

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية لدى قادة المدارس بمحافظة القرى من وجهة نظر المعلمين

عبد سعد البشري الزهراني

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة القرى و الفاعلية الإدارية من وجهة نظر المعلمين . وقد استخدم المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وتكونت عينة الدراسة من ٢٢٦ معلماً، وطبقت أداة الدراسة ( استبانة ) مكونه من ٤١ فقرة موزعة على سبع مجالات ( ثقافة السياسات الإدارية التنظيمية، ثقافة المهمة، ثقافة العمليات، ثقافة العلاقات الإنسانية، التخطيط والبناء، التدريب والتطوير، تقويم الأداء)، و أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة القرى جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ ٣,٩٧ وانحراف معياري ٠,١١، كما جاءت الفاعلية الإدارية بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ ٣,٩٩ وانحراف معياري ٠,٠٣، ولم تكشف الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة القرى تبعا لمتغير المراحل التعليمية. وبالمثل لم تكشف الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الفاعلية الإدارية في مدارس محافظة القرى تبعا لمتغير المراحل التعليمية، وفي المقابل كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة القرى تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الفاعلية الإدارية تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بالاستمرار في ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس لما لها من أثر على تحسن الفاعلية الإدارية لدى المعلمين.

### Abstract

The study aimed to uncover the correlation relationship between the degree of organizational culture practice Al-qara schools and the exercise of administrative effectiveness of teachers the researcher used. The correlation descriptive approach, the study sample consisted of (226) teachers, a questionnaire was used, consisting of (41) paragraphs divided into seven fields (Organizational management policy culture, mission culture, process

culture, human relations culture, planning and construction, training and development, performance evaluation) the results showed that the application of organizational culture at Al-qara schools came to a great extent with an average of (3.97), the exercise of administrative efficiency came to a great extent with an average of (3.99), there were no statistically significant differences at the level of function ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of responses of members of the study sample to the degree of application of organizational culture at Al-qara schools depending on the variable educational stages, there were no statistically significant differences at the level of function ( $\alpha \leq 0.05$ ) In contrast, the study showed that of responses of members of the study sample to the degree of application of administrative effectiveness at Al-qara schools depending on the variable educational stages, there were statistically significant differences at the level of function ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of responses of members of the study sample to the degree of application of organizational culture at Al-qara schools depending on the variable years of experience for the benefit of the 10 years and over, there were statistically significant differences at the level of the function ( $\alpha \leq 0.05$ ) In the degree of responses of members of the study sample to the degree of application of administrative effectiveness at Al-qara schools depending on the variable years of experience in favor of the 10 years and above category, According to the findings, the study recommends continuing the practice of organizational culture in schools because of their impact on improving the administrative effectiveness of teachers.

#### مقدمة:

حيث أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي يتناولها علم الإدارة التربوية، وقد أُستخدم هذا المصطلح كمظلة يندرج تحتها الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل: القيم، والنماذج الاجتماعية، والقيم الأخلاقية، والتكنولوجية وتأثيراتها، وأصبح موضوع الثقافة التنظيمية موضوعاً مستقلاً في علم الإدارة مع نهاية القرن الماضي؛ حيث ظهر عدد من النظريات التي تبنت هذا

تعتبر الثقافة التنظيمية Organizational Culture عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات والمؤسسات المختلفة عامةً والتعليمية خاصةً، يتبين ذلك لما لأبعاد هذه الثقافة وعناصرها من تأثير على العمل الإداري في هذه المؤسسات؛ لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه، ويؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها من المؤسسات أو مع العاملين بها.

المفهوم، ومنها: "نظرية الثقافة التنظيمية" لسيدل وكيندي (Deal & Kennedy)، وفحواها أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وهي تتكون من الجوانب الأساسية والسلوكيات الظاهرة للمنظمة، ومن القيم والافتراضات الأساسية، التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتها الخارجية (ديمية عليان، ٢٠١٢، ٥).

وتقوم الثقافة التنظيمية بعدة وظائف للمنظمات الإدارية، حيث وجد تأثير مخرجات الثقافة التنظيمية سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا Satisfaction والتضامن Solidarity والتعاون Cooperation والانتماء Belonging؛ وبخاصة أن سمات هذه الثقافة تتصف بالاستمرارية النسبية، وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد؛ وترابط البناء الاجتماعي للمنظمة (الركابي، ٢٠١٣، ٧).

حيث تترك الثقافة التنظيمية أثراً رئيساً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، وأسهمت في إيجاد المناخ التنظيمي الملائم؛ الذي يعمل على جودة وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما ساهم في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي

تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي (هدية، ٢٠١٣، ٤).

ولا سيما أنه أصبح يرى البعض أن لمتغير الثقافة التنظيمية تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها: الإبداع الإداري، وإدارة الأزمات؛ لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات، وحيث أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم، فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا مما جعل المنظمات تسعى إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية والعمل على تحديد ملامحها وأدوارها في الوصول بمستوى الأداء داخل المنظمة إلى مستوى الجودة؛ الذي من خلاله يمكنها من مواجهة المواقف الطارئة أو المشكلات المفاجئة بفاعلية (ابتسام حلواني، ٢٠٠٩، ٢).

حتى أصبح يعزى أحياناً نجاح أو فشل المؤسسة التعليمية في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادتها وفعاليتها أو عدم كفاءتها، فالنمط القيادي الفعال دائماً ما يؤثر على العاملين وسلوكهم وأدائهم بشكل فعال، كما ينعكس على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل وولائهم وانتمائهم (بن حفيظ والشايب، ٢٠١٦، ١١٨).

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يناقش عادةً ويكثر التساؤل حول مخرجات النظام التربوي بالمملكة العربية السعودية؛ والتي قد تُوصف في ظروف كثيرة بالضعف والقصور وذلك في ضوء ما أشارت إليه نتائج دراسة الغامدي (٢٠٠٤)، الأمر الذي ينبغي أن يركز فيه على الاهتمام بدور المدرسة في المجتمع السعودي، وما يسودها من ثقافة تنظيمية، كما يشير هديه (٢٠١٣، ٩٨) إلى أن الثقافة التنظيمية تعمل على وضع تصور لسياسة المدرسة، حيث فمن خلالها يعبر جميع العاملين بها عما بداخلهم من أفكار وتوجهات ومعتقدات وقيم تم اكتسابها من تلك الثقافة، فيظهر ذلك أثراً واضحاً في حل المشكلات، والتعامل مع الأزمات، وتحقيق الأهداف بطرق أكثر فاعلية داخل المدرسة.

فيما تذكر وداد أبو هين (٢٠١٠، ٥) أنه ينبغي على المؤسسات التعليمية التي تود الوصول إلى مستويات عالية من الإبداع الإداري أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة، والمشجعة على الإبداع، واستثمار إمكانات العاملين بها بكفاءة لتحقيق الفاعلية المطلوبة في تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها.

ومن هذا المنطلق تشير نتائج بعض الدراسات كما في دراسة أبو الجبين

فتميز المؤسسة التربوية ونجاحها، بدءاً بالمدرسة في أداء مهماتها، يتوقف إلى حد كبير على قدرة تفعيل إدارتها، وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها، كما قد تسهم التوجهات الحديثة والمرتكزات الأساسية لتطوير فعالية الإدارة التربوية بالشكل الملائم تتطلب توفر بيئة تربوية مناسبة؛ تضبطها معايير وثقافة واضحة المعالم (الحسن، ٢٠١٠، ٣).

ويعتبر قادة المدارس حجر الزاوية في تحقيق الفاعلية الإدارية داخل المؤسسات التربوية، ومن المفترض من قائد المدرسة - بحكم منصبه - تقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية، والسعي إلى تحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين جودة العملية التعليمية وتطوير الأداء العام سعيًا في تحقيق الأهداف التربوية المرسومة، وهذا ما يتطلب وجود ثقافة تنظيمية ضابطة لعمل كل من القائد والعاملين معه (حسن، ٢٠١٥، ٦).

وعلى ضوء هذا فإن الدراسة الحالية تهدف إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة القرى، وعلاقتها بدرجة الفاعلية الإدارية لدى قادة المدارس، وذلك من وجهة نظر المعلمين.

(٢٠٠٩) إلى أن المؤسسات التعليمية يلاحظ عليها تدني فاعليتها الإدارية؛ والتي من مظاهرها القصور عن تحقيق الأهداف المخطط لها والمرجو تحقيقها.

ويرى الباحث من خلال مشاهداته في الميدان التربوي أنه على الرغم مما أُتيح لقادة المدارس من صلاحيات كبيرة، إلا أن توظيف هذه الصلاحيات ما زال يمثل عاملاً يحول دون تحقيق الفاعلية الإدارية بالمستوى المرجو، وهو ما قد يعزوه الباحث إلى عدم وجود ثقافة تنظيمية واضحة حاكمة تسود داخل هذه المؤسسات التعليمية.

ومع قلة الدراسات التي استهدفت تحديد مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية- في حدود علم الباحث- من جهة، وانعكاسات هذا المستوى على الفاعلية الإدارية من جهة أخرى، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في سعيها نحو الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس محافظة القرى، وعلاقتها بالفاعلية الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

وفي سياق أكثر تحديداً، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس محافظة القرى من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس محافظة القرى والتي تُعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، التخصص)؟

٣. ما درجة الفاعلية الإدارية لدى قادة مدارس محافظة القرى من وجهة نظر المعلمين؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الفاعلية الإدارية لدى قادة مدارس محافظة القرى والتي تُعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، التخصص)؟

٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين الثقافة التنظيمية السائدة والفاعلية الإدارية لدى قادة المدارس بمحافظة القرى من وجهة نظر المعلمين؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس محافظة القرى، وعلاقتها بدرجة الفاعلية الإدارية لدى قادة مدارس محافظة القرى من وجهة نظر المعلمين.

## مصطلحات الدراسة:

تتناول الدراسة الحالية المصطلحات الآتية:

### الثقافة التنظيمية **Organizational Culture**

**اصطلاحاً:** هي "مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة، ويمكن أن تكون نقطة قوة أو ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المؤسسة" (السكرانة، ٢٠١١، ٣٣١).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم سلوك العاملين في أدائهم للمهام والعمليات والعلاقات داخل مدارس محافظة القرى بما يحقق الأهداف التربوية المرسومة وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

### الفاعلية الإدارية **Administrative Efficiency**

**اصطلاحاً** هي: قدرة ومهارة وكفاية قيادة المدرسة في القيام بالأعمال والممارسات والأدوار التي يتوقع منها القيام بها بشكل صحيح خلال إدارتها للمدرسة، سواء كانت في المجال الإداري أو الفني أو الاجتماعي بهدف إنجاح العملية التعليمية

وتحقيق أهداف المدرسة (الحسن، ٢٠١٠، ٩).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الجدارة والالتقان الذي تحققه قيادات المدارس بمحافظة القرى في تفعيلها للأهداف التعليمية المنوط بها تحقيقها، من خلال عمليات التخطيط والبناء، والتدريب والتطوير وتقويم الأداء، وتقاس بالدرجة الكلية التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

### حدود الدراسة ومحدداتها:

تم تطبيق الدراسة وفق الحدود الآتية:

١. **الحدود الموضوعية:** تم دراسة مستوى كل من الثقافة التنظيمية، والفاعلية الإدارية.

