

علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس بمحافظة رابغ

إعداد

خلود غازي عاتق الجحدي

كلية الدراسات العليا التربوية

قسم الإدارة التربوية

جامعة الملك عبدالعزيز

جدة - المملكة العربية السعودية

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة رابغ، والتعرف على درجة الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة رابغ، والكشف عن العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة رابغ. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي. وكانت عينة البحث مكونة من جميع مديرات مدارس محافظة رابغ والبالغ عددهن (٤١) مديرة، و ٢٥ % من معلمات كل مدرسة بشكل عشوائي بحيث يكون عدد المعلمات (١٢٨) معلمة للعام الدراسي ١٤٣٥ / ١٤٣٦ هـ، وكانت الاستبانة هي أداة البحث وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

- أن مستوى القيم للثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس محافظة رابغ هو عالي جداً من وجهة نظر المعلمات.
 - أن مستوى المعتقدات والتوقعات للثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس محافظة رابغ هو عالي من وجهة نظر المعلمات.
 - أن درجة الممارسات الإدارية لمديرات مدارس محافظة رابغ هي عالية جداً من وجهة نظر المعلمات.
 - أن درجة الممارسات الفنية لمديرات مدارس محافظة رابغ هي عالية من وجهة نظر المعلمات.
 - أن هناك علاقة طردية بين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة الممارسات الإدارية لمديرات مدارس محافظة رابغ من وجهة نظر المعلمات. وخلص البحث إلى التوصيات التالية:
١. حث المديرات على الاشتراك في المؤتمرات العالمية التي تناقش المستجدات التربوية الحديثة، ونقلها للمجتمع المدرسي.

٢. إعداد دورات تدريبية وورش عمل للمدربات والمعلمات حول الثقافة التنظيمية وكيفية نشر وتوظيف أفضلها في المدارس.

٣. إعداد برامج تدريب فعالة للمدربات لتحسين ممارساتهن الإدارية والفنية.

٤. إشراك المعلمات في دورات تدريبية عن كيفية إعداد البحوث الاجرائية والدراسات والإفادة منها في تحسين البيئة التعليمية والتعلمية.

١. المقدمة

تعد الثقافة ظاهرة إنسانية تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، وتحتوي على عدد كبير من العناصر والمكونات ذات التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، وتعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، فسلوك الفرد لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلي والإيجابي.

وتعبر هذه الثقافة عن مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المنظمة وأفرادها القدامى، ويتم تعليمها للأفراد الجدد، أي أن الثقافة التنظيمية تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة والمعتقدات والممارسات السلوكية بين افراد المنظمة والتي تساعد في تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة (الفراج، ٢٠١١، ٢٠) [١].

وتتنوع ثقافة التنظيم إلى ثقافة قوية يتفق عليها أعضاء التنظيم وتساعد في تحسين أدائهم، وثقافة ضعيفة تؤدي إلى اللامبالاة وانغلاق المنظمة على نفسها حيث يسودها مناخ لا يشجع على الابتكار وزيادة الإنتاج (الرواشدة، ٢٠٠٧، ٣٨) [٢].

كما أن وجود تنظيم سليم للمنظمة يساعد على تحقيق التعامل مع الظروف المختلفة وتحقيق تنافسية عالية للمنظمة، وتحقيق الكفاءة والابتكار في الأداء التنظيمي (ماهر، ٢٠٠٧، ١٩) [٣].
وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، والمدارس بشكل خاص، لما لها من انعكاس على الفاعلية التنظيمية داخل المدرسة والمناخ التنظيمي المدرسي من حيث تحصيل الطلبة، وتحقيق الانتماء والإنجاز والولاء والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات العاملين (شابين، ٢٠١١) [٤].

وترى الحريري (٢٠٠٨) [٥] أن المدرسة تلعب دوراً أساسياً ورئيساً في تحقيق أهداف التربية في الدولة، ومن هنا فإن تحقيق الأهداف الشاملة للعملية التربوية القائمة في المدارس تحتاج إلى ضرورة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، بما تشتمل عليه من فلسفة، وقيم، ومعتقدات، وأعراف، وتوقعات، إذ تمثل في الواقع حصيلة التفاعل الاجتماعي للعاملين في المجتمع المدرسي، ومن ثم تكون بمثابة موجّهات تحرك تصرفاتهم، وسلوكهم في المواقف اليومية.

والثقافة المدرسية إنما تتشكل من خلال المناخ التعليمي المدرسي، وتؤثر فيها ثقافة المدير واتجاهاته وسلوكه، وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمديرين الذين يتواجدون في قمة الهرم المدرسي، لما لهذه الثقافة من تأثير في توضيح الخطوط العريضة (عشماوي، ٢٠٠٦، ٨٩) [٦].

