

أثر كل من التكيف الخارجي والتكامل الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في المديرية العامة

للتربية / فرع الرصافة الثانية

م. سماح مؤيد محمود *

المستخلص :

يهتم البحث بقياس علاقة وأثر ابعاد (التكيف الخارجي والتكامل الداخلي) في عناصر الثقافة التنظيمية المتبلورة في بيئة المديرية العامة للتربية / فرع الرصافة الثانية .
اذ تساهم هذه الابعاد والتي اذ ما تواجدت في بيئة الدائرة المبحوثة بتعزيز قدرة المنظمة على تكوين وبناء الثقافة التنظيمية الراقية وبشكل صحيح .
وقد استخدمت استمارة الاستبيان والموزعة على (35) مديرا يعملون في الدائرة المبحوثة ، ولغرض اختيار الفرضيات المعتمدة في البحث استخدمت اساليب احصائية تمثلت بالاوساط الحسابية المبرمجة والانحراف المعياري واستخدام $\chi^2 - \text{square}$ لمعرفة العلاقة بين المتغيرات واخيرا تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة الاثر وبمستوى معنوية (0,05) .
واختم البحث بجملة من الاستنتاجات ولتوصيات التي يمكن ان تسهم في الارتقاء بمستوى القطاع الخدمي .

من اهم الاستنتاجات :

توجد علاقة أثر معنوية لبعـد (التكيف الخارجي) في بناء عناصر الثقافة التنظيمية .

المبحث الأول : منهجية البحث

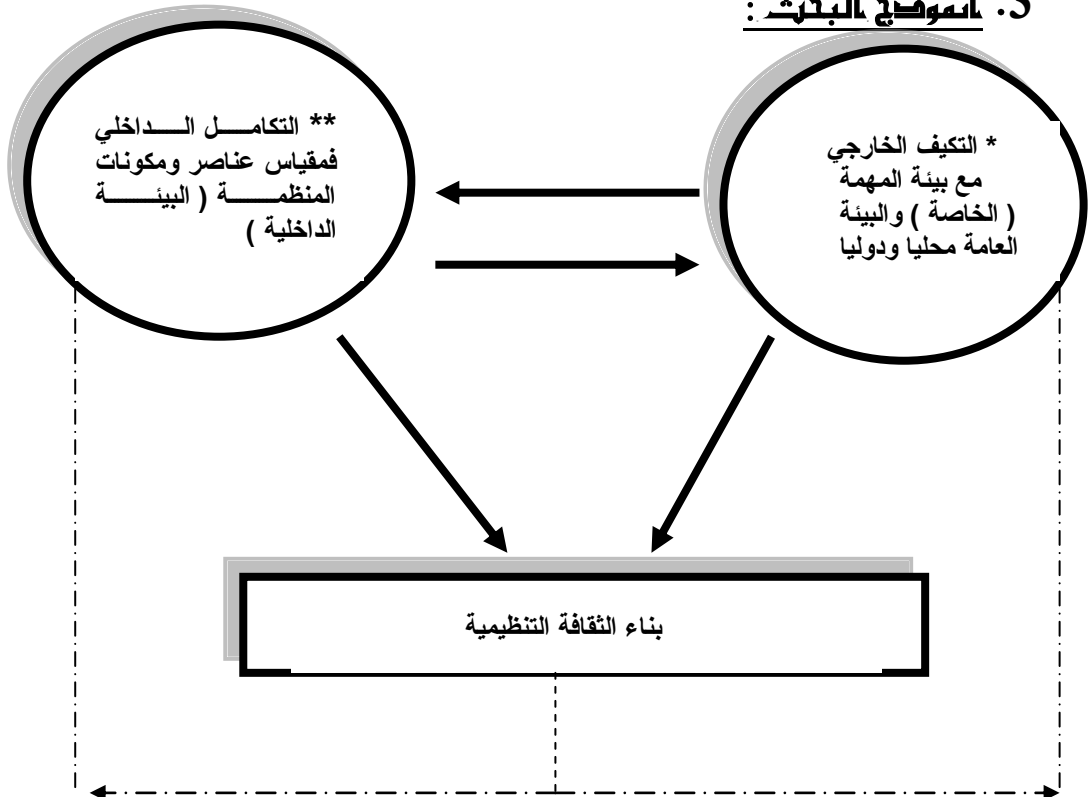
1. مشكلة البحث :

تتلخص مشكلة البحث في ندرة وشحة وسائل وطرق بناء وتكوين الثقافة التنظيمية الراقية وبالشكل الصحيح ، مما يجعل المنظمة ضعيفة في مستوى ادائها وبالتالي في تحقيق كفاءتها وفعاليتها المطلوبة في تحقيق الاهداف .