٢. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٩ / ١٤٤٠.

٣. **الحدود المكانية:** تم تطبيق أداة الدراسة في مدارس البنين الحكومية بمحافظة القرى.

٤. **الحدود البشرية:** تكونت عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة القرى.

أما محددات الدراسة، فتم تطبيق إجراءات الدراسة الحالية بمدارس التعليم العام بمحافظة القرى، كما يتحدد تعميم نتائج

الدراسة الحالية وفقاً لخصائص العينة المستهدفة؛ والمتمثلة في معلمي التعليم العام ووفقاً لخصائص الأداة المستخدمة؛ والمتمثلة في صدقها وثباتها، وبالتالي الموثوقية في النتائج المتوفرة من خلالها.

#### الدراسات السابقة.

#### المحور الأول: دراسات تناولت الثقافة التنظيمية.

ومنها دراسة فاطمة عثمان (٢٠١٧) والتي هدفت إلى تحديد درجة التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، حيث تم اختيار (٣٢٧) معلماً ومعلمة بالطريقة التطبيقية العشوائية، وطبق عليهم استبانتان لقياس التراخي التنظيمي والثقافة السائدة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٦) بانحراف معياري (٠,٩٣)، كما وجدت علاقة ارتباطية بين التراخي التنظيمي والثقافة التنظيمية، كذلك توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي فيما لم تكن الفروق دالة وفقاً لمتغير الجنس.

أما دراسة النويري (٢٠١٦) فقد هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها من وجهة نظر مديريها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الباحثة استبانتين؛ الأولى لقياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، والثانية لقياس أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، وقد تكونت عينة الدراسة من ١٣١ مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي ٧٩,٨٠%، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)  $\leq \alpha$  بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة)، وأن الدرجة الكلية لأنماط الثقافة التنظيمية جاءت كبيرة جداً بوزن نسبي ٨٥,٤٠%، بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم وبين تقديراتهم لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

كما هدفت دراسة العنود الغيث (٢٠١٥) إلى مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، ومقياس الرضا الوظيفي للمعلمات، وقد تكونت عينة الدراسة من فئتين هما: جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض وبلغ عددهم (٢٢٨) مديرة. أما الفئة الثانية فتكونت من معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في ذات المناطق التعليمية وبلغت عينة المعلمات (٣٨٠) معلمة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أظهرت نتائج الدراسة أن

تقدير الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس كان منخفضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (٢,٦١) وبانحراف معياري (١,١٧) وحصول ثلاثة مجالات على تقديرات متوسطة لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس وهي (التوقعات، والأعراف، والقيم) فيما حصل مجالاً (الفلسفة والمعتقدات) على تقديرات منخفضة لمستوى الثقافة التنظيمية. ووجود علاقة ارتباطية بين مستوى الخصائص التنظيمية لمديرات المدارس الحكومية والرضا الوظيفي للمعلمات. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة عقد دورات تدريبية متخصصة في موضوع الثقافة التنظيمية المدرسة للمعلمات والإداريات لتعريفهن بحقوقهن وواجباتهن ومسؤولياتهن تجاه وظائفهن وزميلاتهن وطالباتهن.

فيما هدفت دراسة المطيري (٢٠١٤) إلى تعرف أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٣٦ معلماً تم أخذها بطريقة طبقية عشوائية طبقت عليهم استبانة مكونة



من ٣٣ فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي: ثقافة القوة، ثقافة التنظيم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجيبيل هو ثقافة النظم والأدوار بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ٣,٧١ ثم ثقافة القوة بمتوسط حسابي ٣,٥٧، ثم يليه ثقافة التعاطف الإنساني بمتوسط ٣,٥١، وأخيراً ثقافة الإنجاز بمتوسط ٣,٢٨، كما أن درجة ممارسة أنماط الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي ٣,٥٢، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة لأنماط الثقافة التنظيمية التالية: ثقافة النظم والأدوار، التعاطف الإنساني، الإنجاز تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أما دراسة **إيفانجا وإيفجياجوا**

(**Efanga & Ifejiagwa, 2014**) فقد هدفت إلى إيجاد العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وأداء الإدارة لدى مديري المدارس الثانوية في إكوا إييوم في نيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تكونت عينة الدراسة من ١٣٧ معلماً من ثلاث مناطق تعليمية طبقت عليهم استبانة الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه توجد علاقة

إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الفاعلية وأداء الإدارة في المدارس الثانوية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المشاركة وأداء مديري المدارس الثانوية، كما توجد علاقة إيجابية بين ثقافة العلاقات الإنسانية وأداء مديري المدارس الثانوية.

فيما سعت دراسة **فريدي (Freddy,**

**2014)** إلى اكتشاف تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة التحولية على المشاركة في العمل وأداء المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٦٨ معلماً من ١٥ مدرسة ثانوية في جاكورتا طبقت عليهم استبانة الدراسة، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، ومن أهم نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة والمشاركة في العمل، وتوجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ثقافة المنظمة وأداء المعلمين.

وكذلك سعت دراسة **ماتميناه**

(**Mutmainah, 2013**) إلى تحليل

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الالتزام التنظيمي وأداء معلمي المدارس الثانوية الخاصة في مالانق، وقد تكونت عينة الدراسة من ١٥٨ من المعلمين تم أخذها بطريقة عشوائية نسبية طبقت عليهم استبانة الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي التفسيري، وكان من أهم نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة يؤثر

تأثيراً مباشراً وبشكل كبير وإيجابي في ثقافة المؤسسة، وأن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً في الالتزام التنظيمي وعلى أداء المعلمين، بالإضافة إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير غير مباشر على الأداء من خلال الالتزام التنظيمي للمعلمين.

أما دراسة أبو معيلق (٢٠١٢) فقد هدفت إلى الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٥٦٩) معلماً ومعلمة تم أخذها بطريقة عشوائية طبقية بواقع ١٨٤ معلماً و٢٧٢ معلمة حيث طبق عليهم استبانة الدراسة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة هو ثقافة العلاقات الإنسانية، ثم يأتي ثقافة الإنجاز، ثم ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الثالثة، وأخيراً ثقافة القوة، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين مستوى الالتزام الوظيفي ونمط الثقافة السائد.

كذلك سعت دراسة الليثي (٢٠٠٩) إلى الكشف عن الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من

وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، وقد تكونت عينة الدراسة من ١١٥ مديراً طُبق عليهم استبانة الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كانت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بُعد الثقافة المساندة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا.

#### المحور الثاني: دراسات تناولت الفاعلية الإدارية.

حيث أجرى قرموط (٢٠١٥) فقد هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الجودة الإدارية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلتين الأساسية العليا والمرحلة الثانوية بمحافظة غزة وهي كالتالي: (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خانيونس، شرق خانيونس، رفح) حيث تم اختيار عينة عشوائية عنقودية عددها ٥٧٨ من مجتمع الدراسة الأصلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانتيين الأولى لقياس درجة ممارسة الجودة الإدارية، والثانية لقياس درجة ممارسة الأداء الوظيفي، وقد خلصت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج، حيث أظهرت أن درجة ممارسة الجودة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم كبيرة، ويقع عند وزن نسبي ٧٩,٥٤%، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الجودة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة في الاستبانة الأولى ككل تُعزى إلى كل من (الجنس، المرحلة التعليمية)، لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  في متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الجودة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة في الاستبانة الأولى ككل تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)، وأن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم كانت كبيرة، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين درجة ممارسة الجودة الإدارية ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

فيما هدفت دراسة الحسن (٢٠١٠)

إلى التعرف على درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في

محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، بالإضافة إلى التعرف إلى تأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وموقع مديرية التربية والتعليم والمسمى الوظيفي على درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، ولتحقيق هدف الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم جمع البيانات اللازمة من خلال استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها وبعد أن تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مقدارها ٢٤٥ بواقع ٣٥% من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في أقسام الإدارة المدرسية، والرقابة الإدارية والمالية، والتعليم العام، والإشراف التربوي، وشؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية وعددهم ٦٩٣ موظفاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة عن: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام، وبمتوسط حسابي مقداره ٣,٦٥ وانحراف معياري ٠,٥٥، وبنسبة مئوية ٧٣,٠، وأن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية

الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة بشكل عام، وبمتوسط حسابي مقداره ٣,٣٥ وانحراف معياري ٠,٧٠، وبنسبة مئوية ٦٧,٠، بالإضافة إلى وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) بين درجة تطبيق المساعلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

أما دراسة أبو شرح (٢٠٠٩) فقد هدفت إلى التعرف على فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة والبالغ عددهم ٢٢١ مديراً ومديرة للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩، وقد طُبق عليهم استبانة الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية كانت متوفرة بدرجة جيدة، حيث كانت الدرجة الكلية لتوافرها ٧٨,٨%.

أما دراسة أبو حصيرة (٢٠٠٨) فقد هدفت إلى معرفة فاعلية مدير المدرسة في ضوء معايير تطبيق الجودة الشاملة في

مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين، وتكونت عينة الدراسة من ٧٢ مشرفاً تربوياً من مجتمع الدراسة البالغ ٧٥ مشرفاً تربوياً بواقع ٦١ مشرفاً، و١٤ مشرفة تربوية، وهم مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الدراسة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، وهم المشرفون التربويون العاملون في وكالة الغوث الدولية بغزة، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تكونت من خمسة مجالات وهي: فاعلية التخطيط، وفعالية التنظيم، وفعالية الإشراف التربوي، وفعالية العلاقة مع المجتمع المحلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: كانت فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسطة من حيث الوسط الحسابي والثقل النسبي، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) لاستجابات عينة الدراسة حول فاعلية مديري المدارس يرجع إلى كل من الجنس والمؤهل وخبرة المشرفين التربويين.

وفي سياق متصل أجرى العسيلي (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تعرف فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، ودرجة تقدير مديري ومعلمي المدارس حول فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدارسهم باختلاف

متغيرات الدراسة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تكونت عينة الدراسة من ٢٥٠ مديراً ومعلماً من المدارس الثانوية في مدينة الخليل بفلسطين، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة وفقاً للأدب التربوي، وقد جرى التحقق من صدق الأداة وثباتها. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن متوسط تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس كانت متوسطة بشكل عام، وكانت مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي، بينما كانت منخفضة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة الدراسة نحو فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة باختلاف فئة المستجيب والجنس، وسنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة بفريج (Beverage, 2003) إلى تحديد العوامل التي تمنع فاعلية مديري التربية لأجدد في ولاية فرجينيا. "وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي والكمي في البحث على عينة مقدارها ١١ مديراً جديداً طبقت عليهم الاستبانة والمقابلة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى مجموعة العوامل التالية كمحبطات للفاعلية في المدارس وهي: الوضع المالي غير

لمناسب في المدارس والمطالب الهامة والكبيرة الملقاة على عاتق المدارس والانصياع لتعليمات والتي تصدر من المركز، كما أظهرت النتائج بعض العوامل التي تؤدي إلى الفاعلية كأهمية الاتصال الفعال والعمل بجميع إمكانيات وطاقات المدرسة والعمل على بناء الثقة مع كافة المؤسسات التي لها علاقة بالمدارس والعمل على كسب قاعدة أكبر من الخبرة.