وثمة اتفاق بين المتخصصين في الإدارة على أن الإدارة الناجحة هي سر نجاح الأمم في كل زمان ومكان وما سادت إحدى الحضارات إلا بالإدارة فكراً وتطبيقاً، وما بادت إلا بالفوضى، لأن الإدارة تعني النظام والانتظام، ووظيفة الإدارة منذ القدم هي: حشد الطاقات البشرية وتوجيهها وتنظيمها وقيادتها لتحقيق أهداف محددة في الزمان والمكان، وطبقاً للعقيدة التي تعتنقها الأمة أو المؤسسة أو الأفراد القادة فيها (دهيش وآخرون، ٢٠٠٩، ٤٥-٤٦). كما وأن للدور القيادي والممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة أهميتها وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين، ورفع مستواهم الوظيفي، وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وزيادة كفاءاتهم الإنتاجية، والارتفاع بمستوى التعليم في المجتمع (حمدان، ٢٠٠٨، ٤) [٧].

وقد أكدت الكثير من الدراسات على علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة، فقد أشارت دراسة العنزي (٢٠٠٤) [٨] إلى دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، وذلك نظراً لكونها من السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات.

كما أكدت دراسة عليان (٢٠١٢) [٩] على أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية للمدير، وأن هناك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين.

وقد أوصت دراسة ثابت (٢٠٠٧) [١٠] بضرورة قيام القيادات الإدارية بخلق ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات إدارية واضحة تتبع من الواقع الإداري وتسهم في رسم الخريطة التنظيمية للجهاز الإداري، وتوضح القيم الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية.

لذا فإنه يمكن القول بأن نجاح أو فشل المنظمات ومنها المدرسة؛ يرجع إلى الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وإذا ما نجحت الإدارة في إيجاد ثقافة تنظيمية مناسبة سيساهم هذا في تكوين رؤية واضحة للعاملين بشأن رسالتها وأهدافها الإستراتيجية والعكس يحدث في حال وجود بيئة ثقافية لا تتوافق مع أهداف المدرسة.

٢. مشكلة البحث

مما سبق تتضح أهمية الثقافة التنظيمية في جودة المناخ التنظيمي وفاعلية المنظمة ومن خلال الإطلاع على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة تتضح العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالإدارة وأن هذه العلاقة فيها قدر كبير من التفاعل، فالإدارة وعلى رأسها المدير يتأثر أدائها بالثقافة التنظيمية السائدة، ومن خلال خبرة الباحثة في مجال عملها كمعلمة؛ رأت الباحثة ضرورة

دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس بمحافظة رابغ من

وجهة نظر المعلمات وعلى هذا يتحدد السؤال الرئيسي للبحث وهو :

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس بمحافظة رابغ ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة

رابغ؟

٢- ما درجة الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة

رابغ؟

٣- ما العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس

من وجهة نظر المعلمات بمحافظة رابغ؟

٣. أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى :

١- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات

بمحافظة رابغ.

٢- التعرف على درجة الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات

بمحافظة راغ.

٣- الكشف عن العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة الممارسات الإدارية لدى

مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة راغ.

٤. منهجية البحث

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي.

● مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع مديرات المدارس بمحافظة راغ والبالغ عددهن ٤١ مديرة، وجميع معلمات المدارس بمحافظة راغ والبالغ عددهن ٥٠٩ معلمة وفق آخر إحصائية لمكتب التربية والتعليم في محافظة راغ (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٥) [١١].

● عينة البحث :

تم تطبيق البحث على عينة عشوائية بسيطة من المعلمات بواقع ٢٥% من معلمات كل مدرسة أي ما يعادل ١٢٨ معلمة يتبعن ل ٤١ مديرة، حيث تم استخدام طريقة الحصر الشامل للمديرات.

● أدوات البحث :

تم تطوير استبانتي ديمة عليان " الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و " رام الله والبيرة" (٢٠١٢).

● مصطلحات البحث

الثقافة التنظيمية :

يعرف (Mcshane & Von Glinow, ٢٠٠٥) [١٢] الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة من القيم والمعتقدات والمواقف والمعايير والقواعد المشتركة بين أعضاء المنظمة". وتعرف الباحثة الثقافة التنظيمية اجرائيا بأنها منظومة من الأنساق الفكرية والاجتماعية والقيمية التي تشكل القيم والمعتقدات والتوقعات لدى مديرة المدرسة. الممارسات الإدارية:

هي " الواجبات والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة" (الرشيدة ٢٠٠٧) [١٣]. وتعرف الباحثة الممارسات الإدارية لمديرة المدرسة اجرائيا بأنها: أنشطتها وإنجازاتها في العمل المدرسي من حيث الجوانب: الإدارية والفنية.

● الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS.