2. الأهمية والهدف البحث :

من خلال مشكلة البحث تتبنى لنا تحديد هدف البحث وأهميته ، حيث يتمثل ذلك في توليد وتعزيز قدرة المنظمة على تكوين وبناء الثقافة التنظيمية التي هي جزء في نفس الوقت من الثقافة المجتمعة الكلية ، وتحقيق ذلك من خلال التفاعل فيما بين التكيف الخارجي والتكامل الداخلي .

3. النموذج البحثي :



* البيئة الخارجية والتي ذكرت بالتكيف الخارجي تقسم الى قسمين :

1. البيئة العامة (تتمثل بصعوبة السيطرة عليها) تشمل اجتماعية ، سياسية ، تكنولوجيا ، اقتصادية ، قوانين .. الخ) .
 2. البيئة الخاصة (او المهمة) وهي خاصة بالمنظمة وتشمل مجموعة من المستهلكين ، المنافسون ، المجهزون ، الدائنون ، الجمهور ، الجامعات الضاغطة في اتخاذ القرار .. الخ .
- ** البيئة الداخلية والتي ذكرت بالتكامل الداخلي وتتكون من عناصر وانشطة سهل على المنظمة السيطرة عليها .

4. فرضيات البحث :

- الفرضية الرئيسية (1)
توجد علاقة ارتباط معنوية بين التكيف الخارجي وبناء الثقافة التنظيمية .
- الفرضية الرئيسية (2)
توجد علاقة ارتباط معنوية بين التكامل الداخلي وبناء الثقافة التنظيمية .
- الفرضية الرئيسية (3)
يؤثر التكيف الخارجي تأثيرا معنويا في بناء الثقافة التنظيمية .
- الفرضية الرئيسية (4)
يؤثر التكامل الداخلي تأثيرا معنويا في بناء الثقافة التنظيمية .

5. وسيلة جمع البيانات :

جرى اعتماد اسلوب المقابلات الشخصية مع اراء الاقسام والشعب والتي كانت بمثابة استطلاع من قبل الباحثة للمشكلة التي تهم البحث .
وتم استخدام الاسلوب الرئيس وهو استمارة الاستبانة يوضحها الملحق رقم (1) للحصول على البيانات اللازمة ، اما بالنسبة للمقاييس المعتمدة في صياغة استمارة الاستبان فهي كالاتي

لمتغير التكيف الخارجي والتكامل الداخلي مقياس (شاكر ، 2001) مع اجراء بعض التغيرات في صياغة الاسئلة بما يجعلها تتناسب مع مجتمع البحث اما بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية فهو مقياس (Tayeb , 1988) اما لمستوى الاجابة تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وتشمل (اتفق تماما 5 ، اتفق 4 ، محايد 3 ، لا اتفق 2 ، لا اتفق تماما 1) .

6. مجتمع وعينة البحث :

لقد تناول هذا البحث بالتحليل لقطاع خدمي الا وهو قطاع التربية بأختيار المديرية العامة للتربية / فرع الرصافة الثانية مجتمعاً للبحث .
وتم توزيع استمارة الاستبيان لمن هو في موقع مدير سواء مدير قسم او شعبة بذلك يبلغ حجم العينة (35) .

المبحث الثاني : مفاهيم ومنطلقات اساسية

اولا : مفهوم الثقافة التنظيمية

يرى (Schein , 1985 : 54) ان الثقافة كنمط افتراضات اساسية تكشف او تتطور بواسطة الجماعة اثناء التعامل مع مشكلاتها للتكيف الخارجي والتوحد الداخلي والتي تعمل بشكل جيد وكاف لكي تعتبر ذات قيمة " .
اما (Deal , 1989 : 1) فيعبر عن الثقافة " هي ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفية وغير الملموسة ، تلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع او مكان العمل ، انها التشكيل الكامن للأفكار والسلوك الانساني من خلال المنظمة وعبر حدودها الثقافة تزودنا بالاستقرار وتعزز التاكيد " .

واخيرا مفهوم (Hall , 1998 : 20) " من انها الخصائص الروحية والمعتقدات المسيطرة على منظمة مثل العادات والقيم المتعلقة بكيفية تعامل الافراد مع بعضهم البعض وكيفية سلوكهم وطبيعة علاقات العمل التي يجب تطويرها ، وهذه العادات والتقاليد عادة ما تكون عميقة وتتخذ اعتمادا على افتراضات محددة وتكون عادة معروفة بدون ان تكون مفهومة .