أما دراسة دي ستيفانو (De Stefano, 2003) فقد هدفت إلى تحديد سلوكيات مدير المدرسة والتي تسهم في تحقيق الفاعلية المدرسية في المدارس الثانوية العامة في ولاية ساننتا في بروفنس في الأرجنتين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم استخدام أسلوب الملاحظة والمقابلة الشخصية لـ ٤٥ مشاركاً في الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب قيادة المدير المدرسي يعد مفتاح فاعلية المدرسة فضلاً عن سلوك الانضباط الذي يظهره مدير المدرسة والاستخدام الفعال للمصادر الموجودة في المدرسة وبالإضافة إلى بناء العلاقات الطيبة مع المجتمع المحلي.

#### **منهج الدراسة:**

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأغراض الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** ٥٤٣ معلماً بمراحل التعليم العام الثلاث،  
تكون مجتمع الدراسة الحالية من  
جميع معلمي مدارس محافظة القرى للعام  
الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، والبالغ عددهم

### جدول (١)

توزيع معلمي مدارس محافظة القرى حسب المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	عدد المدارس	إحصائيات المعلمين	
		العدد	النسبة
الابتدائية	٢٦	٣٠٦	%٥٦,٣٥
المتوسطة	٩	١٣٠	%٢٣,٩٤
الثانوية	٥	١٠٧	%١٩,٧١
المجموع	٤٠	٥٤٣	%١٠٠

**عينة الدراسة:** عينة استطلاعية تبلغ ( ٢٠ ) معلم وتوزيع  
تكونت عينة الدراسة ( ٢٢٦ ) معلماً  
من معلمي مدارس محافظة القرى، ثم اختيار  
أداة الدراسة عليهم

### جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المراحل التعليمية	ابتدائي	١٢٧	% ٥٦,١٩
	متوسط	٥٤	%٢٣,٨٩
	ثانوي	٤٥	%١٩,٩١
	المجموع	٢٢٦	%١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٠٠	%٤٤,٢٤
	عشر سنوات فأكثر	١٢٦	% ٥٥,٧٥
	المجموع	٢٢٦	%١٠٠
التخصص	علوم إنسانية	١٥٠	% ٦٦,٣٧
	علوم طبيعية	٧٦	% ٣٣,٦٢
	المجموع	٢٢٦	%١٠٠

## أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته الميدانية؛ وذلك لملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة؛ بغرض جمع المعلومات والبيانات والإجابة عن التساؤلات. وقد قام الباحث بمراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تمّ تصميم استبانة لتحقيق هدف الدراسة، وقد تضمّنت الاستبانة قسمين، كما يلي:

### القسم الأول من أداة الدراسة: "البيانات الأولية":

ويتضمّن متغيّرات الدراسة، وهي: "المرحلة التعليمي- سنوات الخبرة في العمل الحالي- التخصص في مرحلة البكالوريوس".

القسم الثاني: محاور الدراسة يحتوي على (٤٥) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، وذلك كما يلي:

أ. المحور الأول الذي يقيس درجة الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس محافظة القرى من وجهة نظر المعلمين، ويشتمل على (٢٥) عبارة.

ب. المحور الثاني الذي يقيس درجة الفاعلية الإدارية لدى قادة مدارس

محافظة القرى من وجهة نظر المعلمين، ويشتمل على (١٦) عبارة.

### صدق الأداة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الخطوات التالية:

### صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص من جامعة الباحثة والجامعات السعودية الأخرى وذلك لإبداء آرائهم حول فقرات الأداة ومدى انتمائها للمجالات التي وضعت فيها .

### الصدق الداخلي :

صدق البناء الداخلي للفقرات ومجالاتها باستخدام معامل ارتباط بيرسون .

### صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة وفق الآتي:

#### أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :

وقد تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، والجامعات العربية، من ذوي الخبرة و الاختصاص في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم،

وعدددهم (22) محكما، ملحق (1)، لإبداء ملاحظاتهم حول الصياغة ووضوح الفقرات، ومدى مناسبتها لغرض الدراسة وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه، وتم الأخذ بأرائهم، ومقترحاتهم .

والجدول (3) يوضح المجالات وأرقام الفقرات التي تتبع كل مجال:

جدول (3) المجالات وأرقام الفقرات التابعة

لمحور الثقافة التنظيمية

الرقم	المجالات	أرقام الفقرات
١	ثقافة السياسات الإدارية التنظيمية	٨
٢	ثقافة المهمة	٦
٣	ثقافة العمليات	٦
٤	ثقافة العلاقات الإنسانية (الثقافة المساندة)	٥
٢٥	العدد الكلي	

جدول (4) المجالات وأرقام الفقرات التابعة لمحور الفاعلية الإدارية

الرقم	المجالات	أرقام الفقرات
١	التخطيط والبناء	٥
٢	التدريب والتطوير	٥
٣	تقويم الأداء	٦
	العدد الكلي	١٦

ب - صدق البناء الداخلي:

تم حساب صدق البناء الداخلي لفقرات الاستبانة بحساب معامل الارتباط " بيرسون " بعد تطبيقه على عينة الاستطلاعية مكونة من (20) عضواً من خارج أفراد عينة الدراسة، حيث تم حساب العلاقة الارتباطية بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة ككل، واعتمد الباحث في تنفيذ هذا الإجراء على استخدام معامل الارتباط البسيطة لبيرسون Pearson كما في الجدول (5) الآتي

جدول (5)

معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الثقافة التنظيمية مع المجال الذي تنتمي اليه

ثقافة السياسات الإدارية التنظيمية		ثقافة المهمة		ثقافة العمليات		ثقافة العلاقات الإنسانية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	*٠,٨٦	١	*٠,٩١	١	*٠,٨٢	١	*٠,٥١
٢	*٠,٩٥	٢	*٠,٨٠	٢	*٠,٨٥	٢	*٠,٧٧
٣	*٠,٨٦	٣	*٠,٦٤	٣	*٠,٧٦	٣	*٠,٧٩
٤	*٠,٨٧	٤	*٠,٩١	٤	*٠,٦٠	٤	*٠,٨١
٥	*٠,٧٧	٥	*٠,٩٢	٥	*٠,٩٦	٥	*٠,٧٨
٦	*٠,٨٥	٦	*٠,٨٩	٦	*٠,٧٧		
٧	*٠,٧٢						
٨	*٠,٩٠						

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ = ٠,٤٤



ذات علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بالمجال الذي تنتمي إليه .

كما تم حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمحور كما في الجدول (٦) الآتي.

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين (0.57 - ٠,٩٩) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = ٠,٠٥$ ، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات

### جدول (٦)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمحور

ثقافة العلاقات الإنسانية		ثقافة العمليات		ثقافة المهمة		ثقافة السياسات الإدارية التنظيمية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.71*	١	*٠,٨٢	١	*٠,٨٤	١	*٠,٦٦	١
0.76*	٢	*٠,٨٥	٢	*٠,٧٣	٢	*٠,٩٤	٢
0.89*	٣	*٠,٧٦	٣	*٠,٥٨	٣	*٠,٦٧	٣
0.58*	٤	*٠,٦٠	٤	*٠,٨٤	٤	*٠,٨٤	٤
0.61*	٥	*٠,٩٦	٥	*٠,٩٦	٥	*٠,٦٦	٥
		*٠,٧٧	٦	*٠,٩٣	٦	*٠,٧٠	٦
						*٠,٧٢	٧
						*٠,٨٥	٨

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي  $\alpha = ٠,٠٥ = ٠,٤٤$

ارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمحور .

كما تم حساب معامل ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية كما في الجدول (٧) الآتي:

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين (٠,٥٨ - ٠,٩٦) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = ٠,٠٥$ ، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن هناك

### جدول (٧)

معاملات ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية

ن = ٢٠

المحور	اسم البعد	معامل الارتباط
الأول	ثقافة السياسات الإدارية التنظيمية	*٠,٩٨
الثاني	ثقافة المهمة	*٠,٩٥
الثالث	ثقافة العمليات	*٠,٩٦
الرابع	ثقافة العلاقات الإنسانية	*٠,٨٣

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ = ٠,٤٤

ينضح من جدول (٧) معاملات ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية هي ارتباطات موجبة قوية داله مما يشير إلى أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي .

### جدول (٨)

معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الفاعلية الإدارية مع المجال الذي تنتمي اليه

التخطيط والبناء		التدريب والتطوير		تقويم الأداء	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	*٠,٨٨	١	*٠,٩٧	١	*٠,٩٦
٢	*٠,٩٥	٢	*٠,٩٦	٢	*٠,٩٣
٣	*٠,٨٧	٣	*٠,٨٠	٣	*٠,٨٤
٤	*٠,٩٠	٤	*٠,٥٩	٤	*٠,٨٣
٥	*٠,٧٣	٥	*٠,٩٧	٥	*٠,٧٧
				٦	*٠,٥٩

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ = ٠,٤٤

تشير النتائج الواردة في الجدول (٨) أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين ( 0.53 - 5٠,٩ ) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = ٠,٠٥$ ، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بالمجال الذي تنتمي إليه . كما تم حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الفاعلية الإدارية مع الدرجة الكلية للمحور كما في الجدول (٩) الآتي

### جدول ( ٩ )

معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الفاعلية الإدارية مع الدرجة الكلية للمحور

التخطيط والبناء		التدريب والتطوير		تقويم الأداء	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	0.90*	١	0.90*	١	0.94*
٢	0.94*	٢	0.99*	٢	0.92*
٣	0.90*	٣	0.89*	٣	0.85*
٤	0.89*	٤	0.72*	٤	0.78*
٥	0.65*	٥	0.94*	٥	0.76*
				٦	0.52*

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي  $\alpha = 0,05 = 0,44$

### جدول ( ١٠ )

معاملات ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لمقياس الفاعلية الإدارية

ن = ٢٠

المعامل الارتباط	اسم البعد	البعد
*٠,٩٨	التخطيط والبناء	الأول
*٠,٩٥	التدريب والتطوير	الثاني
*٠,٩٦	تقويم الأداء	الثالث

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي  $\alpha = 0,05 = 0,44$

يتضح من جدول (١٠) معاملات ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لمقياس الفاعلية الإدارية هي ارتباطات موجبة قوية داله مما يشير إلى أن الاستبيان ينسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

تشير النتائج الواردة في الجدول (٩) أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين (0.99 - 0.52) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$ ، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور.

كما تم حساب معامل ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لمقياس الفاعلية الإدارية كما في الجدول (١٠) الآتي.

ثبات الأداة : الداخلي (ألفا كرونباخ) (Alpha cronbah)

تم التأكد من ثبات الأداة ، بطريقة التجزئة النصفية، وحساب معامل الاتساق كما في الجدول (١١) الاتي:

#### جدول (١١)

معاملات ثبات مجالات محور الثقافة التنظيمية

الرقم	المجال	التجزئة النصفية	ثبات ألفا كرونباخ
١	ثقافة السياسات الإدارية التنظيمية	*٠,٩٥	*٠,٩٥
٢	ثقافة المهمة	*٠,٩٤	*٠,٩٥
٣	ثقافة العمليات	*٠,٨٥	*٠,٨٥
٤	ثقافة العلاقات الإنسانية	*٠,٨٨	*٠,٨٨

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي  $0,05 = 0,44$

وتم التأكد من ثبات مجالات محور الفاعلية الإدارية ، بطريقة التجزئة النصفية، وحساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha cronbah) كما في الجدول الاتي:

تشير النتائج في الجدول ( ١١ ) ان معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ انحصر بين ( 0.98 - 0.74 ) وبطريقة التجزئة النصفية انحصر ما بين (٠,٧٤ - ٠,٩٨) ، وهي قيمة دالة احصائيا، ومقبولة لإجراءات الدراسة.