٥. النتائج والمناقشة

إجابة السؤال الأول وهو: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة رابع؟

للإجابة على السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، التوقعات)، ومن ثم

الإجابة على السؤال الأول من خلال النتيجة العامة لكل بعد، وفيما يلي عرض لنتائج البعد

الأول القيم، حيث جاءت النتائج كما يوضحها جدول رقم (١):

جدول رقم (١) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على بعد القيم للثقافة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
تقوم مديرة المدرسة بـ:					
١	تعزيز الانتماء الوطني لدى الطالبات.	٤.٤٤	٠.٧٦١	عالي جداً	٤
٢	التأكيد على احترام العمل.	٤.٤٥	٠.٧٩٢	عالي جداً	٢
٣	احترام آراء الآخرين.	٤.٢٥	١.٠٠٤	عالي جداً	٧
٤	اعتبار دور المعلمة أساسي في العملية التربوية.	٤.٥٢	٠.٧٢١	عالي جداً	٣
٥	التفاهم مع الجميع على أساس العدل والمساواة.	٤.١٥	١.٠٠٥	عالي	٩
٦	إيجاد روح التنافس الإيجابي مع المدارس الأخرى والمجتمع المدرسي.	٤.٠٢	٠.٩٨٨	عالي	١١
٧	معاملة المعلمات كزميلات.	٤.٦٣	٠.٦٦٤	عالي جداً	١
٨	العدالة في توزيع ميزانية المدرسة.	٤.١٤	١.٠٦٣	عالي	١٠
٩	اتخاذ القرارات بشكل جماعي.	٣.٨٠	١.٠٨٠	عالي	١٢
١٠	اعتماد معايير موضوعية لتقييم الأداء.	٤.٢٠	٠.٨٩١	عالي جداً	٨
١١	تعزيز وتشجيع الأفكار المبدعة.	٤.٢٧	٠.٩٥١	عالي جداً	٥

٦	عالي جداً	١.٠٠٠٦	٤.٢٦	أن يسود المدرسة جو من الثقة بين المديرية والعاملات.	١٢
	عالي جداً	٠.٧١٢	٤.٢٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات البعد الأول (القيم)	

يتضح من الجدول رقم (١) أن قيمة المتوسط العام لجميع عبارات بعد القيم للثقافة التنظيمية تساوي (٤.٢٦)، والانحراف المعياري يساوي (٠.٧١٢)، مما يدل على أن القيم لدى مديرات مدارس محافظة رابع تتمتع بمستوى عالي جداً من وجهة نظر المعلمات.

حيث تراوحت استجابات عينة البحث بين مستويين لبعدها القيم (عالي جداً - عالي)، و جاءت عبارة معاملة مديرات مدارس محافظة رابع للمعلمات كرميالات في أعلى مرتبة من وجهة نظر المعلمات، وعبارة اتخاذ القرارات بشكل جماعي في أدنى مرتبة من وجهة نظر المعلمات، وترى الباحثة أن المستوى العام العالي جداً لقيم الثقافة التنظيمية قد يعود إلى شخصيات المديرات وتأثير القيم الإسلامية عليها، وذلك يظهر في مدى التزامهن بمبدأ الإتيقان في العمل والعدل بين العاملات في المدرسة واجتتاب رذائل السلوك، كذلك قد يعود إلى ما يتمتعن به من صفات قيادية تنبع من دورهن الذي أسند إليهن، حيث أصبحت مهامهن متعددة ومتشعبة لتشكّل بناء علاقات متينة مع المعلمات والعاملات وكل من له علاقة بالعملية التربوية، وقد يعود أيضاً إلى طول خبرتهن في المجال الإداري وبالتالي أدركوا أهمية هذه المكونات في بيئة المدرسة، وتختلف هذه

النتيجة مع دراسة يامان (٢٠١٠) التي أشارت إلى تدني مستوى العدالة التنظيمية وضعف الأخلاق التنظيمية، وقد يعود هذا الاختلاف إلى أن دراسة يامان (٢٠١٠) قد اقتصر على اكتشاف آراء المدرسين الذين تعرضوا لإهانات وسلوكات لا أخلاقية فقط في عدد من الجامعات التركية.