ثانيا : مستويات الثقافة التنظيمية و النموذج سبينز

تتواجد ثقافة المنظمة في مستويين هما (405 : 2001 , Daft& Noe) :

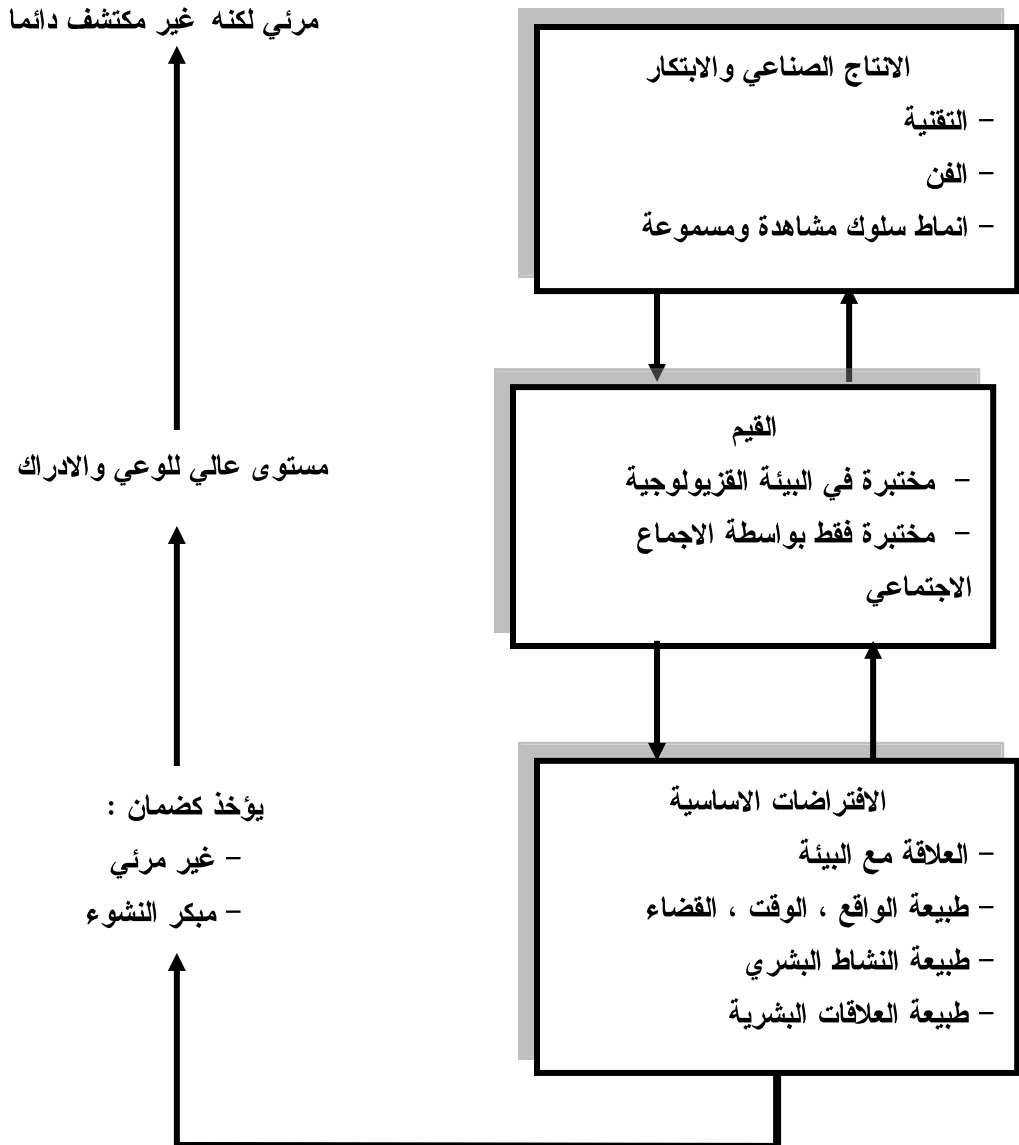
المستوى السطحي او الظاهري Surface Level :

وهو المستوى المصطنع الذي يتضمن الطرق التي تبين سلوك ومظهر الافراد والرموز والطقوس والقصص التي تشترك بها الافراد ، وتتضمن ايضا محتويات تعبر عن القيم العميقة المستقرة في اذهان اعضاء التنظيم .

