

**Organizational culture among Secondary school principals from  
the perspective of their teachers**

Diana Mohammed Ali

ديانا محمد علي

Dr. Ahmed Aziz Fandi

أ.م. د. احمد عزيز فندي

Assistant professor

أستاذ مساعد

University of Mosul /

جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم

College of Education

الانسانية

for Humanities

Department of

قسم العلوم التربوية والنفسية

Educational and

Psychological Sciences

[Dr.ahmedaziz1977@uomosul.edu.iq](mailto:Dr.ahmedaziz1977@uomosul.edu.iq)

تاريخ القبول

تاريخ الاستلام

٢٠٢٤/٥/٢٩

٢٠٢٤/٣/٢٤

الكلمات المفتاحية: الثقافة ، التنظيمية ، مديري المدارس ، مدرسهم

**Keywords: Organizational- culture - Secondary -school-teachers**

### الملخص

هدف البحث إلى التعرف الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسهم اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وتألف مجتمع البحث من مدرسي ومدرسات المدارس الاعدادية في مدينة الموصل للعام الدراسي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤) إذ بلغ عدد المدرسين في المدارس الاعدادية المدينة الموصل بجانبها الأيمن والأيسر (1864) مدرسا ومدرسة، تكونت عينة البحث من (٣٠٠) مدرس ومدرسة في المدارس الاعدادية في مدينة الموصل، ولغرض تحقيق أهداف البحث تطلب ذلك بناء مقياس الثقافة التنظيمية ، وبعد التحقق من صدق وثبات أدوات البحث أصبحت الأدوات بصيغتها النهائية مكونة من (٤٨) فقرة بالنسبة لمقياس الثقافة التنظيمية ، وتم تطبيق أدوات البحث على عينة البحث الاساسية للمدة من (١٧/١/٢٠٢٤) ولغاية (١١/٢/٢٠٢٤)، وبعد جمع البيانات وتحليلها احصائيا بالاستعانة ببرنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استعمال الإختبار التائي لعينة واحدة، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الفا كرونباخ.

**Abstract**

With this, the research aims to identify Organizational culture and its Relationship to among Secondary school principals from the point of view of their teachers The researcher adopted the descriptive analytical method, and the research community consisted of male and female Secondary school teachers in the city of Mosul for the academic year (2023 )(2024). The number of teachers in the Secondary schools of the city of Mosul, both its right and left sides, reached (1864) male and female teachers. The research sample consisted of (300) male and female teachers. In Secondary schools in the city of Mosul, in order to achieve the research objectives, this required constructing a scale o Organizational culture f, and building a scale Organizational culture of job rotation, and after verifying the validity and reliability of the research tools, the tools became in their final form consisting of (48) items for the scale, development scale, the research tools were applied to the basic research sample for the period from (2024/1/17) until (2024/2/11), after collecting the data and analyzing it statistically using the Statistical Portfolio for the Social Sciences (SPSS) program through the use of the second test. For one sample, the t-test for two independent samples, the Pearson correlation coefficient, and the Cronbach's alpha.

**أولاً- مشكلة البحث**

تواجه المؤسسات التربوي في العصر الراهن منافسة متصاعدة (كالسعي لرفع نسب النجاح وكذلك رفع مستوى المدرسة ) وتحديات وصعوبات كبيرة كالنقص هياة التدريس والمركزية في اتخاذ القرارات والتغيرات السريعة كالتطور التكنولوجي والعلمي والمعرفي ، اذ إن مثل هذه التطورات المختلفة قد جعلت المؤسسات تحتاج إلى نماذج وأنماط من القيادات الإدارية الناجحة تمتلك اتجاهات فكرية حديثة ومهارات متميزة ،ولديهم امكانية في الارتقاء بأدائهم وخلق مناخ وأجواء تنظيمية فعالة تشجع على الإبداع والابتكار لدى المدرسين من أجل تحقيق الاهداف المرجوة وذلك لكي تمكنها من المواجهة والتكيف مع تلك التغيرات والتطورات السريعة ولذلك تطلب أنماط من الثقافة ( عبدالله 2018 : 230 )

وعلى صعيد المدرسة فتواجه تحديات متعددة ومتغيرات متنوعة في عالم سريع التغير ولعل العولمة والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، اكتسبت أبعاداً متشابكة تكاد تشكل صلب التحديات التي تواجه مدير المدرسة ومعاونيه والمدرسين، فهناك متغيرات في مجالات الحياة كافة تتلاشى فيها الحدود، وتحول عمل الأفراد في المؤسسات إلى إبداع وتطوير مستمرين، سعياً وراء الأخذ