وكان البعد الثاني للمعتقدات، وفيما يلي عرض لنتائجه، حيث جاءت كما يوضحها جدول رقم

(٢):

جدول رقم (٢) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على بعد المعتقدات للثقافة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
تقوم مديرة المدرسة ب :					
١٣	إشراك الجميع في تحقيق أهداف المدرسة.	٤.٣٠	٠.٩٤٢	عالي جداً	٢
١٤	تقديم المصلحة العامة على الخاصة.	٤.٣٤	٠.٩٤٣	عالي جداً	١
١٥	تفويض بعض السلطات للآخرين.	٣.٩٢	٠.٩١٠	عالي	٤
١٦	مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات التنظيمية.	٣.٨٠	١.٠١٥	عالي	٥
١٧	التواصل مع البيئة الخارجية	٤.١٣	١.٠٠٧	عالي	٤

				للمدرسة) أولياء الأمور- مؤسسات اجتماعية- هيئات حكومية وأهلية....)	
٢	عالي جداً	١.١١٨	٤.٣٠	الاشتراك مع المعلمات في مناوبات الاشراف اليومي.	١٨
٥	عالي	١.٠٤١	٤.٠٦	الاشتراك في الأنشطة المدرسية.	١٩
٣	عالي	٠.٩٢٠	٤.١٩	تعزيز المبادرات الجيدة من الآخرين.	٢٠
٧	متوسط	١.٢٥٧	٣.٠٥	تشجيع المعلمات على الالتحاق بالدراسات العليا.	٢١
٦	متوسط	١.٢١٨	٣.٣٤	عمل ندوات تثقيفية للمعلمات للقوف على المستجدات العالمية الحديثة في التربية.	٢٢
	عالي	٠.٧٣٦	٣.٩٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات البعد الثاني (المعقّدات)	

يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيمة المتوسط العام لجميع عبارات بعد المعقّدات للثقافة

التنظيمية تساوي (٣.٩٤)، والانحراف المعياري يساوي (٠.٧٣٦)، مما يدل على أن المعقّدات

لدى مديرات مدارس محافظة رابع تتمتع بمستوى عالي من وجهة نظر المعلمات.

حيث تراوحت استجابات عينة البحث بين ثلاث مستويات بالنسبة للمعتقدات (عالي جداً - عالي - متوسط)، وقد جاءت عبارة تقديم مديرات مدارس محافظة رابع للمصلحة العامة على الخاصة في أعلى مرتبة من وجهة نظر المعلمات، وعبارة تشجيع المعلمات على الالتحاق بالدراسات العليا في أدنى مرتبة من وجهة نظر المعلمات، وترى الباحثة أن المستوى العام العالي للمعتقدات قد يكون بسبب طبيعة الثقافة المجتمعية التي أثرت في سلوك المديرات والتي تؤكد على أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وقد يكون بسبب القوانين والإجراءات التي تنظم العمل المدرسي، فمديرة المدرسة تحاول قدر الإمكان أن لا تجعل هناك اختلافات بين ثقافة المجتمع والمكونات التنظيمية، ومن هنا فهي تشترك مع المعلمات في عمليات التخطيط والتنظيم المدرسي ومناوبات الإشراف اليومي، لأن ذلك حسب معتقداتها وخبرتها في المجال الإداري يقوي العمل الجماعي ويكسب المدرسة هوية تنظيمية خاصة بها، وكذلك يعزز مشاعر الانتماء لدى المعلمات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البدراني (١٤٢٧) التي أشارت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية عينة الدراسة كان مرتفعاً، ونتيجة دراسة بو حمد (٢٠٠٨) التي أسفرت عن أن تصورات مديري المدارس الثانوية والمعلمين كانت مرتفعة حول الثقافة التنظيمية.

وكان البعد الثالث التوقعات، وفيما يلي عرض لنتائجه، حيث جاءت كما يوضحها جدول

رقم (٣):

جدول رقم (٣) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على بعد التوقعات للثقافة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
تقوم مديرة المدرسة ب :					
٢٣	تشجيع المعلمات المبدعات في اظهار امكاناتهن.	٤.١٣	٠.٩٩٦	عالي	٥
٢٤	مراعاة الظروف الشخصية للآخرين.	٤.٢٥	٠.٩٣٩	عالي جداً	٣
٢٥	تزويد المعلمات بالتغذية الراجعة المستمرة حول أدائهن.	٤.٠٢	٠.٩٧٢	عالي	٦
٢٦	تقبل آراء المعلمات ومقترحاتهن.	٤.١٥	٠.٩١٤	عالي	٤
٢٧	مراعاة مشاعر الآخرين.	٤.٣٩	٠.٧٧٦	عالي جداً	١
٢٨	الحرص على تنمية العمل بروح الفريق.	٤.٣٥	٠.٨٩٣	عالي جداً	٢
٢٩	تهيئة المناخ المدرسي للإبداع.	٣.٧٦	١.٠٦٣	عالي	٨
٣٠	تنمية المهارات القيادية للآخرين.	٣.٨٢	١.٠٥٣	عالي	٧
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات البعد الثالث (التوقعات)	٤.١٠	٠.٧٥٨	عالي	

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيمة المتوسط العام لجميع عبارات بعد التوقعات للثقافة التنظيمية تساوي (٤.١٠)، والانحراف المعياري يساوي (٠.٧٥٨)، مما يدل على أن التوقعات لدى مديرات مدارس محافظة رابغ تتمتع بمستوى عالي من وجهة نظر المعلمات.