المستوى المبطن او التحتي Underlying Level :

ويشمل القيم ، الافتراضات ، المتعقدات وعمليات التفكير والتي تعد الثقافة الحقيقية . ومن الجدير بالذكر ان المظاهر يمكن دراستها ولكن من الصعب تفسيرها بدقة ، كما ان الحكم على الشعائر في احدى المنظمات قد يجعل معنى اخر في منظمة اخرى . ويعتقد (Schein , 1985 : 59) من ان ما يدرك في المستوى السطحي هو نتاج تفاعل لكل من الفنون والتقنيات والرموز والطقوس والقصص والاساطير ... الخ ، وان القيم الثقافية التي تمثل الادراك الثقافي تكون موجودة في المستوى العميق وقد تكون غير واضحة ولكنها تؤثر في سلوكنا وقراراتنا ، ويوضح الشكل الاتي هذه المستويات :

شكل رقم (1) مستويات الثقافة التنظيمية



Source : Schin , E . H . , Organizational Culture & Leader Ship – Adynamic View , " 1985 " San Francisco , Jossey Bass .

ثالثا : مصادر الثقافة التنظيمية

توجد عدة مصادر يتم من خلالها تكوين الثقافة التنظيمية المحدودة لهوية المنظمة والمعبرة عن خصوصيتها ومن هذه المصادر :

1. الرموز والعبارات المجازية والنكت التلطيفية المانحة للمحبة بين الافراد ، وكذلك الطرق والالعب بهدف تعديل بعض السلوكيات الادارية .
2. الاساطير والرموز الاجتماعية الخيالية الخاصة بروايات البطولة والشجاعة مثل اساطير الشاطر حسن والسندباد البحري ، حيث تمثل هذه الاساطير التراث المجسد للعبير والتجارب القديمة وهذا يمثل الوجه الايجابي فيها ، فهي تتضمن وجه سلبي من ناحية المزج بين الحقيقة والخيال الذي يشوش الافكار .
3. الطقوس والتقاليد الخاصة بالمناسبات والاحتفالات المتنوعة ، وذلك مثل طقوس الاحتفال بالاعيد الدينية والوطنية داخل المنظمة ومراسيم التعبير عن ذلك بين افراد المنظمة ، وتعد القيم والاعراف والعادات من ضمن هذا المصدر .
4. التنشئة الاجتماعية والتربية والتعليم التي تساهم في البناء الفكري والروحي والنفسي للفرد من خلال زرع القيم والمعتقدات المرغوبة في روح نفس وفكر الفرد وبالتالي مجموع الافراد المكونين للمنظمة .
5. القصص والروايات التي تساهم في خلق المناخ الودي والمجتمع والتي يتم من خلالها عكس رسائل معينة داخل المنظمة ومن الامثلة عليها دراسة الحالات ، والقصص الخاصة بالقادة والاداريين الناجحين مثل صاحب شركة مرسيدس او مكدونالد ، ... الخ . (العديلي ، 1995 : 446) .

رابعا : تحديات الثقافة التنظيمية وتطويرها

ان اي صياغة للثقافة التنظيمية تغطي من خلال اثنين من التحديات وهما :

1. التكيف الخارجي External Adoption :

ويستلزم التكيف الخارجي بعض العناوين الرئيسية مثل الفلسفة والاستراتيجية التي يتحدد بموجبها الغرض الرئيسي للمنظمة واستراتيجية تحقيقه ، والاهداف التي تضع وتحدد ما يراد

الوصول الى تحقيقه وانجازه ، والمعاني التي يتم بموجبها كيفية اداء الافراد والمدراء من اجل تحقيق الاهداف (17 : 2001 , Hellriegel & Others) وتعني عمليات التكيف الخارجي بكل ما يخص حالات الموائمة فيما بين عناصر المنظمة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية سواء كانت بيئة المهمة او البيئة العامة .

ان البيئة تختلف عن بعضها البعض حسب درجة تعقيدها وبساطتها ومرونتها ، حيث ان درجة التعقيد والمرونة تؤثر بشكل كبير على عمليات التكيف الخارجي ، كما انه تؤثر على هذه العمليات مدى استعداد المنظمة لتطويع عناصرها مع التغيرات البيئية وتطوراتها ، فمثلا درجة مرونة البيئة الامريكية لتغير القيم الثقافية اكبر مما عليه في البيئة اليابانية . وبناءا على ما ورد اعلاه فان عمليات التكيف الخارجي تتم باحدى الاتجاهين الاتيين او بكليهما معا وهما :

1. تكيف عناصر المنظمة (البيئة الداخلية) وتطويعها لتغيرات وتطورات البيئة الخارجية فيما يخص الثقافة وعناصرها وهذا ما يعرف بالتكيف المنظمي - البيئي .
2. تكيف عناصر البيئة الخارجية (المهمة والعامة) وتطويعها او موائمتها مع ثقافة المنظمة وعناصرها وهذا ما يعرف بالتكيف البيئي - المنظمي .