بالجديد، وما يرافقه من التعاون والتنافس بين المخرجات التعليمية، لما لها من أثر كبير في جوانب التربية والتعليم ومخرجاتها لسوق العمل المحلي والعالمي (حلي، 2016: 5) تثير مسألة الثقافة التنظيمية اهتمام كثير من صانعي القرارات في المؤسسات التربوية بشكل عام وفي المدارس بشكل خاص، ولذا من المهم تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات التربوية والوقوف على طبيعتها، وتوضيح سلبياتها وصولاً إلى اقتراح خصائص الثقافة التنظيمية المفضلة وسماتها التربوي. وحيث إن للمعلومات دوراً حيوياً ومهماً في بناء المؤسسات التربوي؛ إذ إنها تؤثر كثيراً في عملياتها وأداء المدرسين ونتائجها وغيره فوجب على المؤسسات - لكونها منبعاً للمعرفة وقائداً للتغيير التطوير - أن تعي أهمية تدفق المعلومات وتحاول جاهدة كسر حاجز الصمت داخلها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (نورة البلهد، ٢٠١٤: ١٩)

#### ثانياً - أهمية البحث

تعتبر الثقافة عن روح الشعوب وتطلعاتها، وهي الإرث الحضاري المتراكم المتفق مع الفطرة الإنسانية، والتي تصبغ الأفراد بالسلوكيات ليعيشوا معاً في جماعات، وتحدد تصرفاتهم، وأعمالهم في التنظيمات الاقتصادية الإدارية والاجتماعية، وتعد الثقافة التنظيمية امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة، فسلوك الفرد لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي الإيجابي والسلبى، فالرموز الفكرية والمفاهيم والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع ومؤسسات.

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تساعد على الارتقاء بالفهم والقدرة على تفسير كل ما يحيط، ويقصد بذلك أن طبيعة وتكوين القائد قد تؤثر بطريقة أو بأخرى في ثقافته التنظيمية فعلى سبيل المثال، المدير المتعلم المؤمن بأهمية متابعة التطورات يعمل على رفد مؤسسته بها. (المرسى، 2006: 4)

ويعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي دخلت كتب الإدارة، وقد استخدم هذا المصطلح مظلة يندرج تحتها الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل: القيم، والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية، والتكنولوجية وتأثيراتها، وأصبح موضوع الثقافة التنظيمية مستقلاً في السبعينات، وبداية الثمانينات. إذ ظهر في السبعينات والثمانينات عدد من النظريات التي تبنت هذا المفهوم فظهرت نظرية الثقافة، التنظيمية ان لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وهي تتكون من الجوانب السلبيه والسلوكيات الظاهرة للمؤسسة ومن القيم والافتراضات الأساسية، التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتها الخارجية (ملحم، ٢٠٠٣: ٤)

ويرى أن ثقافة النظام التربوي تتأثر بنتائج التفاعل، وبالأثار المتبادلة بين قطاعات النظام التربوي الثلاثة القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أن بيئة النظام التربوي وثقافته يتأثران إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكياتهم، وبأساليب الإدارة، وبالسياسات التي يعتمدها (الطويل، ١٩٩٩: ٥)

وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية، والمدارس بشكل خاصة، لما لها من انعكاس على الفاعلية التنظيمية والمناخ التنظيمي، من حيث تحصيل الطلبة، وتحقيق الانتماء، والإنجاز، والولاء، والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات العاملين (شالين، 2011: 20)

وترى أن المدرسة تلعب دوراً أساسياً ورئيساً في تحقيق أهداف التربية في الدولة، ومن هنا فإن تحقيق الأهداف الشاملة للعملية التربوية القائمة في المدارس تحتل على ضرورة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، بما تشتمل عليه من فلسفة وقيم، ومعتقدات، وأعراف، وتوقعات، إذ تمثل في الواقع حصيلة التفاعل الاجتماعي للمدرسين . والمجتمع المدرسي، ومن ثم تكون بمثابة موجبات تحرك تصرفاتهم، وسلوكهم في المواقف اليومية . (الحريري، ٢٠٠٨: ١٨)