حيث تراوحت استجابات عينة البحث بين مستويين بالنسبة للتوقعات (عالي جداً-عالي)، وقد جاءت عبارة مراعاة مشاعر الآخرين في أعلى مرتبة من وجهة نظر المعلمات، كما جاءت عبارة تهيئة المناخ المدرسي للإبداع في أدنى مرتبة من وجهة نظر المعلمات، وترى الباحثة أن المستوى العام العالي للتوقعات التابعة للثقافة التنظيمية قد يعود لتعامل مديرة المدرسة مع المعلمات الذي يتخذ شكل التفاهم والحوار ومراعاة ظروفهن ومشاعرهن؛ للوصول إلى مستوى أفضل من العمل الجماعي التعاوني، وتحقيق بيئة مدرسية آمنة ومحفزة للعمل والإنتاج، أو لأن مديرة المدرسة تستعين بالمعلمات في حل المشكلات المدرسية، وتسعى للعمل بروح الفريق الواحد من حيث اتخاذ القرارات المتعلقة بالطالبات وشؤون المدرسة، وتحاول أن تجعل المعلمات جسورًا للتواصل بين المدرسة وبين محيطها والمجتمع المحلي، ولذلك هن يتوقعن التقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجاتهن النفسية والاقتصادية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السخني (٢٠٠٥) التي أسفرت عن توافر خصائص الثقافة التنظيمية لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية بدرجة عالية.

جدول رقم (٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية كل

على حده ولجميع عباراتها.

جدول رقم (٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية ولجميع عباراتها

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	البعد الأول (القيم)	٤.٢٦	٠.٧١٢	عالي جداً	١
٢	البعد الثاني (المعتقدات)	٣.٩٤	٠.٧٣٦	عالي	٣
٣	البعد الثالث (التوقعات)	٤.١٠	٠.٧٥٨	عالي	٢
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات الاستبانة	٤.١١	٠.٦٩٩	عالي	

يتضح من نتائج الجدول (٤) أن هناك فارق بسيط بين موافقة افراد عينة البحث على

مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس محافظة رابع، وأن متوسطات المحاور تتراوح ما بين

الفئتين الأولى والثانية من فئات المقياس الخماسي (عالي جداً - عالي)، حيث أن المتوسط

الحسابي لجميع عبارات الأبعاد مجتمعه يساوي (٤.١١) والانحراف المعياري يساوي (٠.٦٩٩)

والتي تشير إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس محافظة رابع هو عالي من وجهة

نظر المعلمات. وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد فقد حصل بعد القيم على المرتبة الأولى بمتوسط

(٤.٢٦)، يليه بعد التوقعات بمتوسط (٤.١٠) ثم بعد المعتقدات بمتوسط (٣.٩٤)، وتفسر

الباحثة المستوى العالي للثقافة التنظيمية ربما إلى الاهتمام عند اختيار مديرات المدارس، ووضع

معايير محددة لترشيحهم، كذلك تطوير أدائهم من خلال الدورات التدريبية مما انعكس على مفهوم الثقافة التنظيمية لديهم وممارستها مع المعلمات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بو حمد (٢٠٠٨)، و السخني (٢٠٠٥)، والبدراني (١٤٢٧) في توفر مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية. وتختلف مع نتيجة دراسة يامان (٢٠١٠) في تدني مستوى الثقافة التنظيمية، وقد يعود هذا الاختلاف إلى أن دراسة يامان (٢٠١٠) قد اقتصرت على اكتشاف آراء المدرسين الذين تعرضوا لإهانات وسلوكات لا أخلاقية فقط في عدد من الجامعات التركية.

إجابة السؤال الثاني: ما درجة الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر

المعلمات بمحافظة رابع؟

للإجابة على السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات افراد عينة البحث على جوانب الممارسات الإدارية (الجانب الإداري، الجانب الفني)، ومن ثم الإجابة على السؤال الثاني من خلال النتيجة العامة لكل جانب وفيما يلي عرض نتائج الجانب الأول هو الجانب الإداري، حيث جاءت النتائج كما يوضحها جدول رقم (٥)

التالي:

جدول رقم (٥) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على الجانب الإداري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
تقوم مديرة المدرسة ب :					
١	فتح قنوات اتصال جيدة مع البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.	٣.٩٠	٠.٩٣٨	عالية	٩
٢	اشراك المعلمات في اتخاذ بعض القرارات.	٣.٧٦	١.٠٥٦	عالية	١١
٣	إطلاع المعلمات على التعليمات والتعاميم الرسمية.	٤.٥٦	٠.٦٧٣	عالية جداً	٣
٤	اعتماد اللقاءات المفتوحة مع المعلمات والطالبات.	٣.٨٧	١.١١٨	عالية	١٠
٥	متابعة سجلات الحضور والانصراف.	٤.٦٧	٠.٥٧٧	عالية جداً	١
٦	استثمار وقت تواجدها في المدرسة على الوجه الأمثل.	٤.٥٠	٠.٨٢٣	عالية جداً	٤
٧	وضع خطة لتوزيع المهام على المعلمات.	٤.٤١	٠.٨١٨	عالية جداً	٥
٨	وضع الخطة العامة لاحتياجات المدرسة.	٤.١٧	٠.٩٤٨	عالية	٧
٩	التأكد من توفر الشروط الصحية	٤.٠٥	١.٠٤١	عالية	٨