عموما فان عملية التكيف الخارجي تعني موائمة وتدفيق فيما بين عناصر الثقافة المنظمة وعناصر الثقافة البيئية ، اي المجتمعية العامة ، وهذا يعد ضروري جدا لبناء وتكوين الثقافة التنظيمية المشتركة والمتناسبة مع البيئة التي تعيش فيها المنظمة لكي تكون قادرة على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتحقيق الاستمرارية والبقاء المتميز .

2. التكامل الداخلي Internal Integration

ويتم بموجبه تحديد الروابط بين اعضاء المنظمة من اجل تحقيق فاعلية العمل ويستلزم التكامل الداخلي اللغة والمضامين التي تحدد طرق الاتصال والجماعة ومدير الفريق ومقاييس او معايير روابطهم والسلطة والمركز وهما يحددان دور كل فرد في المنظمة ، واخيرا المراقبة او المتابعة والعقاب اللذين يحددان ضوابط السلوك للمنظمة (17 : 2001 , Hellriegel & Others) وان حالة التكامل الداخلي بالنسبة لاي منظمة تعد احدى خصائص النظام المفتوح ، حيث انه من الضروري ان يكمل كل جزء من المنظمة الجزء الاخر ليتكون الكل المتكامل ، فالنظام هو عبارة عن مجموعة من الاجزاء المتكاملة مع بعضها .

وبالنسبة للثقافة فإن التكامل الداخلي يعني ان الثقافة التنظيمية لا يمكن ان تكون سائرة بالاتجاه الصحيح وبنائها ما لم تتكامل عناصرها الداخلية وفق توفير مستلزمات هذا التكامل الواردة اعلاه كاللغة والاتصال و .. الخ .

ان عملية التكامل الداخلي لثقافة المنظمة تؤدي بها الى ان تكون قادرة على استغلال نقاط القوة الداخلية فيها وتعزيزها كذلك تكون قادرة على معالجة نقاط الضعف فيها من خلال التركيز على العناصر المؤدية لحدوثها والاهتمام بها وتطويرها وتنميتها من اجل بناء ثقافة متكاملة داخليا تجعل المنظمة ذات هوية وظيفية تساعد في اثبات ذاتها فكريا وسلوكيا ، حيث ان الثقافة الداخلية الراقية تسهم في بناء مستويات راقية من راس المال الفكري وكذلك مستويات راقية من السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي ، مما يجعلها قادرة على اتمام حالات التكيف الخارجي بصورة صحيحة ومن ثم الارتقاء برؤيتها المستقبلية واستراتيجيتها .

نستخلص مما سبق ان العلاقات التبادلية التكاملية المتصفة بالتكميل والشمول فيما بين التكيف الخارجي للثقافة والتكامل الداخلي لها تؤثر بشكل مباشر وتضع حجر الاساس لثقافة المنظمة التي ان لم تكن متصفة بهذه الصفات المولدة لخصائصها مثل الابداع والاستمرارية والمرونة والهوية والولاء والحرية لما استطاعت المنظمة البقاء في الوجود ولأضمحلت مع اضمحلال ثقافتها وبالتالي الى هويتها ويؤكد ذلك انموذج البحث الذي ستمت عمليات اختيار فرضياته لاحقا .

[المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج البحث

1. عرض النتائج :

تهدف هذه الفقرة الى عرض اراء العينة بأستخدام بعض من اساليب الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ، والمتمثلة بالاوساط الحسابية للمتغيرات بغية تحديد مستوى كل منها ، والاتحراف المعياري لتشخيص مديات تشتت القيم عن اوساطها الحسابية .

جدول رقم (1)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لأجابات

N = 35 المدراء

المتغير	رمز المؤشر في استمارة الاستبيان	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
التكيف الخارجي	X1	3.571	1.219
	X2	2.342	1.136
	X3	3.685	1.131
	X4	1.871	0.747
	X5	4.085	0.781
	X6	3.771	1.238
	الاجمالي	3.237	
التكامل الداخلي	X7	3.714	0.957
	X8	1.914	0.817
	X9	2.485	3.641
	X10	2.028	0.706
	X11	2.285	1.100
	X12	4.085	0.981
	الاجمالي	2.085	
الثقافة التنظيمية	Y1	1.971	0.785
	Y2	4.200	0.759
	Y3	1.971	0.822
	Y4	3.828	1.042
	Y5	3.800	0.901
	Y6	2.028	0.890
	Y7	3.685	1.182
	Y8	3.628	1.113
	Y9	3.971	0.857
	Y10	3.857	1.141
	Y11	3.857	1.061
	Y12	2.600	3.491
	الاجمالي	3.283	

يلاحظ من الجدول رقم (1) ان المتغير المتمثل بـ (التكيف الخارجي) حصل على وسط حسابي مرجح اجمالي بلغ (3.237) وهو وسط حسابي مرجح اعلى من الوسط الفرضي البالغ

(3.0) فيما حصل متغير (التكامل الداخلي) على وسط حسابي مرجع اجمالي اقل من الوسط الفرضي اذ بلغ (2.751) .