من خلال ما تقدم تلخص الباحثة أهمية البحث في النقاط الآتية :

- 1- فتح آفاق مستقبلية للباحثين وطلبة الدراسات العليا لإجراء بحوث متعلقة بالثقافة التنظيمية.
- 2- جهد متواضع يضاف الى خزين المعرفة العلمية في المكتبات .
- 3- تقديم صورة للمختصين في الإدارة التربوية عن كيفية الثقافة التنظيمية وأهميتها في إحداث تجديد وتغيير إيجابي في المؤسسات التربوي .
- 4- توجيه عناية الباحثين الى ضرورة الاهتمام بعوامل الثقافة التنظيمية .
- 5- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الادارة ، والتي نالت اهتمام الباحثين والاكاديميين والتي تساهم برفع درجة الوعي لديهم .
- 6- وتبرز أهمية المدرسين في اعداد الاجيال الفاعلين في مجتمعاتهم وكلما امتاز المدرسين بالثقافة التنظيمية كلما اثر ذلك على توجه الطلبة نحو تحقيق اهدافهم وتنمية التحصيل الاكاديمي لطلبتهم ومما يزيد من دافعية الطلبة نحو التعلم في انجاز المهام المطلوبة منهم .
- 7- تكمن أهمية القائد التربوي في تعزيز الثقافة التنظيمية للمدرسين
- 8- يعود تفوق وتميز المدرسة الى ادارتها الجيدة في اتخاذ القرارات المشتركة ورسم مستقبل المدرسة

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيهم بشكل عام؟

2- هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيهم تبعاً لمتغير الجنس (ذكور / إناث)؟

3- هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيهم تبعاً لمتغير التخصص (علمي / إنساني)؟

4- هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيهم تبعاً لمتغير الخدمة سنتين فأقل أكثر من سنتين

٥- هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس /ماجستير فاعلي)

رابعاً- حدود البحث

١- حدود المكانية : المدارس الاعدادية في مدينة الموصل

٢- الحدود البشرية : أعضاء الهيئة التدريسية في مدارس الاعدادية

٣- الحدود الزمانية : السنة الدراسية (٢٠٢٣-٢٠٢٤) .

٤- الحدود الموضوعية : الثقافة التنظيمية

خامساً - تحديد المصطلحات :

عرفها كل من :

١- عكاشة (٢٠٠٨) بانها :

منظومة مشتركة من القيم وطرق التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الانسانية لدى أفراد المؤسسة والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل ، وتعد من اهم المكونات

الفكرية والمعنوية في المؤسسات

٢- نصر وبغداد(٢٠٢١) بانها :

مكون من القيم والمعايير التي تتميز بها المؤسسة وتحدد كيفية عمل أعضائها ، من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعية حيث أن الثقافة المدرسية شيء مبني على نتائج اللقاء بين القيم التي يحتفظ بها المدير كقائد والقيم التي يحملها المدرسون في المدرسة .

وتعرف الباحثة الثقافة التنظيمية اجرائياً: بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات والعادات التي يمارسها مديرو المدارس الاعدادية في مدينة الموصل والتي تنظم علاقاتهم ومعاملاتهم ووظائفهم وإنجازاتهم في المنظومة التربوي ، وتم قياسها من خلال استجابة المدرسين على فقرات الاداة الخاصة بالثقافة التنظيمية التي قامت الباحثة ببنائها لهذا الغرض .

الإطار النظري والدراسات سابقة :

اولا -الإطار النظري :

عناصر الثقافة التنظيمية الإيجابية والناجحة

1. رسالة تؤكد على تعلم الطالب والمدرس.
  2. إحساس قوي بالتاريخ والأهداف.
  3. قيم جوهرية وافتراسات حول قدرة الطالب والطامق للنمو والتعلم.
  4. مجتمع قوي ومهني يستعمل المعرفة والتجربة لتحسين الممارسة.
  5. قيادة مشتركة توازن بين التحسين والاستمرارية .
  6. طقوس واحتفالات تشجع القيم الثقافية الجوهرية.
  7. قصص تشيد بالنجاح والإنجازات .
  8. بيئة مادية ترمز إلى السعادة والمرح.
  - 9.احساس مشترك بالاحترام والرعاية للجميع .( جابر ، 2001:12)
- . خصائص الثقافة التنظيمية :