				في مقصف المدرسة.	
٦	عالية جداً	٠.٩٠١	٤.٣٠	حث المعلمات والطالبات على سلامة الأثاث المدرسي.	١٠
٢	عالية جداً	٠.٦٢١	٤.٥٩	الاحتفاظ بالسجلات المدرسية.	١١
	عالية جداً	٠.٦١٤	٤.٢٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات (الجانب الإداري)	

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيمة المتوسط العام لجميع عبارات الجانب الإداري للممارسات الإدارية يساوي (٤.٢٥)، والانحراف المعياري يساوي (٠.٦١٤)، مما يدل على أن درجة ممارسة مديرات مدارس رابع لمهامهن الإدارية هي عالية جداً من وجهة نظر المعلمات. حيث تراوحت استجابات عينة البحث بين درجتين بالنسبة لممارسات الجانب الإداري (عالية جداً - عالية)، وقد جاءت عبارة متابعة مديرات مدارس محافظة رابع لسجلات الحضور والانصراف في أعلى مرتبة من وجهة نظر المعلمات، كما جاءت عبارة إشراك المعلمات في اتخاذ بعض القرارات في أدنى مرتبة، وتعزو الباحثة الدرجة العالية جداً لممارسات الجانب الإداري إلى العديد من الأسباب، يأتي في مقدمتها تقييد المديرات بالتعاميم الواردة من وزارة التعليم؛ بهدف تنظيم العمل المدرسي وإدارة أمور المدرسة، فيلاحظ على كثير من المديرات ممارسة أدوارهن كما وردت في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، علاوة على التعامل معها على

أنها وقاية لعدد من القرارات التي قد تأخذها المديرية على عاتقها دون مرجعية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اليوسف (٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن افراد عينة الدراسة يرون أن ثلاث عشرة مهمة من مهام مديري المدارس الابتدائية في مجال رعاية التلاميذ مهمة بدرجة عالية جداً. وكان الجانب الثاني هو الجانب الفني، وفيما يلي عرض لنتائجه، حيث جاءت كما يوضحها جدول رقم (٦) التالي :

جدول رقم (٦) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على الجانب الفني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
تقوم مديرة المدرسة بـ:					
١٢	مساعدة المعلمات على تشخيص الضعف الدراسي عند الطالبات.	٤.١١	٠.٩٥٨	عالية	٤
١٣	الاطلاع على الامتحانات التي تعدها المعلمات من أجل تطويرها.	٣.٩٢	١.٠٣٩	عالية	٧
١٤	التأكد من مدى تغطية المعلمة للمنهج.	٤.٢٧	٠.٩٤٥	عالية جداً	٢
١٥	ارشاد المعلمات إلى كيفية حل المشكلات.	٤.٠٧	٠.٩٢٤	عالية	٥
١٦	وضع خطة للارتقاء بمستوى الطالبات ضعيفات التحصيل الدراسي.	٣.٨٤	١.١١٤	عالية	٩

١٠	متوسطة	١.٢٥٤	٣.٣٧	تشجيع المعلمات على اجراء البحوث والدراسات.	١٧
٦	عالية	١.٠٠٩	٤.٠٦	تنظيم برنامج الامتحانات المدرسية.	١٨
٣	عالية	١.١٢١	٤.١٦	توزيع المواد على المعلمات وفق اختصاصاتهن.	١٩
٨	عالية	١.٠٨٤	٣.٨٨	وضع الخطط الفنية لتطوير العملية التربوية.	٢٠
٤	عالية	٠.٩٩٠	٤.١١	حل مشكلات الطالبات بطريقة تربوية ملائمة.	٢١
١	عالية جداً	٠.٩٣٩	٤.٣٢	المحافظة على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال.	٢٢
	عالية	٠.٨٢٣	٤.٠١	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات (الجانب الفني)	

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الجانب الفني يساوي

(٤.٠١)، والانحراف المعياري يساوي (٠.٨٢٣)، مما يدل على أن درجة ممارسة مديرات مدارس

محافظة رابع لمهامهن الفنية هي عالية من وجهة نظر المعلمات.