#### جدول (١٢)

معاملات ثبات اداة الدراسة

الرقم	المجال	التجزئة النصفية	ثبات ألفا كرونباخ
١	التخطيط والبناء	*٠,٩٠	*٠,٩١
٢	التدريب والتطوير	*٠,٨٨	*٠,٨٨
٣	تقويم الأداء	*٠,٨٩	*٠,٨٩

بين (٠,٧٠ - ٠,٩٦) وبطريقة التجزئة النصفية انحصر ما بين (٠,٦٩ - ٠,٩٦) ، وهي قيمة دالة احصائيا، ومقبولة لإجراء الدراسة.

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي  $0,05 = 0,44$

تشير النتائج في الجدول (١٢) ان معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ انحصر

**نتائج الدراسة: مناقشتها وتفسيرها**  
**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:**  
وينص على ما درجة الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة القرى من وجهة نظر المعلمين ؟. وللإجابة على هذا السؤال:

جدول ( ١٣ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات اداة الدراسة حسب متوسطاتها الحسابية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	ثقافة السياسات الإدارية التنظيمية	٣,٨٦	٠,١٧	٤	كبيرة
٢	ثقافة المهمة	٤,٠١	٠,٠٧	٤	كبيرة
٣	ثقافة العمليات	٣,٩٦	٠,٠٥	٤	كبيرة
٤	ثقافة العلاقات الإنسانية (الثقافة المساندة)	٤,١١	٠,٠٧	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٩٨	٠,١١		كبيرة

والمعلمين على تطبيقها في الميدان التربوي، وقد يعزى أيضا على أثر البرامج التدريبية أثناء الخدمة في إكساب المعلمين مهارات ومبادئ الثقافة التنظيمية ، واستراتيجيات تطبيقها.

وتتفق هذه النتيجة مع سرحان (٢٠١٦) ودراسة العتيبي (٢٠١٦م) ، والتي جاءت بدرجة كبيرة

وجاء في المرتبة الاولى مجال ثقافة العلاقات الإنسانية (الثقافة المساندة) بمتوسط حسابي (٤,١١)، وانحراف معياري (٠,٠٧) ودرجة ممارسة كبيرة ، وقد يعزى ذلك إلى أن استراتيجيات ومبادئ الثقافة التنظيمية تعد

تشير النتائج في الجدول (١٣) ان المتوسط الكلي للمجالات بلغ (٣,٩٨) وبانحراف معياري (٠,١١) ، ودرجة ممارسة كبيرة، وان جميع المجالات جاءت بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٨٦ - ٤,١١) ، كما تشير النتائج في الجدول إلى أن جميع الانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تقارب وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة .

وقد تعزى هذه النتيجة الى ما تبذله وزارة التعليم من جهد في طرح برامج تعليمية تجديدية وحث قادة المدارس

واحدة من أحدث أشكال التطوير الحادث في المجال التربوي

وهذه النتائج تتفق مع دراسة ماتميناه (Mutmainah, 2013) والتي أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة يؤثر تأثيراً مباشراً وبشكل كبير وإيجابي في ثقافة المؤسسة، وأن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً في الالتزام التنظيمي وعلى أداء المعلمين، بالإضافة إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير غير مباشر على الأداء من خلال الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة فاطمة عثمان (٢٠١٧) ، والتي أظهرت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان كبيراً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (٣,٥٦) بانحراف معياري (٠,٩٣)

وتختلف هذه النتائج مع دراسة العنود الغيث (٢٠١٥) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس كان منخفضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (٢,٦١) وبانحراف معياري (١,١٧)

#### أولاً : مجالات المحور الأول

##### - ثقافة السياسات الإدارية التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (١٤) الآتي:

#### جدول (١٤)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ثقافة السياسات الإدارية التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تتوفر سياسات إدارية واضحة في المدرسة التي تعمل فيها.	٣,٨٩	٠,٨٧	٤	كبيرة
٢	تتسم الأنظمة والقوانين المطبقة في المدرسة بالمرونة .	٣,٩٠	٠,٨١	٤	كبيرة
٣	تتميز القواعد والإجراءات الإدارية المطبقة في المدرسة بالعدالة.	٤,٢٢	٠,٨٦	٥	كبيرة جداً
٤	تشرك قيادة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات.	٣,٦٥	٠,٩٨	٤	كبيرة
٥	يطلع المعلمون بالمدرسة على تقارير مفصلة عن مستوى أدائهم داخل المدرسة.	٣,٨٨	٠,٨٥	٤	كبيرة
٦	تزود قيادة المدرسة كل العاملين بمهام ومسؤوليات عملهم في بداية كل عام دراسي.	٣,٧٣	١,١٧	٤	كبيرة
٧	تتبع قيادة المدرسة الإجراءات الرسمية في حل المشكلات.	٣,٨١	١,١١	٤	كبيرة
٨	يتوفر معايير معلنة لتقييم أداء المعلمين.	٣,٨٤	١,٠٥	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٨٦	٠,١٧		كبيرة

ممارسة كبيرة ، وقد جاءت الفقرة (٤) في المرتبة الأخيرة ، ونصت على " تشرك قيادة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٩٨) ، ودرجة ممارسة كبيرة جدا

وهذا يعزى إلى أهمية الثقافة التنظيمية في أن لها تأثيراً واضحاً في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، كما تؤثر في نوع العمليات والممارسات الإدارية داخل هذه المؤسسة، وأن موازنة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة

#### - ثقافة المهمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (١٥) الآتي:

جدول ( ١٥ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ثقافة المهمة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تركز قيادة المدرسة على الأهداف المرسومة.	٣,٩٢	٠,٨٩	٤	كبيرة
٢	يحصل المعلم على المعلومات التي يحتاجها لأداء عمله بسهولة.	٤,٠٦	٠,٧٦	٤	كبيرة
٣	توجه قيادة المدرسة مواردها المالية نحو تفعيل الأنشطة التعليمية والتربوية الهادفة.	٣,٩٣	٠,٩١	٤	كبيرة
٤	تشجع قيادة المدرسة المعلمين على ضرورة الارتقاء بمستواهم المهني.	٤,٠٤	٠,٧٨	٤	كبيرة
٥	تناقش قيادة المدرسة نتائج الأداء مع المعلمين أول بأول.	٤,٠٧	٠,٧٦	٤	كبيرة
٦	تكافئ قيادة المدرسة المعلمين ذوي الانجاز المتميز.	٤,٠٨	٠,٧٤	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٤,٠١	٠,٠٧		كبيرة

تشير النتائج في الجدول ( ١٤ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت ( ٣,٨٦ ) ، وانحراف معياري (٠,١٧)، بدرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان ( ١ ) فقره جاء تقديرها بدرجة كبيرة جدا وبلغ متوسطها بين ( ٤,٢٢ ) ، ( ٧ ) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين (٣,٦٥ ، ٣,٩٠) ، وقد جاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأولى ، ونصت على " تتميز القواعد والإجراءات الإدارية المطبقة في المدرسة بالعدالة " بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وانحراف معياري ( ٠,٨٦) ، ودرجة ممارسة كبيرة جدا ، و أن الفقرة (٢) احتلت المرتبة الثانية ونصت على " تتسم الأنظمة والقوانين المطبقة في المدرسة بالمرونة " بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري ( ٠,٨١) ، ودرجة

ونصت على " تركيز قيادة المدرسة على الأهداف المرسومة" بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري ( ٠,٨٩)، ودرجة ممارسة كبيرة

وهذا يعزى إلى أهمية مكافأة قيادة المدرسة المعلمين ذوي الانجاز المتميز لأن ذلك يحثهم على العمل وكذلك الدافعية للإنجاز والتقدم وكذلك متابعة أداء المعلمين أول بأول، وأن مواعمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.

#### - ثقافة العمليات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (١٦) الاتي:

تشير النتائج في الجدول ( ١٥ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت ( ٤,٠١ ) ، وانحراف معياري (٠,٠٧)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان ( ٦ ) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين ( ٣,٩٢ - ٤,٠٨ ) ، وقد جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأولى ، ونصت على " تكافئ قيادة المدرسة المعلمين ذوي الانجاز المتميز." بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وانحراف معياري ( ٠,٧٤ )، ودرجة ممارسة كبيرة ، و أن الفقرة (٥) احتلت المرتبة الثانية ونصت على " تناقش قيادة المدرسة نتائج الأداء مع المعلمين أول بأول " بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري ( ٠,٧٦ )، ودرجة ممارسة كبيرة ، وقد جاءت الفقرة (١) في المرتبة الأخيرة ،

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ثقافة العمليات

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
كبيرة	٤	٠,٧٠	٣,٩٦	تهتم قيادة المدرسة بإنجاز الأعمال في وقتها.	١
كبيرة	٤	٠,٧٢	٣,٩٠	تتفاعل قيادة المدرسة مع التغيرات المجتمعية بصورة إيجابية.	٢
كبيرة	٤	٠,٧٩	٣,٩١	تتبع قيادة المدرسة إجراءات تنظيمية تحقق الأهداف المرسومة.	٣
كبيرة	٤	٠,٧١	٣,٩٥	تنتهج قيادة المدرسة أسساً موضوعية في توزيع الأعباء على المعلمين.	٤
كبيرة	٤	٠,٦٩	٤,٠١	تطور قيادة المدرسة إجراءات العمل بما يتلائم مع المتغيرات والمستجدات المحيطة.	٥
كبيرة	٤	٠,٧٨	٤,٠٧	تعمل قيادة المدرسة على تحقيق التميز في بيئتها المحلية.	٦
كبيرة		٠,٠٥	٣,٩٦	الدرجة الكلية	



تتفاعل قيادة المدرسة مع التغيرات المجتمعية بصورة إيجابية. " بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٧٢)، ودرجة ممارسة كبيرة

وهذا يعزى إلى أهمية تحقيق التميز في البيئة المحلية فهذا بدوره يؤدي إلى تطور قيادة المدرسة حيث يهتمون بإجراءات العمل بما يتلائم مع المتغيرات والمستجدات المحيطة ومن هذا المنطلق فإن صناعة التميز سيكون له دور في تطور قيادة المدرسة.