كثيرة في الخصائص التي تتميز بها الثقافة التنظيمية والتي تستمدّها إما من الثقافة العامة، وإما من المنظمات الإدارية ويمكن إجمال الخصائص بالاتي (عيساوي، 2012) (طالب ، 2011) (الحارثي 2012)

الثقافة الإنسانية ومعناها أن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع فيها، ويقوم بذلك عن طريق استخدام قدراته العقلية وتعامله مع البيئة التي حوله وبدونه لا تكون هناك ثقافة. ١- خاصية التعلم : أي أن الثقافة لا تكون غريزة فطرية، وإنما هي مكتسبة من المجتمع المحيط وبحسب المجتمع الذي يعيش فيه كل إنسان تتكون ثقافته، وهو إما يكتسب هذه الثقافة عن طريق التعليم المباشر أو غير المباشر، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال احتكاكه وتعامله مع الآخرين.

٢- خاصية الاستمرارية : إن الثقافة لا تتغير مع مرور الأجيال وإنما تستمر لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المؤسسات والمجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وحتى بعد فناء الجيل الذي بنى هذه الثقافة، يبقى أثر هذه الثقافة واضحاً في إدارة المؤسسات الإدارية وذلك بسبب توارثها من جيل لآخر .

٣- القابلية للانتشار: تنتقل الثقافة من بيئة الأخرى ومن مجتمع الأخر عن طريق الاحتكاك داخل المؤسسة، أو داخل المجتمع وحينما تلاقي هذه الثقافة قبولاً واسعاً لدى أفراد المجتمع يكون انتشار هذه الثقافة سريعاً .

٤- خاصية التغيير: تتميز ثقافة المؤسسة بأنها تستجيب للأحداث التي تتعرض لها المؤسسة وتصبح الثقافة السائدة غير مناسبة لإشباع الرغبات والاحتياجات التي تفرضها التغييرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بسبب ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، ويفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف في المجتمع. ممارسات الثقافة التنظيمية

هناك العديد من الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها مديرو المدارس ويكون لها تأثير على وقد بينها ويتاكر ( Whitaker،44: 2012 الثقافة المدرسية ) في الآتي :

١. الوضوح في الكلام وتصرفاته مع الآخرين.
٢. يتحمل مسؤولية الأداء وما يحدث من أخطاء أو مخاطر .
٣. يوفر بيئة مدرسية جاذبة في مختلف المجالات داخل المدرسة ..
٤. يستخدم استراتيجيات متنوعة للغاية منها تحسين أداء المدرسين ورفع كفاءتهم .
٥. يتعامل بواقعية مع الموارد المتاحة ، ويطور آليات العمل ضمن الإمكانيات المتاحة
٦. يسعى لاستثمار طاقات وإبداعات المدرسين المتميزين وتسخيرها لخدمة أهداف المدرسة.
٧. يعمل على وضع خطة لتحسين بيئة المدرسة وتطويرها ،ويتابع تنفيذه بشكل دائم.
٨. يسعى بشكل حثيث على التخلص من المدرسين والاداريين ذوي الأداء السلبي.
٩. يتحرى الدقة عند اتخاذ القرار ، ويتعرف على المستفيدين والمتضررين منها .

ثانياً -الدراسات السابقة :

ملحم(2003)

(الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية في الاردن)

اجريت هذه الدراسة في الاردن ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة لقياس الثقافة التنظيمية في البيئة الأردنية. وهدفت الى الكشف عن الثقافة التنظيمية وقد تم توزيع هذه الاستبانة على أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (253) مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في مديريات التربية والتعليم التابعة لمدينة عمان وقصبة الكرك ،وقصبة الزرقاء والكورة، وإربد الأولى وتم إجراء تحليل التباين الرباعي (Way ANOVA) متغيرات الدراسة المستقلة السلطة المشرفة، والخبرة والمؤهل العلمي، والجنس لفحص الفرق بين متوسطي مستوي كل متغير من متغيرات الدراسة الأربعة كل على حدة، إضافة إلى الكشف عن التفاعلات الثنائية والثلاثية والرباعية بين مستويات هذه المتغيرات و باستخدام الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- ١- توفر مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى المديرين
- ٢- وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الحكومية ومتوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، الصالح متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة.
- ٣- وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية بين (أقل من ١٠ سنوات) ومتوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية ١٠ سنوات فأكثر) على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية.