حيث تراوحت استجابات عينة البحث بين ثلاث درجات بالنسبة للجانب الفني (عالية

جداً - عالية - متوسطة)، وقد جاءت عبارة المحافظة على المظهر العام للمدرسة من حيث

النظافة والجمال في أعلى مرتبة من وجهة نظر المعلمات، كما جاءت عبارة تشجيع المعلمات على اجراء البحوث والدراسات في أدنى مرتبة، وترى الباحثة أن الدرجة العالية للممارسات الفنية يُمكن عزوها إلى أن من بين المسؤوليات الملقاة على عاتق مديرة المدرسة بوصفها قائدة تربوية التعرف إلى كل الكفاءات التربوية والإدارية الموجودة في المدرسة، وتوزيع الاختصاصات عليها كل حسب استعداداته وقدراته، والعمل على رفع المستوى المهني والفني لكل العاملات معها، وتشجيعهن على الاطلاع والتدريب والنمو الذاتي ومواصلة التجريب والبحث والابتكار للقيام بواجبهن على أفضل وجه، مع التخطيط للمواقف التعليمية الناجحة والتجارب التربوية الجادة وتنفيذها بما يعود بالفائدة على الطالبات والبيئة المحيطة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السعود والعساف (٢٠٠٨) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لمصادر سلطتهم في مدارسهم كانت مرتفعة.

جدول رقم (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجوانب الممارسات الإدارية كل على حده ولجميع عباراتها.

جدول رقم (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجوانب الاستبانة (الممارسات الإدارية) ولجميع عباراتها

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	الجانب الأول (الجانب الإداري)	٤.٢٥	٠.٦١٤	عالية جداً	١
٢	الجانب الثاني (الجانب الفني)	٤.٠١	٠.٨٢٣	عالية	٢

عالية	٠.٦٨٨	٤.١٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات الاستبانة
-------	-------	------	--

يتضح من نتائج الجدول (٧) أن هناك فارق بسيط بين موافقة افراد عينة البحث على درجة الممارسات الإدارية لمديرات مدارس محافظة رابع، وأن متوسطات الحوار تتراوح ما بين الفئتين الأولى والثانية من فئات المقياس الخماسي (عالية جداً - عالية)، وقد كان المتوسط الحسابي لجميع عبارات الجوانب مجتمعه يساوي (٤.١٣) والانحراف المعياري يساوي (٠.٦٨٨) والتي تشير إلى أن درجة الممارسات الإدارية لمديرات مدارس محافظة رابع هي عالية من وجهة نظر المعلمات. وفيما يتعلق بترتيب الجوانب فقد حصل الجانب الإداري على المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٢٥)، يليه الجانب الفني بمتوسط (٤.٠١). وتفسر الباحثة الدرجة العالية للممارسات الإدارية أنها قد تعود إلى المهام الروتينية التي تقوم بها مديرة المدرسة والتي تكتسب بالخبرة فمديرة المدرسة هي المسئولة الأولى عن المدرسة وهي التي تتابع مرافق المدرسة ومختبراتها ومكتبتها ومقصفها، أو أنه بسبب عملها كمشرفة مقيمة، حيث تزور المعلمات مرتين سنوياً على الأقل وتكتب تقرير عن أداء المعلمات، وعلاوة على ذلك تتواصل بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتحل مشكلات الطالبات، ومن هنا فهي تعي أدوارها سواءً الإدارية أو الفنية وتمارسها بفاعلية وباستمرار وتطور من نفسها مهنيًا وكذلك تتابع المستجدات التربوية والتعليمية الحديثة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هاف (٢٠٠٦) في المستوى المنخفض لممارسات مديري المدارس، وقد يعود ذلك لمدى

تعقيدات ممارسات المديرين وكيف يركزون على الوظائف الإدارية غير المرتبطة بعملية التدريس كما يركزون على الإشراف على المعلمين، وتقييم أدائهم باستمرار.

إجابة السؤال الثالث: ما العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة الممارسات الإدارية

لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة رابع؟

وللإجابة على السؤال تم صياغة الفرض التالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \leq \infty$) بين مستوى الثقافة

التنظيمية ودرجة الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة رابع.

وللتحقق من صحة الفرض استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون، حيث تتضح العلاقة في

جدول رقم (٨).

جدول رقم (٨) يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الممارسات الإدارية

مستوى الدلالة	قيمة ر	الممارسات الإدارية		الثقافة التنظيمية	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
٠.٠٠٠٠	٠.٨٩٧	٠.٦٨٨	٤.١٣	٠.٦٩٩	٤.١١

الجدول (٨) يوضح أن قيمة معامل الارتباط r لجميع محاور (الثقافة التنظيمية) ومحاور

(الممارسات الإدارية) تساوي (٠.٨٩٧) كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠٠) وهذا

يوضح وجود ارتباط طردي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 = \infty$) بين مستوى

الثقافة التنظيمية ودرجة الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة رابغ. أي أنه تم قبول فرضية البحث.

