات التنظيمية						
					1	تشجع ادارة المدرسة المدرسين المبدعين في عملهم
					2	تحافظ ادارة المدرسة على الحقوق الادارية للعاملين
					3	تزود ادارة المدرسة العاملين بالتغذية الراجعة المستمرة للعاملين
					4	يتقبل مدير المدرسة اراء المدرسين ومقترحاتهم
					5	تتجنب ادارة المدرسة اي سلوك يؤذي مشاعر الاخرين
					6	تشجع ادارة المدرسة على العمل الجماعي المنظم
					7	توفر الإدارة المناخ التربوي السليم للطلبة والمدرسين معا
					8	تحرص ادارة المدرسة على تنمية المهارات القيادية للطلبة
					9	تشجع ادارة المدرسة على الثقة المتبادلة بين الطلبة والمدرسين
المجال الخامس: العلاقات الانسانية						
					1	يتقيد المدير بالحدود الوظيفية في تعامله مع المدرسين
					2	يعمل المدير على تنمية القيم الإيجابية لدى المدرسين
					3	ينمي المدير إحساس المدرس بقيمته العلمية والاجتماعية

					4	يتفهم المدير ظروف المدرسين وحاجاتهم المهنية
					5	يعزز المدير المدرسين القدامى، ويشجع المدرسين الحديثين
					6	يتعاون المدير مع المدرسين لحل الصعوبات التي يوجهونها
					7	يتجنب المدير الانحياز لبعض المدرسين سواء لجهة القدم أم الجنس
					8	يشرك المدير المدرسين في القرارات المدرسية
					9	يحل المدير الخلافات بالحوار، ويتجنب التهديد بالعقوبات
					10	يحرص المدير على تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع المدرسين
					11	يثنى المدير على المدرسين الملتزمين والمتميزين
					12	يوفر المدير الأجواء الإيجابية لتحسين العمل التربوي
					13	يتواصل المدير مع المدرسين كافة بما يخدم العمل التربوي
					14	ينوع المدير في النشاطات المدرسية ليشرك المدرسين جميعها
					15	يميل المدير إلى تركيز الصلاحيات بيده جميعها