#### - ثقافة العلاقات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (١٧) الآتي:

تشير النتائج في الجدول ( ١٦ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٩٦) ، وانحراف معياري (٠,٠٥)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان ( ٦ ) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين ( ٣,٩٠ - ٤,٠٧ ) ، وقد جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأولى ، ونصت على " تعمل قيادة المدرسة على تحقيق التميز في بيئتها المحلية." بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٧٨)، ودرجة ممارسة كبيرة ، وأن الفقرة (٥) احتلت المرتبة الثانية ونصت على " تطور قيادة المدرسة إجراءات العمل بما يتلائم مع المتغيرات والمستجدات المحيطة " بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٦٩)، ودرجة ممارسة كبيرة ، وقد جاءت الفقرة (٢) في المرتبة الأخيرة ، ونصت على "

#### جدول ( ١٧ )

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ثقافة العلاقات الإنسانية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تشجع قيادة المدرسة بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين.	٤,١٦	٠,٦٩	٤	كبيرة
٢	تشجع قيادة المدرسة أداء مهام العمل بروح الفريق	٤,٠٤	٠,٧١	٤	كبيرة
٣	تتبع قيادة المدرسة احتياجات العاملين المختلفة لأداء مهام عملهم.	٤,٢٠	٠,٥٩	٥	كبيرة جدا
٤	تشجع قيادة المدرسة العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي.	٤,١٠	٠,٨١	٤	كبيرة
٥	تمنح قيادة المدرسة العاملين الثقة عند أداء الأعمال المكلفين بها.	٤,٠٥	٠,٦٦	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٤,١١	٠,٠٧		كبيرة

أيضا إلى حرص قيادة المدارس على تلبية احتياجات العاملين مماسهم في بناء بيئة مدرسية جيدة

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق المعلمين الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة القرى تبعا لمتغيرات الدراسة (المراحل التعليمية ، سنوات الخبرة التخصص).

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) ، واختبار تحليل التباين الأحادي كما في الجداول الآتية:

#### الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المراحل التعليمية :

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المعلمين للثقافة التنظيمية تبعا لمتغير المراحل التعليمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول (١٨)

تشير النتائج في الجدول ( ١٧ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٤,١١) ، وانحراف معياري (٠,٠٧)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان ( ١ ) فقره جاء تقديرها بدرجة كبيرة جدا وبلغ متوسطها (٤,٢٠) ، ( ٤ ) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين (٤,٠٤ - ٤,١٦) ، وقد جاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأولى ، ونصت على " تلمي قيادة المدرسة احتياجات العاملين المختلفة لأداء مهام عملهم " بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وانحراف معياري ( ٠,٥٩ )، ودرجة ممارسة كبيرة جدا ، و أن الفقرة (١) احتلت المرتبة الثانية ونصت على " تشجع قيادة المدرسة بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين " بمتوسط حسابي (٤,١٦) وانحراف معياري ( ٠,٦٩ )، ودرجة ممارسة كبيرة ، وقد جاءت الفقرة (٢) في المرتبة الأخيرة ، ونصت على " تشجع قيادة المدرسة أداء مهام العمل بروح الفريق " بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وانحراف معياري ( ٠,٧١ )، ودرجة ممارسة كبيرة

وهذا يعزى إلى أهمية مراعاة تلبية حاجات العاملين لأداء مهام أعمالهم وهذا بطبيعته يؤدي إلى زيادة الإنتاج ويعزى

جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة  
الدراسة تبعا لمتغير المراحل التعليمية

الانحراف	المتوسط	العدد	المراحل التعليمية	المجالات
٠,٦٧	٣,٨٣	١٢٧	ابتدائي	ثقافة السياسات الإدارية
٠,٦١	٣,٨٩	٥٤	متوسط	
٠,٥٢	٣,٩٤	٤٥	ثانوي	
٠,٩٤	٣,٩٩	١٢٧	ابتدائي	ثقافة المهمة
٠,٣١	٤,٠٨	٥٤	متوسط	
٠,١٤	٤,٠٢	٤٥	ثانوي	
٠,٦٧	٤,٢٧	١٢٧	ابتدائي	ثقافة العمليات
٠,٢٣	٤,٠٦	٥٤	متوسط	
٠,٥٤	٤,١٥	٤٥	ثانوي	
٠,٦٩	٤,١٧	١٢٧	ابتدائي	ثقافة العلاقات الإنسانية
٠,٢٩	٤,١٠	٥٤	متوسط	
٠,٢٦	٣,٩٩	٤٥	ثانوي	
٠,٤٧	٤,٠٧	١٢٧	ابتدائي	الدرجة الكلية
٠,٢٣	٤,٠٣	٥٤	متوسط	
٠,٣٨	٤,٠١	٤٥	ثانوي	

الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول (١٩) الآتي .

يلاحظ من الجدول (١٨) عدم وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير المراحل التعليمية ، ولتحديد فيما إذا كانت

جدول (١٩)

تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المراحل التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
ثقافة السياسات الإدارية	بين المجموعات	٠,٤٥	٢	٠,٢٢	٠,٥٦	٠,٦١
	داخل المجموعات	٨٨,٢٩	٢٢٣	٠,٣٩		
	الكلية	٨٨,٧٤	٢٢٥			
ثقافة المهمة	بين المجموعات	٠,٢٩	٢	٠,١٤	٠,٢٧	٠,٧٦
	داخل المجموعات	١١٩,١٩	٢٢٣	٠,٥٣		
	الكلية	١١٩,٤٨	٢٢٥			
ثقافة العمليات	بين المجموعات	١,٧١	٢	٠,٨٦	١,٩٨	٠,٠٨
	داخل المجموعات	٧٢,٥٠	٢٢٣	٠,٣٢		
	الكلية	٧٤,٢٢	٢٢٥			
ثقافة العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	١,٢٧	٢	٠,٦٣	٢,٠١	٠,١٢
	داخل المجموعات	٦٨,٦٥	٢٢٣	٠,٣١		
	الكلية	٦٩,٩٢	٢٢٥			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٠٧	٢	٠,٠٣	٠,٢٦	٠,٧٧
	داخل المجموعات	٣٣,٣٨	٢٢٣	٠,١٥		
	الكلية	٣٣,٤٦	٢٢٥			

تشير النتائج في الجدول (١٩) أعلاه إلى عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05  $\alpha$ ) في درجة تطبيق المعلمين للثقافة التنظيمية تبعا لمتغير المراحل التعليمية ، وعلى مجالات اداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات حيث بلغت قيمة (ف) لمجال السياسات الإدارية (٠,٥٦) ، ومستوى الدلالة (٠,٦١) ، ولمجال ثقافة المهمة قيمة ف (٠,٢٧) ومستوى لدلالة ( )

ولمجال ثقافة العلاقات الإنسانية قيمة ف (٢,٠١) ومستوى لدلالة ( ٠,١٢ ) ، وللدرجة الكلية قيمة ف (٠,٢٦) ومستوى لدلالة ( ٠,٧٧ ) ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق المعلمين للثقافة التنظيمية يتكيف معها كافة المعلمون ومن خصائص وسمات المعلم أن يتكيف مع المواقف المختلفة وأن ينظر للموقف التعليمي بشكل عام ومن زواياه

وتختلف هذه النتائج مع دراسة المطيري (٢٠١٤) الدراسة وكان من أهم نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة لأنماط الثقافة التنظيمية التالية: ثقافة النظم والأدوار، التعاطف الإنساني، الإنجاز تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

**الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:**

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعلمين الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة القرى تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والتي فقد تم استخدام إختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (٢٠).

المختلفة وهذه المهارات يمارسها المعلم في كافة المراحل التعليمية .

وهذه النتائج تتفق مع دراسة فريدي (Freddy, 2014)، ومن أهم نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمشاركة في العمل، وتوجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وأداء المعلمين.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة ماتميناه (Mutmainah, 2013) ، وكان من أهم نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة يؤثر تأثيراً مباشراً وبشكل كبير وإيجابي في ثقافة المؤسسة، وأن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً في الالتزام التنظيمي وعلى أداء المعلمين، بالإضافة إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير غير مباشر على الأداء من خلال الالتزام التنظيمي للمعلمين.

**جدول (٢٠) اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة تبعاً لمتغير**

**سنوات الخبرة**

اختبارات		١٠ سنوات فأكثر (١٢٦)		أقل من ١٠ سنوات (١٠٠)		المجالات
مستوى الدلالة	قيمة ت	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٠,٢٨	١,٠٧	٠,٥٥	٣,٩١	٠,٧١	٣,٨٢	ثقافة السياسات الإدارية
٠,٢٣	١,٢٠	٠,٢٥	٤,٠٨	١,٠٥	٣,٩٥	ثقافة المهمة
٠,٠٠١	*٣,٩٤	٠,٤١	٤,٠٧	٠,٧٠	٤,٣٦	ثقافة العمليات
٠,٠٠١	*٢,٢٣	٠,٢٨	٤,٠٥	٠,٧٦	٤,٢٠	ثقافة العلاقات الإنسانية
٠,٢٤	٠,٢٥	٠,٢٢	٤,٠٢	٠,٥٢	٤,٠٨	الدرجة الكلية

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة القرى  
تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة  
(ت) لمجال ثقافة السياسات الإدارية (١,٠٧)  
، ومستوى الدلالة (٠,٢٨)، بلغت قيمة (ت)  
لمجال ثقافة المهمة (١,٢٠) ، ومستوى  
الدلالة (٠,٢٣) ، وللدرجة الكلية بلغت قيمة  
ت (٠,٢٥) ومستوى الدلالة (٠,٢٤)

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان  
المعلمين الأكثر خبرة هم متحمسون للعمل  
الأكاديمي وأنهم أكثر تقبلاً للأفكار التجديدية  
في أساليب واستراتيجيات التدريس ، وأكثر  
التزاماً في حضور الدورات التدريبية ،  
إضافة إلى خبراتهم العالية في بالتدريس  
وخاصة التخصصات التربوية منهم ولديهم  
معارف ومعلومات حول كل ما هو جديد في  
التدريس ، ولديهم طموحات وظيفية لتحسين  
مركزهم الوظيفي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة المطيري  
(٢٠١٤) ، فاطمة عثمان (٢٠١٧) الدراسة  
وكان من أهم نتائج الدراسة عدم وجود  
فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد  
الدراسة لأنماط الثقافة التنظيمية تُعزى  
لمتغير سنوات الخبرة

#### الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير التخصص العلمي:

وللكشف عن الدلالة الإحصائية  
للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة

يلاحظ من الجدول ( ٢٠ ) وجود  
فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في  
بعض مجالات أداة الدراسة تبعاً لمتغير  
سنوات الخبرة ، ولا يوجد فروق ظاهرية في  
المتوسطات الحسابية في بعض مجالات أداة  
الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولتحديد  
فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات  
الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  
الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  تم تطبيق اختبار (ت) t.test  
للمقارنة بين متوسطين مستقلين ، وجاءت  
نتائجه كما في الجدول ( ٢٠ ) الآتي .

وتشير النتائج في الجدول ( ٢٠ )  
أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية  
عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة  
تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة  
المعلمين الثقافة التنظيمية في مدارس  
محافظة القرى تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ،  
وعلى مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية  
للمجالات حيث بلغت قيمة (ت) لمجال ثقافة  
العمليات (٣,٩٤) ، ومستوى الدلالة  
(٠,٠٠١) ، ولمجال ثقافة العلاقات الإنسانية  
بلغت قيمة ت (٢,٢٣) ومستوى لدلالة)  
(٠,٠٠١) ،

وتشير النتائج في الجدول أيضاً عدم  
وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  
مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة تقدير  
أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعلمين

الدراسة لدرجة ممارسة المعلمين الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة القرى تبعا لمتغير التخصص العلمي والتي فقد تم استخدام إختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (٢١).