وتفسر الباحثة وجود الارتباط الطردي الدال إحصائياً إلى أنه قد يعود إلى تأثير المستوى العالي للثقافة التنظيمية الذي يتمتعون به مديرات مدارس محافظة رابغ، فالثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب، وتؤثر على نمط الإدارة والأسلوب الذي تتبعه المديرات في تحقيق أهداف المدرسة، وكذلك نمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات. كما تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المديرات وتساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية والكفاءة للمدرسة، كما أنها تدعم استقرار المدرسة وذلك من خلال إحساس العاملين بها بانتمائهم لها. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عليان (٢٠١٢) ونتيجة دراسة ريتا و تينا (٢٠٠٦) في وجود علاقة بين ممارسات المدراء والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس.

٦. الخلاصة

يتضح أن

١. مستوى القيم للثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس محافظة رابغ هو عالي جداً من وجهة نظر المعلمات.

٢. مستوى المعتقدات والتوقعات للثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس محافظة رابغ هو

عالي من وجهة نظر المعلمات.

٣. درجة الممارسات الإدارية لمديرات مدارس محافظة رابغ هي عالية جداً من وجهة نظر

المعلمات.

٤. درجة الممارسات الفنية لمديرات مدارس محافظة رابغ هي عالية من وجهة نظر المعلمات.

هناك علاقة طردية بين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل بين مستوى

الثقافة التنظيمية ودرجة الممارسات الإدارية لمديرات مدارس محافظة رابغ من وجهة نظر المعلمات.

٧. التوصيات

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

٥. تحفيز المديرات على الاشتراك في المؤتمرات العالمية التي تناقش المستجدات التربوية الحديثة،

ونقلها للمجتمع المدرسي.

٦. إعداد دورات تدريبية وورش عمل للمديرات والمعلمات حول الثقافة التنظيمية وكيفية

نشر وتوظيف أفضلها في المدارس.

٧. إعداد برامج تدريب فعالة للمديرات لتحسين ممارساتهن الإدارية والفنية.

٨. اشراك المعلمات في دورات تدريبية عن كيفية اعداد البحوث الاجرائية والدراسات والإفادة منها في تحسين البيئة التعليمية والتعلمية.
٩. توفير البيئة المحفزة والمناخ المناسب لظهور الأفكار الإبداعية وتهيئة الظروف الملائمة للإبداع والابتكار وكذلك تشجيع المديرات والمعلمات على الالتحاق بالدراسات العليا.
١٠. حث المديرات والمعلمات على دراسة التجارب التعليمية والتربوية في الدول المتقدمة في مجال التعليم بهدف تحسين ممارساتهن وثقافتهن التنظيمية بما يتواءم مع موروثنا القيمي والحضاري.

المراجع

[١] الفراج، أسامة (٢٠١١) نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع

العام في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٢٧ (١) : ٢٠٠.

[٢] الرواشدة، خلف سليمان (٢٠٠٧) صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، الأردن: دار الحامد للنشر.

[٣] ماهر، احمد (٢٠٠٧) التنظيم : الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، مصر: الدار الجامعية للنشر والطباعة.

[٤] شاين، ادجار (٢٠١١) الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد الاصبحي و شحاته وهي ، الرياض: معهد الإدارة العامة.

[٥] الحريري، رافدة (٢٠٠٨) مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

[٦] عشناوي، ايمان (٢٠٠٦) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية في مصر - دراسة

تطبيقية على بعض المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر.

[٧] دهيش، خالد بن عبدالله والشلاش، عبدالرحمن بن سليمان و رضوان، سامي عبدالسميع (٢٠٠٩)

الإدارة والتخطيط التربوي- أسس نظرية وتطبيقات عملية، الرياض : مكتبة الرشد.

[٨] حمدان، محمد (٢٠٠٨) مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها ، الأردن: دار كنوز

المعرفة العلمية.

[٩] العنزي، بسام مناور(٢٠٠٤) الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة ماجستير، جامعة الملك

عبدالعزیز، المملكة العربية السعودية.

[١٠] عليان، ديمة عبد علي(٢٠١٢) الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس

الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"،

رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

[١١] ثابت، فرحان عبدالله (٢٠٠٧) تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين-

دراسة

ميدانية بجامعة صنعاء، دراسة ماجستير، كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، اليمن.

[١٢] وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، مكتب التربية والتعليم بمحافظة رابغ،

احصائيات

عام (١٤٣٥/١٤٣٦هـ).

[١٣] McShane, S. & Von Glinow, M. (2005) Organizational

behavior

: Emerging realities for the workplace revolution. New

York:

McGraw Hill.

[١٤] الرشايدة، محمد(٢٠٠٨) الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، الأردن: دار يافا للنشر

والتوزيع.