اما بالنسبة للمتغير المعتمد والمتمثل بالثقافة التنظيمية ، فقد حصل على وسط حسابي مرجع اجمالي بلغ (3.283) على الرغم من حصول الفقرات والتي تعكسها رمز المؤشر في استمارة الاستبيان (Y1,Y3,Y6,Y12) على اوساط حسابية مرجحة اقل من الوسط الفرضي .

2. اختبار الفرضيات وتحليل النتائج :

اولا : اختبار الفرضية

بوجود علاقة ما بين (التكيف الخارجي والتكامل الداخلي) وعناصر الثقافة التنظيمية بأستخدام اسلوب من الاساليب الاحصائية اللامعلمية هو الـ χ^2 Chi – Square (X^2) .
واظهرت النتائج وجود علاقة لعناصر التكيف الخارجي والثقافة التنظيمية ، اذ بلغت قيمة χ^2 Square – (25.9) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (22.47) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2) .
عليه تقبل الفرضية الرئيسية (1) والتي مفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمستوى (0.05) بين التكيف الخارجي وبناء الثقافة التنظيمية " في حين اشرت النتائج عن عدم وجود علاقة لعناصر التكامل الداخلي والثقافة التنظيمية ، اذ بلغت قيمة χ^2 Chi – Square (21.4) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (22.47) عند مستوى معنوية (0.05) .
عليه ترفض الفرضية الرئيسية (2) وتصاغ بالشكل الاتي " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التكامل الداخلي وبناء الثقافة التنظيمية " .

جدول رقم (2)

اختبار العلاقة للدائرة المبحوثة

التكامل الداخلي	التكيف الخارجي	χ^2 Chi – Square
X7,X8,X9,X10,X11,X12	X1,X2,X3,X4,X5,X6	
21.4	25.9	(Y) عناصر الثقافة التنظيمية

ثانيا : اختبار الاثر

تم اختبار أثر (التكيف الخارجي) في بناء عناصر الثقافة التنظيمية ، اذ بينت نتائج الاختبار باستخدام انموذج الانحدار الخطي المتعدد عن وجود أثر معنوي لبعد التكيف الخارجي في عناصر الثقافة التنظيمية ، اذ بلغت قيمة (F) المسحوبة (5.11) وهي اكثر من قيمتها الجدولية البالغة (4.12) ، في حين اظهرت النتائج عن عدم وجود أثر معنوي لبعد التكامل الداخلي في عناصر الثقافة التنظيمية ، اذ بلغت قيمة (F) المسحوبة (1.49) وهو اقل من قيمتها الجدولية .

من خلال ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية (3) والتي مفادها " يؤثر التكيف الخارجي تأثيرا معنويا بمستوى (0.05) في بناء الثقافة التنظيمية " .

ويتم رفض الفرضية الرئيسية (4) وتصاغ بالشكل الاتي " لا يؤثر التكامل الداخلي تأثيرا معنويا في بناء الثقافة التنظيمية " .

والجدول الاتي يوضح نتائج الاختبارات التي جرى الاسناد عليها فيما ذكر اعلاه باستخدام انموذج الانحدار الخطي المتعدد .

جدول رقم (3)

اختبار الاثر للدائرة المبحوثة

نوع الاثر	قيمة (F) المسحوبة	معامل التحديد R2	قيمة (F) الجدولية	مستوى المعنوية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
معنوي	5.11	0.261	4.12	0.05	التكيف الخارجي	الثقافة التنظيمية
غير معنوي	1.49	0.243	4.12	0.05	التكامل الداخلي	