جدول (٢١) إختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير

#### التخصص العلمي

اختبارات		علوم طبيعية (٧٦)		علوم إنسانية (١٥٠)		المجالات
مستوى الدلالة	قيمة ت	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٠,٧١	٠,٣٦	٠,٥٦	٣,٨٩	٠,٦٤	٣,٨٦	ثقافة السياسات الإدارية
٠,٩٢	٠,٠٨	٠,٢٢	٤,٠١	٠,٨٨	٤,٠٢	ثقافة المهمة
٠,٢٣	١,١٨	٠,٤٥	٤,١٣	٠,٦٢	٤,٢٣	ثقافة العمليات
٠,٠٣	١,٩٩	٠,٢٥	٤,٠١	٠,٦٥	٤,١٧	ثقافة العلاقات الإنسانية
٠,٢٥	١,١٣	٠,٢٤	٤,٠١	٠,٤٤	٤,٠٧	الدرجة الكلية

للمجالات حيث بلغت قيمة (ت) لمجال ثقافة السياسات الإدارية (٠,٣٦) ، ومستوى الدلالة (٠,٧١) ، ولمجال ثقافة المهمة بلغت قيمة ت (٠,٠٨) ومستوى لدلالة (٠,٩٢) ، ولمجال ثقافة العمليات بلغت قيمة ت (٨,٢٧) ومستوى لدلالة (٠,٠٠١) ، ولمجال ثقافة العلاقات الإنسانية بلغت قيمة ت (١,٩٩) ومستوى لدلالة (٠,٢٣) ، ولمجال المساعلة الإدارية بلغت قيمة ت (٧,٧٢) ومستوى لدلالة (٠,٠٢) وللدرجة الكلية قيمة ت (١,١٣) ومستوى الدلالة (٠,٢٥)

وتشير النتائج في الجدول (٢١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq ٠,٠٥$  في استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع المجالات

يلاحظ من الجدول (٢١) عدم وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير التخصص العلمي ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq ٠,٠٥$  تم تطبيق إختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين ، وجاءت نتائجه كما في الجدول (٢١) الآتي .

وتشير النتائج في الجدول (٢١) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعلمين الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة القرى تبعا لمتغير التخصص العلمي ، وعلى مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية

نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة تُعزى لمتغير التخصص.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:**

وينص على " ما مستوى الفاعلية الإدارية عند جميع المجالات لدى مدارس القرى من وجهة نظر المعلمين " ؟ .  
وللإجابة على هذا السؤال  
تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة تبعاً لاستجابات أفراد العينة ، كما يُوضَّح جدول رقم ( ٢٢ ):

والدرجة الكلية للمجالات، تبعاً لمتغير التخصص العلمي ، وهذا قد يعزى إلى أن هذه الفئات هي الأكثر تفاعلاً مع الطلبة ، وتوظيفها لاستراتيجياته من خلال التدريس.

وربما يعزى هذا إلى أن المدارس بحاجة إلى برامج تدريبية وتنمية مهنية للمعلمين ، كما أن المدارس هم أكثر حاجة إلى التخصصات العلمية سواء كانت علوم انسانية أو طبيعية وبالتالي أعضاء هيئة التدريس بالمدارس بحاجة الى تنمية مهنية في هذا المجال.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة فريال إدريس (٢٠٠٥) حيث كان من أهم

#### - مجالات المحور الثاني

**جدول ( ٢٢ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المحور الثاني**

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	التخطيط والبناء	٤,٠١	٠,٠٨	٤	كبيرة
٢	التدريب والتطوير	٣,٩٩	٠,٠٥	٤	كبيرة
٣	تقويم الأداء	٣,٩٦	٠,٠٣	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٩٨	٠,٠٣		كبيرة

وقد تعزى هذه النتيجة الى ما تبذله وزارة التعليم من جهد في طرح برامج تعليمية تجديدية وحث قادة المدارس والمعلمين على تطبيقها في الميدان التربوي، وقد يعزى أيضا على أثر البرامج التدريبية

تشير النتائج في الجدول(٢٢) ان المتوسط الكلي للمجالات بلغ (٣,٩٨) وبانحراف معياري (٠,٠٣) ، ودرجة ممارسة كبيرة، وان جميع المجالات جاءت بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٩٦ - ٤,٠١) .



وانحراف معياري (٠,٠٨) بدرجة ممارسة كبيرة ، وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسة الفاعلية الإدارية يحث على العلاقات بين الإدارة المدرسية والطلاب وأيضا روح التعاون في العمل المدرسي .

#### - التخطيط والبناء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (٢٣) الآتي:

أثناء الخدمة في إكساب المعلمين مهارات ومبادئ الفاعلية الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قرموط (٢٠١٥) ودراسة الحسن (٢٠١٠) ، والتي جاءت بدرجة كبيرة وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو حصيرة (٢٠٠٨) حيث أظهرت النتائج أن فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسطة

وجاء في المرتبة الأولى مجال التخطيط والبناء بمتوسط حسابي (٤,٠١)،

جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط والبناء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يمتلك العاملون بالمدرسة الرؤية الواضحة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.	٤,١٣	٠,٧٠	٤	كبيرة
٢	تتبنى قيادة المدرسة خطط بديلة لإدارة الأزمات عند حدوثها.	٣,٩٩	٠,٨١	٤	كبيرة
٣	يتم توزيع المهام داخل المدرسة وفق قدرات كل العاملين .	٤,٠٣	٠,٧٢	٤	كبيرة
٤	يؤدي العاملون بالمدرسة أعمالهم وفق خطة تنفيذية واضحة المعالم	٣,٩٧	٠,٧٩	٤	كبيرة
٥	تنتهج قيادة المدرسة أسلوب التخطيط التشاركي مع العاملين لتحقيق أهدافها	٣,٩٠	١,٠١	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٤,٠١	٠,٨		كبيرة

ونصت على " يمتلك العاملون بالمدرسة الرؤية الواضحة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم" بمتوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٧٠)، ودرجة ممارسة كبيرة ، و أن الفقرة (٣) احتلت المرتبة الثانية ونصت على " يتم توزيع المهام داخل المدرسة وفق قدرات كل العاملين " بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٧٢) ودرجة

تشير النتائج في الجدول ( ٢٣ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٤,٠١) ، وانحراف معياري (٠,٠٨)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان ( ٥ ) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين ( ٤,١٣ - ٣,٩٠ ) ، وقد جاءت الفقرة (١) في المرتبة الأولى ،

الأعمال المطلوبة وحتى يتم توزيع المهام داخل المدرسة وفق قدرات كل العاملين  
- التدريب والتطوير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (٢٤) الآتي:

ممارسة كبيرة ، وقد جاءت الفقرة (٥) في المرتبة الأخيرة ، ونصت على " تنتهج قيادة المدرسة أسلوب التخطيط التشاركي مع العاملين لتحقيق أهدافها." بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (١,٠١)، ودرجة ممارسة كبيرة

وهذا يعزى إلى أهمية وجود رؤية واضحة حتى يتم العمل من خلالها لتنفيذ

جدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التدريب والتطوير

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	توفر قيادة المدرسة فرص التدريب لجميع العاملين بها.	٣,٩٩	٠,٨٣	٤	كبيرة
٢	تسهل قيادة المدرسة مشاركة العاملين في برامج التدريب والتطوير المهني .	٣,٩٢	٠,٩٠	٤	كبيرة
٣	تمكن قيادة المدرسة العاملين من تبادل الخبرات فيما بينهم.	٤,٠٤	٠,٧٦	٤	كبيرة
٤	تشجع قيادة المدرسة العاملين على تطوير وتحسين أدائهم .	٤,٠١	٠,٨٣	٤	كبيرة
٥	توفر قيادة المدرسة المواد اللازمة لدعم وتطوير الأفكار الإبداعية.	٤,٠٣	٠,٧٨	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٩٩	٠,٠٥		كبيرة

حسابي (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٧٦)، ودرجة ممارسة كبيرة، وأن الفقرة (٥) احتلت المرتبة الثانية ونصت على " توفر قيادة المدرسة المواد اللازمة لدعم وتطوير الأفكار الإبداعية " بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٧٨)، ودرجة ممارسة كبيرة ، وقد جاءت الفقرة (٢) في المرتبة الأخيرة ، ونصت على " تسهل قيادة المدرسة مشاركة العاملين في برامج التدريب

تشير النتائج في الجدول ( ٢٤ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٤,٠٤) ، وانحراف معياري (٠,٧٦)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان ( ٥ ) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين ( ٣,٩٢ - ٤,٠٤ ) ، وقد جاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأولى ، ونصت على " تمكن قيادة المدرسة العاملين من تبادل الخبرات فيما بينهم" بمتوسط

والتطوير المهني " بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وبينهم لأن ذلك له دور في بناء قاعدة عريضة وانحراف معياري (٠,٩٠)، ودرجة ممارسة كبيرة وهذا يعزى إلى أهمية تمكن قيادة المدرسة العاملين من تبادل الخبرات فيما

- تقويم الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (٢٥) الآتي:

جدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تقويم الأداء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تقيم قيادة المدرسة العاملين وفق معايير محددة.	٣,٩٦	٠,٩٣	٤	كبيرة
٢	يهدف التقويم إلى الرقي بمستوى الأداء .	٣,٩٥	٠,٨٦	٤	كبيرة
٣	تنتهج قيادة المدرسة نظاماً رقابياً يسهم في تحقيق أهدافها .	٣,٩٢	٠,٨٨	٤	كبيرة
٤	تطبق قيادة المدرسة خطة معلنة لإدارة الأداء.	٤,٠١	٠,٧٩	٤	كبيرة
٥	تتابع قيادة المدرسة مراحل إنجاز العمل الذي يوكل لجميع العاملين.	٣,٩٩	٠,٧١	٤	كبيرة
٦	تطالب قيادة المدرسة جميع العاملين بإعداد ملف إنجاز فصلي لأعمالهم.	٣,٩٧	٠,٩١	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٩٦	٠,٠٣		كبيرة

الثانية ونصت على " تتابع قيادة المدرسة مراحل إنجاز العمل الذي يوكل لجميع العاملين " بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٧١)، ودرجة ممارسة كبيرة ، وقد جاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأخيرة ، ونصت على " تنتهج قيادة المدرسة نظاماً رقابياً يسهم في تحقيق أهدافها " بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٨٨)، ودرجة ممارسة كبيرة

وهذا يعزى إلى أهمية ضبط الأهداف لإدارة الأداء أي وضع أهداف محددة لإنجاز

تشير النتائج في الجدول ( ٢٥ ) ان الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٩٦) ، وانحراف معياري (٠,٠٣)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج الى ان ( ٦ ) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين ( ٣,٩٢ - ٤,٠١ ) ، وقد جاءت الفقرة (٤) في المرتبة الأولى ، ونصت على " تطبق قيادة المدرسة خطة معلنة لإدارة الأداء " بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٧٩)، ودرجة ممارسة كبيرة ، و أن الفقرة (٥) احتلت المرتبة

لمتغيرات الدراسة (المراحل التعليمية، سنوات الخبرة ، التخصص ).  
الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المراحل التعليمية :

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المعلمين للفاعلية الإدارية تبعا لمتغير المراحل التعليمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول (٢٦)