السعود والعساف (2008)

عنوان الدراسة: (سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمي تلك المدارس)

اجريت هذه الدراسة في الاردن هدفت الدراسة إلى الكشف عن مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وبيان علاقتها بمركز الضبط لدى معلمي مدارسهم ، شملت عينة الدراسة (647) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية وتجمع البيانات، ثم استخدام استبانة،، وتم تحليل البيانات احصائيا واستخدام الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتحليل الانحدار البسيط وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لمصادر سلطتهم في مدارسهم كانت مرتفعة. وقد جاء ترتيب هذه المصادر بحسب أهميتها على النحو الآتي: سلطة القانون، وسلطة الخبرة، وسلطة المرجعية، وسلطة الإكرام، وسلطة المكافأة، وأن مركز الضبط عند المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية يميل إلى الضبط الخارجي، كما كشفت الدراسة عن

1- وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة بعض مصادر السلطة، وفي نوع مركز الضبط تعزي المتغيرين النوع الاجتماعي والخبرة التعليمية .

٢- كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين لبعض مصادر السلطة ونوع مركز الضبط عند المعلمين.

**الغامدي (2009)**

عنوان الدراسة: (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية)

هدفت دراسة إلى التعرف واقع الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، وكذلك التعرف على أثر كل من المتغيرات الديموغرافية المستقلة للمفحوصين : الجنس ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، والمستوى الوظيفي، والخبرة ، والراتب في متغيري الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات تمثلت بالمسح المكتبي والاستبانات والمقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية ، وقد تكونت عينة الدراسة من (26) مديرا ومديرة و (409) معلم ومعلمة ، ، وتم تحليل البيانات احصائيا واستخدام الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتحليل الانحدار البسيط وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- فاعلية مبدأ الشورى بين العاملين في تحديد الأهداف الخاصة بالعملية التربوية والتعليمية واختيار ما يناسب منها في ضوء الاقتراحات والآراء المطروحة.
- 2- ارتفاع مستوى الوعي لدى الرؤساء بالاهتمام بالجوانب التطبيقية وتنفيذ العمل من خلال القيام بعملية التدريس وجميع ما يتعلق بها من تجهيزات وتحضيرات
- 3- اهتمام المديرين بالجانب الديني لدى العاملين، فارتفع مستوى لديهم يؤدي إلى بذل جهد أكبر في عملهم ويكون الإخلاص فيه واضحا أكثر من الأفراد الذين ينخفض لديهم هذا الجانب حرص القيادة العليا على زيادة الوعي في الأوساط التعليمية والتأكيد على مسؤولياتها تجاه الانتماء للوطن وتعزيزه والنهوض به على جميع المستويات .

منهجية البحث وإجراءاته :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول الى تعميمات مقبولة ، ويعد هذا اسلوبا علميا يعتمد على دراسة الواقع كما هو يصفه وصفا دقيق ويعبر عنه تعبيرا كيفيا أو كمييا بغية توضيحه وبناء على استنتاجات وتعميمات تساهم في فهمه ، وفيما يأتي تفصيل للإجراءات التي قامت بها الباحثة:

#### أولاً. مجتمع البحث Research population:

يقصد به الأفراد أو الأشياء أو العناصر المشتركة جميعا في خصائص واحدة يمكن ملاحظتها (سليمان ، ٢٠٠٩: ٣٤)

يتألف المجتمع للبحث الحالي من مدرسي ومدرسات المدارس الاعدادية في مدينة الموصل للعام الدراسي 2023-2024 ، وقد حصلت الباحثة على الإحصائيات المطلوبة من قسم التخطيط /شعبة الاحصاء في مديرية تربية نينوى بموجب كتاب تسهيل المهمة الملحق ( ١ ) ، إذ بلغ عددهم (١٨٦٤) تدريسيا من (٧١) مدرسة من جانبي المدينة

**ثانياً. عينة البحث Research Sample:**

تعرف بأنها ذلك الجزء من المجتمع الذي يتم الحصول عليه -عشوائياً أو غير عشوائياً لدراسة خصائص المجتمع والاستدلال على معاملة ( مشعل، ٢٠١٨: ٤٨٣ ) تكونت عينة البحث من (300) من التدريسيين في المدارس الاعدادية في مدينة الموصل ، ويشكلون نسبة (١٦%) من المجتمع الأصلي . إذ يتضح في الدراسات الوصفية الارتباطية باستخدام نسبته 20% من أفراد مجتمع صغير نسبياً ، اذا كان (بضع مئات)، و10% لمجتمع كبير، اذا كان (بضعة آلاف)، و5% لمجتمع كبير جداً، اذا كان (عشرات الآلاف) . ( ملحم، 2011: 155).