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

1. توجد علاقة ترابطية فيما بين عناصر التكيف الخارجي وعمليات بناء الثقافة التنظيمية وذلك وفق ما ظهر وطرح سابقا في فقرة اختبار الفرضيات وتحليل النتائج .
2. من خلال عمليات الاختبار تم التوصل الى انه لا توجد اي علاقة ترابطية فيما بين عناصر التكامل الداخلي وعمليات تكوين بناء الثقافة التنظيمية وهذا بالطبع نظريا غير مقبول وستبنى عليه توصية بالاهتمام في الفقرة اللاحقة .
3. وبناءا على عمليات اختبار الفرضيات وتحليل النتائج فلقد تم التوصل الى استنتاج انه توجد علاقة تأثيرية لعناصر التكيف الخارجي في تكوين الثقافة التنظيمية .
4. وكما ورد في الفقرة رقم (3) فانه تم التوصل ايضا الى استنتاج انه لا توجد علاقة تأثيرية لعناصر التكامل الداخلي في تكوين الثقافة التنظيمية وهذا ايضا نظريا غير مقبول وستصاغ بناءا عليه توصية لاحقة جديرة بالاهتمام .
5. ان المديرية تهتم فقط وتركز في بناء ثقافتها التنظيمية على عناصر التكيف الخارجي المتمثلة بالعناصر من (X1) الى (X6) .
6. لا تركز المديرية على عناصر التكامل الداخلي في تكوين ثقافتها التنظيمية والمتمثلة بالعناصر من (X7) الى (X12) .
7. ان مستوى الثقافة التنظيمية في المديرية ليس بالمستوى المقبول وذلك لان المديرية ومن نتائج الاختبار لا تحقق المستوى المطلوب من الاهتمام بعناصر التحليل البيئي جميعها ، حيث ظهر لنا عدم الاهتمام بعمليات التكامل الداخلي وفقط هناك اهتمام بالمستوى المطلوب لعمليات التكيف الخارجي .
8. تقودنا الفقرة رقم (7) الى استنتاج انه لا توجد ثقافة تنظيمية مشتركة لدى المديرية ذات هوية خاصة بها ، حيث املت عمليات التكامل الداخلي ، وبالمقابل فانه توجد ثقافة تنظيمية خارجية من ضمنها المحلية حيث هناك اهتمام بعمليات التكيف الخارجي ، وهذا يعني انها تملك ثقافة تنظيمية .

التوصيات :

1. لعله من الاستنتاجات السابقة تكون على بيئة في تحديد اولى واهم التوصيات الضرورية لرفع مستوى الثقافة التنظيمية في المديرية ، الا وهي ضرورة التركيز على اتمام واجراء عمليات التكامل الداخلي بكل عناصرها موضوع البحث وغير موضوع البحث ، حيث يؤدي هذا الاهتمام الى خلق توصيات اخرى وهي التالية لهذه التوصية .
2. التركيز على خلق وتدريب وتاهيل كادر ذو مهارة عالية للعمل في المديرية .
3. انشاء وبناء قنوات اتصال داخلية قبل الخارجية لتنسيق العمل في شتى مهام المديرية وتوفير مستلزمات وتقنيات اتمام عمليات الاتصال لتبادل المعلومات وخلق الابداع والابتكار ، ثم بناء ثقافة تنظيمية ذات طابع خاص بالمديرية .
4. اعتماد العدالة في تطبيق جميع التعليمات والضوابط ومنح الحوافز والمنح وتنظيم الزمالات والايافات بهدف خلق نوع من الانتماء والولاء الوظيفي لدى العاملين مما يعزز بناء وارساء دعائم الثقافة التنظيمية المشتركة بالتالي .
5. اعادة تنظيم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ونظام التعويض الاداري ونطاق الاشراف مما يؤدي الى تكوين الصورة الواضحة حول رقي مستوى الثقافة الفردية من حيث تحمل الابعاء والنهوض بها وتقبل الاشراف والمتابعة وحسن الاستخدام للصلاحيات الممنوحة .
6. التركيز على نوع القيادات المتاحة ومحاولة استقطاب وتعيين الافضل منها او رفع مستوى المتاح منها وذلك لاهمية دور القائد في التأثير على سلوك الافراد الذي يعكس ويعد الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة (المديرية) .
7. تنظيم دورات تدريبية حول نشر وتعميم الاستخدام السليم للقدرات الفكرية والعقلية والسلوكية للعاملين في المديرية ، حيث يؤدي ذلك الى استثمار رأس المال الفكري وتحويله الى معرفي ليشكل دعامة اساسية في ثقافة المنظمة ورفع مستواها الى الافضل .
8. ضرورة خلق لغة تنظيمية مشتركة داخلية وبناء طقوس وعادات وتقاليد ورموز خاصة بالمنظمة لتشكل عناصر اساسية في هوية ثقافتها الخاصة ولتسهيل عمليات التفاهم الداخلي .
9. بناء نظام معلوماتي عالي المستوى من النوع والكم من خلال بناء قواعد البيانات والمعلومات وقواعد المعرفة فيما تخص أنشطة المديرية داخليا وخارجيا لتسهيل عملية استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات البيئية وذلك من خلال خلق نقاط قوة لديها تواجه او تتحدى بها نقاط ضعفها .