#### جدول(٢٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير المراحل التعليمية

المجالات	المراحل التعليمية	العدد	المتوسط	الانحراف
التخطيط والبناء	ابتدائي	١٢٧	٣,٩٧	٠,٩٢
	متوسط	٥٤	٤,٠٩	٠,٢٣
	ثانوي	٤٥	٤,٠١	٠,٧١
التدريب والتطوير	ابتدائي	١٢٧	٣,٩٧	٠,٨٨
	متوسط	٥٤	٤,٠٥	٠,٢٩
	ثانوي	٤٥	٤,٠٣	٠,٠٩
تقويم الأداء	ابتدائي	١٢٧	٣,٩٣	١,٠٢
	متوسط	٥٤	٤,٠٦	٠,٢٧
	ثانوي	٤٥	٤,٠١	٠,٧٨
الدرجة الكلية	ابتدائي	١٢٧	٣,٩٦	٠,٥٥
	متوسط	٥٤	٤,٠٧	٠,١٦
	ثانوي	٤٥	٤,٠١	٠,٠٥

الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجها كما في الجدول (٢٧) الآتي:

الأداء حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة ومن ثم تستطيع قيادة المدرسة تتابع مراحل إنجاز العمل الذي يوكل لجميع العاملين  
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة المعلمين الفاعلية الإدارية في مدارس محافظة القرى تبعا

يلاحظ من الجدول (٢٦) عدم وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير المراحل التعليمية ، ولتحديد فيما إذا كانت

جدول (٢٧)

تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المراحل التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط والبناء	بين المجموعات	٠,٥٢	٢	٠,٢٦	٠,٥٢	٠,٥٩
	داخل المجموعات	١١١,٣٧	٢٢٣	٠,٤٩		
	الكلية	١١١,٩٠	٢٢٥			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	٠,٢٦	٢	٠,١٣	٠,٢٧	٠,٧٥
	داخل المجموعات	١٠٤,٧٠	٢٢٣	٠,٤٧		
	الكلية	١٠٤,٩٦	٢٢٥			
تقويم الأداء	بين المجموعات	٠,٦٩	٢	٠,٣٤	٠,٥٦	٠,٦١
	داخل المجموعات	١٣٦,٤٣	٢٢٣	٠,٦١		
	الكلية	١٣٧,١٢	٢٢٥			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٤٥	٢	٠,٢٢	١,١١	٠,٢٩
	داخل المجموعات	٤٠,٣٣	٢٢٣	٠,١٨		
	الكلية	٤٠,٧٩	٢٢٥			

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق المعلمين للفاعلية الإدارية يتكيف معها كافة المعلمون ومن خصائص وسمات المعلم أن يتكيف مع المواقف المختلفة وأن ينظر للموقف التعليمي بشكل عام ومن زواياه المختلفة وهذه المهارات يمارسها المعلم في كافة المراحل التعليمية .

وتختلف هذه النتائج مع دراسة قرموط (٢٠١٥) حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة

تشير النتائج في الجدول (٢٧) أعلاه إلى عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $(\alpha 0.05)$  في درجة تطبيق المعلمين للفاعلية الإدارية تبعا لمتغير المراحل التعليمية ، وعلى مجالات اداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات حيث بلغت قيمة (ف) لمجال التخطيط والبناء (٠,٥٢) ، ومستوى الدلالة (٠,٥٩) ، ولمجال التدريب والتطوير قيمة ف (٠,٢٧) ومستوى لدلالة (٠,٧٥) ، ولمجال تقويم الأداء قيمة ف (٠,٥٦) ومستوى لدلالة (٠,٦١) ، وللدرجة الكلية قيمة ف (١,١١) ومستوى لدلالة (٠,٢٩)

الدراسة لدرجة ممارسة المعلمين الفاعلية الإدارية في مدارس محافظة القرى تبعا لمتغير سنوات الخبرة فقد تم استخدام إختبار (ت) test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (٢٨).

غزة في الاستبانة الأولى ككل تُعزى إلى المرحلة التعليمية الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير سنوات الخبرة: وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة

### جدول (٢٨)

إختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	أقل من ١٠ سنوات (١٠٠)		١٠ سنوات فأكثر (١٢٦)		اختبارات
	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	
التخطيط والبناء	٣,٩٣	١,٠٢	٤,٠٧	٠,٢٢	١,٤٦
التدريب والتطوير	٣,٩٢	٠,٩٩	٤,٠٥	٠,٢٣	١,٣٣
تقويم الأداء	٣,٨٩	١,١٤	٤,٠٦	٠,٢١	١,٦٠
الدرجة الكلية	٣,٩١	٠,٦١	٤,٠٧	٠,١٣	٢,٥٣*

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

وتشير النتائج في الجدول (٢٨) أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعلمين الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة القرى تبعا لمتغير سنوات الخبرة ، وعلى مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات حيث بلغت قيمة (ت) لمجال الدرجة الكلية (٢,٥٣) ، ومستوى الدلالة (٠,٠٠١) .

وتشير النتائج في الجدول أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

يلاحظ من الجدول (٢٨) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في بعض مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة ، ولا يوجد فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في بعض مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  تم تطبيق اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين ، وجاءت نتائجه كما في الجدول (٢٨) .

مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعلمين الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة القرى تبعا لمتغير سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة (ت) لمجال التخطيط والبناء (1,46) ، ومستوى الدلالة (0,14) ، بلغت قيمة (ت) لمجال التدريب والتطوير (1,33) ، ومستوى الدلالة (0,18) ، بلغت قيمة (ت) لمجال تقويم الأداء (1,60) ، ومستوى الدلالة (0,12)

ويعزو الباحث هذه النتيجة في دلالتها على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعلمين الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة القرى تبعا لمتغير سنوات الخبرة

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان المعلمين الأكثر خبرة هم متحمسون للعمل الأكاديمي وأنهم أكثر تقبلا للأفكار التجديدية في اساليب واستراتيجيات التدريس ، وأكثر التزاما في حضور الدورات التدريبية ، إضافة إلى خبراتهم العالية في التدريس وخاصة التخصصات التربوية منهم ولديهم معارف ومعلومات حول كل ما هو جديد في

التدريس ، ولديهم طموحات وظيفية لتحسين مركزهم الوظيفي .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة قرموط (2015) حيث كان أهم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة الدراسة نحو فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة باختلاف متغير سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة العسيلي (2006) حيث كان أهم النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة الدراسة نحو فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة باختلاف متغير سنوات الخبرة.

**الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير التخصص العلمي:**

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعلمين الفاعلية الإدارية في مدارس محافظة القرى تبعا لمتغير التخصص العلمي والتي فقد تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (29).

جدول (٢٩)

اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة  
تبعاً لمتغير التخصص العلمي

المجالات	علوم إنسانية (١٥٠)		علوم طبيعية (٧٦)		اختبارات
	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	
التخطيط والبناء	٤,٠٠	٠,٨٦	٤,٠٢	٠,١١	مستوى الدلالة ٠,٨٥
التدريب والتطوير	٣,٩٩	٠,٢٨	٤,٠١	٠,٢١	٠,٨٧
تقويم الأداء	٣,٩٧	٠,٩٥	٤,٠١	٠,١٧	٠,٧٢
الدرجة الكلية	٣,٩٨	٠,٥١	٤,٠١	٠,٠٩	٠,٦٨

التخطيط والبناء (٠,١٨) ، ومستوى الدلالة (٠,٨٥) ، ولمجال التدريب والتطوير بلغت قيمة ت (٠,١٦) ومستوى دلالة (٠,٨٧) ، ولمجال تقويم الأداء بلغت قيمة ت (٠,٣٥) ومستوى دلالة (٠,٧٢) ، وللدرجة الكلية قيمة ت (٠,٤١) ومستوى الدلالة (٠,٦٨)

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه الفئات هي الأكثر تفاعلاً مع الطلبة ، وتوظيفها لاستراتيجياته من خلال التدريس وربما يعزى هذا إلى أن المدارس بحاجة إلى برامج تدريبية وتنمية مهنية للمعلمين ، كما أن المدارس هم أكثر حاجة إلى التخصصات العلمية سواء كانت علوم إنسانية أو طبيعية وبالتالي أعضاء هيئة التدريس بالمدارس بحاجة إلى التنمية المهنية في هذا المجال.

يلاحظ من الجدول (٢٩) عدم وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص العلمي ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  تم تطبيق إختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين ، وجاءت نتائجه كما في الجدول (٢٩) الآتي .

وتشير النتائج في الجدول (٢٩) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعلمين الفاعلية الإدارية في مدارس محافظة القرى تبعاً لمتغير التخصص العلمي ، وعلى مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات حيث بلغت قيمة (ت) لمجال



( $\alpha \leq 0,05$ ) بين معلمي مدارس القرى للثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية الإدارية لدى المعلمين "

وللتعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق معلمي مدارس القرى للثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية الإدارية لدى المعلمين"، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك يتضح من خلال الجدول (٣٠) الآتي:

جدول (٣٠) معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق معلمي مدارس القرى للثقافة التنظيمية ومستوى الفاعلية الإدارية لدى المعلمين

م	الثقافة التنظيمية	مستوى الفاعلية الإدارية		
		التخطيط والبناء	التدريب والتطوير	تقويم الأداء
١	ثقافة السياسات الإدارية التنظيمية	*٠,٢٩	*٠,٣٤	*٠,٨٩
٢	ثقافة المهمة	*٠,٨٦	*٠,٣٢	*٠,٦٠
٣	ثقافة العمليات	*٠,٣٥	*٠,٤٨	*٠,٧٠
٤	ثقافة العلاقات الإنسانية	*٠,٦٩	*٠,٥١	*٠,٥٤
	الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	*٠,٩٣	*٠,٣٢	*٠,٥٩

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

الفاعلية الإدارية المتمثلة في (التخطيط والبناء، التدريب والتطوير ، تقويم الأداء ) وتشير النتيجة السابقة إلى أن تطبيق معلمي مدارس محافظة القرى للثقافة التنظيمية يسهم في زيادة مستوى الفاعلية الإدارية لدى المعلمين ، وبالتالي يحدث التكيف مع طبيعة مستوى الفاعلية الإدارية ويعزى ذلك أن

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة فريال إدريس (٢٠٠٥) حيث أظهرت أهم النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة تُعزى لمتغير التخصص. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي ينص على " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

يتضح من الجدول (٣٠) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية ومجالاتها الفرعية المتمثلة في (ثقافة السياسات الإدارية التنظيمية ، ثقافة المهمة ، ثقافة العمليات ، ثقافة العلاقات الإنسانية) و الدرجة الكلية لمستوى

الثقافة التنظيمية تحقق أهداف المنظمة بشكل يرضى القائمين على المنظمة ، والمستفيدين منها ، ويظهر ذلك من خلال تحقيقها مجموعة من الفوائد ، منها تنمية القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين ، وتسهيل مهمة الإشراف والتوجيه ، إلى جانب المساعدة في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية ، وتقوية عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين ونشر وتبادل المعلومات

ويؤكد ذلك دراسة هلال ( ٢٠١٠ م ) أنه إذا كانت مهمة الإدارة هي القيام بالمهام الإدارية المختلفة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، فإنه يتوقف نجاحها على مدى تعاون الأفراد العاملين فيها بالقيام بالمهام الموكلة إليهم ومدى تقبلهم واستعدادهم لبذل أقصى طاقاتهم، فإذا توفرت الإدارة الناجحة فإنها قد تتمكن من تكثيف جهود أفرادها والعمل على تحفيزهم نحو القيام بوظائفهم كما يجب.