وتم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة إذ تعطي فرصاً متساوية لكل فرد من افراد المجتمع بأن يكون ضمن العينة المختارة ( اسماعيل ، 2019: 45)

**ثالثاً : أداة البحث**

تعد عملية جمع البيانات خطوة مهمة في إجراء البحوث ، ولكي تجمع الباحثة البيانات المتعلقة بموضوع بحثها على نحو علمي منظم فإنها تدقق في اختيار أدوات بحثها ، إذ إن لكل بحث أدواته الخاصة به ، وتختلف هذه الأدوات باختلاف طبيعة البحث وهدفه والطريقة البحثية التي اختارها الباحث لتقيد هذا البحث ، وذلك يتمكن من إثبات فروضه ومن ثم تفسير نتائجه ، ومن الأدوات التي يستخدمها الباحث للحصول على البيانات اللازمة نجد الملاحظة والاستبانة والمقابلة والاختبار . (عطية ، ٢٠٠٩ : ١٠٧)

ولأجل تحقيق اهداف البحث قانت الباحثة بما يأتي :-

١- بناء مقياس الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيهم .  
وفيما يأتي وصف للإجراءات التفصيلية التي قانت الباحثة باتباعها مقياس البحث وكذلك لإجراءات التحقق من الصدق والثبات للمقياس .

**أولاً: مقياس الثقافة التنظيمية :**

بالنظر لعدم تمكن الباحثة من الحصول على أداة تكون ملائمة لقياس الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيهم ( على حد علم الباحثة) تطلب القيام ببناء مقياس الثقافة التنظيمية متبعا في ذلك الخطوات الآتية :-  
ولإعداد هذا المقياس قامت الباحثة بالخطوات التالية:

**1. تحديد مجالات المقياس :**

بعد إطلاع الباحثة على عدد غير قليل من الادبيات ذات العلاقة بموضوع البحث ودراسات سابقة اخرى تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تم على وفق ذلك تحديد المجالات الآتية :-

- القيم المدرسية : وهي عبارة عن جميع القيم السائدة في بيئة المدرسة مثل التعاون والاحترام وتقبل الآخر والمرونة في التعاون والتواصل الفعال بين جميع القائمين في العملية التربوي في المدرسة .
- المعتقدات المدرسية : وهي الطرق والاستراتيجيات التربوي والإدارية المتبعة في المدرسة مثل المشاركة في صناعة القرارات وتوزيع الأدوار والمهام والأعمال بين جميع المدرسين .
- الأعراف والقوانين المدرسية : وتتمثل بمجموعة من المعايير التي ينبغي على المدرسين في المدرسة الالتزام بها كمعايير إيجابي ، مثل عدم القيام بالتعاقد والتعيين أو النقل لمن تجمعهم صلة قرابة من الدرجة الأولى في المؤسسة نفسها وهذه الاعراف غالبا تكون غير موثقة إلا انها تعد ملزمة .
- التوقعات المدرسية .وهي جميع السلوكيات والممارسات الإيجابية التي يأمل المدرس والمدير في المدرسة أن يتلقاها من باقي الزملاء في العمل مثل التقدير والالتزام والثقة والاحترام المتبادل.

#### ثانيا : مصادر بناء الفقرات المقياس

##### أ. دراسة استطلاعية

تم توجيه استبانة استطلاعية مفتوحة لعينة من مدرسي المدارس الاعدادية في مدينة الموصل الموافق ( ١٦ / ١٠ / ٢٠٢٣ ) تكونت الاستبانة من سؤال محدد بالعبارة الآتية:  
(يرجى بيان آرائكم وملاحظاتكم حيال الثقافة التنظيمية وبحسب المجالات الآتية )  
وكانت المجالات على النحو الاتي ( القيم المدرسية ، المعتقدات المدرسية الأعراف والقوانين المدرسية ، التوقعات المدرسية )  
تم توجيه استبانة استطلاعي لعينة من المدرسين والمدرسات في المدارس الاعدادية في مدينة الموصل  
مكونة من (50) تدريسياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من خارج عينة افراد عينة التطبيق وبعد القيام بجمع وتحليل الإجابات تم الحصول على عدد من الفقرات و تم انتقاء افضلها واقربها للموضوع واضيفت اليها فقرات اخرى جمعت من بعض الادبيات التي تم الاطلاع عليها وبذلك اصبحت الاستبانة بصيغتها الاولية مكونة من (52) فقرة الملحق (5) موزعة على مجالات الاستبانة وكما يأتي :-

- أ- القيم المدرسية : (13) فقرة .
- ب- المعتقدات المدرسية: (13) فقرة .
- ت- الاعراف والقوانين المدرسية : (13) فقرة .
- ث- التوقعات المدرسية: (13) فقرة .