المصادر:**المصريات:**

- العديلي ، ناصر محمد ، " السلوك الانساني والتنظيمي " منظور كلي مقارن ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، (1995) .

الاطاريح والرسائل الجامعية :

- شاكر ، شفيق كايد عبد الله ، " التحليل البيئي واثره في صياغة الاستراتيجية " دراسة استطلاعية لاراء عينة من قيادات الجامعات الاردنية ، رسالة دكتوراه فلسفة في الادارة الاعمال ، جامعة بغداد ، (2001) .

BOOKS:

- Schin , E . H. " Organizational Culture & Leadership – Adyhamic View , San Francisco Jossey Bass , (1985) .
- Tayeb M. H. " Organizations and National Culture " London , SAGE Publications , (1988) .
- Hall , Laure – Tarring , Derek " Human Resource Management " Fourth – Edition Prentice Hall , (1998) .
- Daft , Richerd L. – Noe , Raymond A- " Organizational Behavior " Harcourt College Publishers , (2001) .
- Hell Riegel –Done – Slocum , tr . Johnu . Woodman Richard W. " Organaizational Behavior " ninth edition , (2001) .

Periodicals:

Deal , T. Culture Change , and Loss , MLE Alumni Bulletin , " The Management Of Lifelong " Education " Vol 3 , No.1 December P.1 , (1989) .

□ ملحق رقم (1) □ الاستبيان

1. الفقرات الخاصة بالتحليل البيئي :

* التكيف الخارجي :

1. توفر المؤسسات الحكومية التعليمات العامة التي تمكن المديرية العامة للتربية من اداء عملها بشكل مناسب :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

2. تعتمد المديرية على ميول واتجاهات الطلبة في تحديد المناهج الدراسية :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

3. تتوفر الموارد المالية الكافية لمواجهة متطلبات واحتياجات المديرية من الناحية المالية :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

4. تختلف الخصائص والمواصفات النوعية المقررة في عقود التجهيز عند التنفيذ لكل مستلزمات العملية التربوية :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

5. هناك تغير مستمر في القوانين والسياسات وانعكاساتها المرتبطة بتوظيف المعلمين :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

6. تغير مستوى وعي الافراد في المجتمع اتجاه التعليم الاولي :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

* التكامل الداخلي :

1. تتوفر في مديرتنا الموظفين المؤهلين للعمل فيها :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

2. اعتمد على العديد من قنوات الاتصال الداخلية والخارجية للتنسيق في مجال توفير المستلزمات والبرامج التدريبية بهدف زيادة كفاءة الاداء :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

3. اعتماد العدالة في تنفيذ برامج الزمالات البحثية والايادات بهدف تحسين المهارات الادائية :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

4. يوجد اهتمام بالتقدم التقني المعلوماتي لدى دائرتنا :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

5. عادة ما اكلف بانجاز واداء اعمال خارج مسؤولية وظيفتي الخاصة :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

6. صعوبة تغير الصلاحيات عند استحداث والغاء الاقسام :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

2. الفقرات الخاصة بالثقافة التنظيمية :

1. يشارك العاملون مديرهم الاعلى في اغلب قيمهم وعقائدهم :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

2. اشعر بالراحة والاطمئنان عند العمل مع مدير ينتمي لنفس محافظتي :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

3. افضل القرارات الفردية على القرارات الجماعية :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

4. لدى العاملون ولاء كبير لمديرهم :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

5. الموظف الجيد هو الذي لا يعارض مديره في المواضيع المهمة اي ايجاد اللغة المشتركة بينهما :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

6. اعتمد على قدراتي العقلية في حل المشكلات دون استشارة الاخرين :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

7. لا احبذ الوظيفة التي تؤثر على حياتي الشخصية :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

8. اشعر بالفخر والاعتزاز عند التحدث مع الاخرين عن دائرتي :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

9. الثقة تشجع العاملين على المشاركة في العمل :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

10. يمكن اكتساب مهارات القيادة من قبل اغلب العالمين بغض النظر عن قدراتهم وخصائصهم الفطرية العامة (النشئة الاجتماعية) :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

11. يجب ان يعطي المدير العاملين المعلومات الضرورية لانجاز مهامهم الحالية :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

12. هل تتفق مع زملائك حول السلوك المطلوب لكل موقف من المواقف :

اتفق تماما ☐ اتفق ☐ محايد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق اطلاقا ☐

.....