ويؤكد ذلك دراسة دراسة دي ستيفانو (DeStefano, 2003) ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب قيادة المدير المدرسي يعد مفتاح فاعلية المدرسة فضلا عن سلوك الانضباط الذي يظهره مدير المدرسة والاستخدام الفعال للمصادر الموجودة في

المدرسة وبالإضافة إلى بناء العلاقات الطيبة مع المجتمع المحلي.

ويؤكد ذلك أيضاً دراسة قرموط (٢٠١٥) حيث أظهرت النتيجة وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين درجة ممارسة الجودة الإدارية ودرجة فاعلية الأداء لدى أفراد عينة الدراسة.

#### ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات أولاً: ملخص نتائج الدراسة :

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة القرى جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( ٣,٩٧ ) وانحراف معياري (٠,١١) هرت نتائج الدراسة أن ممارسة الفاعلية الإدارية جاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( ٣,٩٩ ) وانحراف معياري (٠,٠٣)

- أظهرت نتائج الدراسة أن مجالات أداة الدراسة للمحور الأول جاءت على النحو الآتي

• جاء مجال ثقافة العلاقات الإنسانية (الثقافة المساندة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,١٧) ودرجة ممارسة كبيرة.

• وانحراف معياري (0,03) ودرجة ممارسة كبيرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة القرى تبعاً لمتغير المراحل التعليمية

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة القرى تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة 10 سنوات فأكثر

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة القرى تبعاً لمتغير التخصص العلمي

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الفاعلية الإدارية في مدارس محافظة القرى تبعاً لمتغير المراحل التعليمية

• جاء مجال ثقافة المهمة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,07) ودرجة ممارسة كبيرة.

• جاء مجال ثقافة العمليات في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3,95) وانحراف معياري (0,05) ودرجة ممارسة كبيرة.

• جاء مجال ثقافة السياسات الإدارية التنظيمية في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (3,85) وانحراف معياري (0,17) ودرجة ممارسة كبيرة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مجالات أداة الدراسة للمحور الثاني جاءت على النحو الآتي

• جاء مجال التخطيط والبناء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,01)، وانحراف معياري (0,08) بدرجة ممارسة كبيرة.

• جاء مجال التدريب والتطوير في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3,99) وانحراف معياري (0,05)، ودرجة ممارسة كبيرة.

• جاء مجال تقويم الأداء في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (3,96)

- عقد دورات تدريبية لتحسين أداء المعلمين في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بممارسة الفاعلية الإدارية
- تنظيم لقاءات وندوات علمية تعالج المعوقات التي تواجه المعلمين والعمل على إيجاد حلول لها.
- تقديم دورات تدريبية للمعلمين حول سبل تطوير المهارات المهنية.

#### ثالثاً: مقترحات الدراسة

يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية في تنمية المعلمين مهنيًا.
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بممارسة الفاعلية الإدارية للمعلمين
- دور التنمية المهنية للمعلمين في تحسين الاداء لديهم.
- اجراء دراسة تتناول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

#### قائمة المراجع

##### اولاً: المراجع العربية

- ابن حفيظ، شافية والشايب، محمد الساسي (٢٠١٦). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشار" من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الفاعلية الإدارية في مدارس محافظة القرى تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الفاعلية الإدارية في مدارس محافظة القرى تبعاً لمتغير التخصص العلمي

##### ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- أن يعمل المعلم على اشراك الطلاب في باختيار الاستراتيجيات التي تناسبهم وتشبع حاجاتهم.
- ان تهتم القيادات الأكاديمية في المدارس بالتنمية المهنية للمعلمين بشكل اكثر مما هو عليه.
- العمل على تدريب المعلمين على مهارات إدارة الموقف التعليمي داخل القاعات الدراسية.
- العمل على تنظم ورش عمل للتدريب على إعداد البرامج والخطط الدراسية.

- والاجتماعية - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر، (٢٣)، ١١٧-١٣٢.
- ابن زروق، جمال (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي وإدارة الأفراد داخل المؤسسة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- جامعة زيان عاشور بالجلفة - الجزائر، (١٠)، ٣٤٤ - ٣٥١.
- أبو الجبين، فوزي عبدالرحمن (٢٠٠٩). نظم المعلومات الإدارية و أثرها على فاعلية الأداء الإداري تطبيقاً على المؤسسات التعليمية بطرابلس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- أبو حصيرة، نيفين سعد (٢٠٠٨). فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- أبو معيلق، أماني (٢٠١٢). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- أبو هين، و داد حسن (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- إدريس، فريال عبد الرحمن (٢٠٠٥). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- بن حفيظ، الشايب (٢٠١٦). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسي وبلانشار من وجهة نظر الموظفين- دراسة ميدانية بجامعة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية- الجزائر، (٢٣)، ١١٧-١٣٢.

العمل. ط ٢، عمان: دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع

الحسن، مي محمد (٢٠١٠). درجتا

المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم.

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح، فلسطين.

حسن، نور عوض (٢٠١٥). درجة ممارسة

إدارة الجامعة الإسلامية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بدرجة فاعلية الأداء الإداري لموظفيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

حلواني، ابتسام عبد الرحمن (٢٠٠٩). من

أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان: "تحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، الرياض، الفترة من ١٣-١٦ ذو القعدة، (١)، ٥٧-١.

الخليفة، زيد سعد (٢٠٠٩). الثقافة التنظيمية

ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة

التهامي، محمد جودت (٢٠٠٤). تفعيل المسئوليات المجتمعية. مجلة التربية، ٧(١٣)، ٤٧-٣٥.

الجديلي، ربحي عبد القادر (٢٠٠٦). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

جرينبرج، ج. وبارون، ر. (٢٠١٤). إدارة

السلوك في المنظمات. ط ٢، ترجمة: رفاعي محمد، الرياض: دار المريخ.

الجعيد، أحمد بن محمد بن سيف (٢٠٠٣).

فاعلية دور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف.

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الحربي، قاسم بن عائل (٢٠١٥). الإدارة

المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين. ط ٣، عمان:

الجنادرية للنشر والتوزيع.

حزيم، حسن محمود (٢٠١٤). تصميم

لمنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات

- عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر.
- العابسي، سعد بن ظافر (١٤٢٦). مدى فاعلية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية -دراسة ميدانية في منطقة عسير التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- عبد الرحمن، سعد (٢٠٠٣). القياس النفسي. ط٣، القاهرة: دار الفكر العربي.
- العتيبي، راشد (٢٠٠٨). أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عثمان، فاطمة علي (٢٠١٧). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- العسيلي، رجا زهير (٢٠٠٦). تقرير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، مجلة
- ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض
- درادكة، أمجد محمود (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية - مصر، (٢)، ٢٠٣ - ٢٨٦.
- الدوري، زكريا مطلق، والعنزي، سعد علي (٢٠٠٩). تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية والجماعية. بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الفترة من ١-٢ مايو، المجلد الأول، ٣٢-١.
- الركابي، محمد عبد السلام (٢٠١٣). دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- السكرانة، بلال (٢٠١١). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السيد، أحمد (٢٠١٦). مقالات في التنمية الإدارية. ط٢، القاهرة: جامعة الأزهر.

المدارس الحكومية بمحافظات غزة.  
رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة  
الإسلامية بغزة، فلسطين.

الليثي، محمد (٢٠٠٩). الثقافة التنظيمية  
لمدير المدرسة ودورها في الإبداع  
الإداري من وجهة نظر مديري التعليم  
الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة  
ماجستير غير منشورة، جامعة أم  
القرى، مكة المكرمة.

الماضي، محمد المحمدي (٢٠٠٦). إدارة  
استراتيجية. القاهرة: جامعة القاهرة.  
المصري، جميل عزت (٢٠٠٥). الحاجات  
الإدارية وفاعلية الأداء لعمداء الكليات  
ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات  
الأردنية الأهلية. رسالة دكتوراه غير  
منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة  
الأردنية.

المطيري، سعد (٢٠١٤). أنماط الثقافة  
التنظيمية السائدة في مدارس التعليم  
العام في الهيئة الملكية بالجبيل من  
وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير  
غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك  
فيصل، الإحساء.

معروف، أسماء محمود (٢٠١٢). أثر  
القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية  
بالتطبيق على المستشفيات العامة

العلوم التربوية- جامعة القدس المفتوحة،  
٨(٤)، ١٨١-١٩٥.

عليان، ديمة عبد (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية  
والممارسات الإدارية لدى مديري  
المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من  
وجهة نظر المعلمين في محافظتي  
القدس و"رام الله والبيرة". رسالة  
ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات  
العليا، جامعة النجاح، فلسطين.

الغامدي، عبد الله مغرم (٢٠٠٤). مخرجات  
التعليم الثانوي العام ومدى تلبيتها  
لمتطلبات سوق العمل في المملكة  
العربية السعودية. المجلة العلمية  
لجامعة الملك فيصل - العلوم الانسانية  
والادارية، ٥(٢)، ١٣١-١٩٠.

الغيث، العنود محمد (٢٠١٥). مستوى  
الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس  
الثانوية الحكومية بمدينة الرياض  
وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من  
وجهة نظر مديرات المدارس ومعلماتها.  
مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات  
الإنسانية- جامعة الزرقاء الخاصة،  
١٥(٣)، ١ - ٢٠.

قرموط، عماد عبد الرحمن (٢٠١٥). درجة  
ممارسة الجودة الإدارية وعلاقتها  
بفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري



بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. هلال، محمد حسن (٢٠١٠). مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد. مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية. هلال، محمد عبد الغني (٢٠١٢). مهارات إدارة الأزمات. ط٤، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية. ثانياً: المراجع الأجنبية:

Beverage, Layton Hubert (2003). Inhibiting Factors to Effectiveness and Adaptability of New Superintendent in Virginia. *Dissertation abstracts International*.A64/01, P.31. DeStefano, M. (2003). School effectiveness, the role of the principal in a leading public secondary school in Santa Fe province, Argentina. *Dissertation abstracts International*.AAT3091243.

والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة. نبيل، حليلو (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري : أية علاقة ؟ : دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية بسكرة. *مجلة آفاق للعلوم- جامعة زيان عاشور بالجلفة- الجزائر*، (٦)، ٤٢٥ - ٤٣٦. نشوان، يعقوب حسين (٢٠٠٠). الإدارة والإشراف التربوي. أريد: دار الفرقان للنشر والتوزيع. نشوان، يعقوب حسين ونشوان، جميل عمر (٢٠٠٤). *السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي*. ط(٢)، عمان: دار الفرقان. النويري، عبير ماجد (٢٠١٦). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأتماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين. هديه، سعيد علي (٢٠١٣). آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم

- 
- Freddy, A. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model. *International Journal of Education and Research*, 2(1), 1-14.
- Mutmainah, S. (2013). Organizational Culture, Leadership Style Influence on Organizational Commitment and Performance of Teachers. *International Journal of Business and Behavioral Science*, 3(10), 54-65.
- Davis, Gerald F. & Christopher Marquis (2005). Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional; *Fields and Mechanisms. Organization Science*, 16(4), 332-343.
- Efanga, S. & Ifejiagwa, C. (2014). Influence of Organizational Culture on Performance Management Practices in Secondary Schools in Akwa Ibom State, Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(4), 300-304.