**ب. الصدق الظاهري : (Face Validity)**

ويقصد به ان تكون محتويات الاداة وفقراتها مطابقة للسمة التي تقيسها فإنها تكون اكثر صدقا (عباس واخرون , 2014:262) . وتكون الاداة صادقة اذا كان مظهرها يشير الى انه اختبار صادق كأن يكون شكله مقبولاً وان تشير فقراته الى ارتباطه بالسلوك المقاس وإذا كان سهل الاستعمال ويمكن حساب صدق الاختبار بعرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار ( عبيدات واخرون , 2015:164)

إذ اعدت الباحثة مقياساً مؤلفاً من (48) فقرة متبوعة بخمسة بدائل للإجابة وهي (دائماً , غالباً , أحياناً , قليلاً , نادراً) واعطيت الدرجات بالتوالي (1,2,3,4,5) وبغية التثبت من صدق المقياس ظاهرياً، عرّضت الباحثة فقرات المقياس بصورته الأولى ملحوق (6) على (18) محكماً من تخصصات العلوم التربوية والنفسية ملحوق (7) وان يقوم بوضع علامة ( ✓ ) تحت كلمة (صالحة) او تحت كلمة (غير صالحة). كما طلب منهم اضافة أي فقرة ترونها ضرورية . وبعد ان تمّ إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول كل فقرة من فقرات المقياس ومع أخذ بملاحظاتهم من خلال اعادة صياغة ودمج العديد من الفقرات واجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق تحقيق التوازن بين مضامين المقياس وفقراته

و بعد الاخذ بأراء المحكمين و بنسبة اتفاق ( 80% ) فاكثر اصبح المقياس بشكله النهائي مكوناً من (٤٨)موزعة على المجالات وعلى النحو الاتي

- القيم المدرسية:(12) فقرة .
- المعتقدات المدرسية : (12) فقرة .
- الاعراف والقوانين (11) فقرة .
- التوقعات المدرسية (١٣) فقرة

**ج. صدق البناء : (Construct Validity)**

هو واحد من انواع الصدق المعتمدة في كثير من الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية , ويقصد به تحليل درجات المقياس استنادا الى البناء النفسي للخاصية المراد قياسها او في مفهوم نفسي معين ويهتم هذا النوع من الصدق بطبيعة الظاهرة التي يقيسها المقياس ومن اهم مؤشرات صدق البناء هو الافتراض بوجود الاختلاف فيما لدى الافراد في الخاصية المقاسة , والذي ينبغي ان ينعكس على استجابتهم على المقياس , اي ان قدرة الفقرات على التمييز بين الافراد في الخاصية التي اعدت لقياسها (رسول , 2009:2) .

بموجب ذلك تم تطبيق مقياس الثقافة التنظيمية الذي قامت الباحثة ببنائه والمكون من (48) فقرة ولأجل الحصول على بيانات يمكن من خلالها العمل على تحليل الفقرات إحصائياً طبقت الباحثة المقياس على عينة من المدرسين والمدرسات في المدارس الاعدادية في مدينة الموصل

من تاريخ 2023/12/6 تم توزيع المقياس على عينة التمييز والتي بلغت (٣00) تدريسي في المدارس الاعدادية في مدينة الموصل الى تاريخ 2023/12/21 حيث اثبتت النتائج الاحصائية الخاصة بالتمييز ان جميع فقرات المقياس مميزة ولم يتم حذف أي فقرة لتبقى على حالتها بعدها (48) فقرة .

واتيحت للباحثة عند تحليل الفقرات القيام بالإجراءات الاتية :-

- القيام بتصحيح الاستمارات والتي يبلغ عددها (400) استمارة.
- ترتيب الدرجات تنازلياً (الدرجة الكلية) لجميع افراد العينة ابتداءً من اعلى درجة وهي (240) وصولاً إلى اقل درجة والبالغة (85) درجة.
- تحديد المجموعة العليا (27%) والتي كان عدد افرادها (108) وهم ممن حصلوا على الدرجات والمجموعة الدنيا (27%) والتي كان عدد افرادها (108) وهم من حصلوا على ادنى الدرجات وان معامل تمييز الفقرة اذا ما تم استخدام هذه النسبة يكون حساساً واكثر استقراراً (النبهان، 2013:196).
- تم بعد ذلك الاستعانة ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات بواسطة استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين كوسيلة إحصائية، إذ تم اجراء اختبار دلالة للفروق بين متوسطات درجات المجموعة العليا ومتوسطات درجات المجموعة الدنيا، فأظهرت النتائج ان القيم التائية المحسوبة تراوحت بين (0.325-10.365) وعند مقارنة هذه القيم مع القيمة التائية الجدولية البالغة (1.97) بدرجة حرية (٢١٤) وعند مستوى دلالة (0.05) .

اظهرت النتائج ان جميع الفقرات مميزة ؛ ذلك ان قيمها التائية المحسوبة اعلى من القيمة التائية الجدولية وبموجب ذلك ثبت عدد فقرات المقياس بشكله النهائي (48) فقرة.

#### د. معامل الاتساق الداخلي (Internal Consistency Coefficient)

تعد معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس من مؤشرات الصدق للمقياس ، لان مفهوم الصدق يقترب من مفهوم تجانس الفقرات في قياس الخاصية التي يقيسها المقياس، اذ ان ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المقياس بمحك خارجي او داخلي يعد من مؤشرات صدقها وحينما لا يتوافر محك خارجي يستخدم عادة المحك الداخلي وتعد درجة المستجيب الكلية على المقياس أفضل محك داخلي، فضلاً عن ان معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس مؤشر على تجانس الفقرات في قياس ما وضعت من اجل قياسه، لذا فان الفقرة التي يكون معامل ارتباطها واطناً مع الدرجة الكلية للمقياس يجب استبعادها لأنها غالباً لا تقيس الظاهرة التي يقيسها الاختبار بأكمله.(مجيد، 2010:104) .

معامل الاتساق الداخلي هو معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس وبين المقياس ككل، ولذا فان هذه الطريقة عادة ما يتم استخدامها لتحديد صدق المقياس من ناحية ومدى صلاحية فقراته من ناحية اخرى ( لملوم, 2018:146) .

إن قيم معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (2.944--23.549) وبغية كشف دلالة العلاقة الارتباطية تم استخراج القيمة التائية لدلالة معنوية معامل الارتباط فكانت القيمة التائية المحسوبة بين (9.502 - 36.594) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0.05) وجدنا ان جميع الفقرات تتصف باتساق داخلي مقبول

#### هـ . الثبات

قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقتين هما :

##### ١. طريقة الاختبار و إعادة الاختبار

قامت الباحثة بسحب عينة من المجتمع الاصلي ومن خارج عينة التطبيق النهائي وعينة التمييز وكان عددهم (٥٠) من مدرسي المدارس الاعدادية في مدينة الموصل وتم تطبيق الاول ٢٠٢٣/١١/٣ والتطبيق الثاني بعد مرور اسبوعين المصادف ٢٠٢٣/١١/١٨ وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ثبات المقياس بين درجات التطبيق (٠.٩٧) وتعد هذه الدرجة جيدة ومؤشرا تمكن الباحثة من الاعتماد على هذا المقياس

##### 2. معامل الفا كرونباخ

تستخدم هذه الطريقة في إيجاد معامل الثبات للاختبارات ذات الفقرات الموضوعية وغير الموضوعية؛ إذ تستخدم طريقة ألفا كرونباخ للثبات من أجل ترصين ثبات الاختبار ، إذ تؤكد هذه الطريقة المستوى الإيجابي لتجانس الاجابات على عموم الفقرات ، لأن هذه الطريقة تعتمد على حساب الارتباطات بين درجات الفقرات كون كل فقرة هي اختبار قائم بنفسه . ( الزهيري، ٢٠١٧: ٢٣٧)

بغية استخراج معامل الثبات بهذا الاسلوب قامت الباحثة بتصحيح درجات الاختبار لعينة خاصة بالثبات قوامها (50) هي نفسها عينة التطبيق الاول التي طبق عليهم الثبات يوم الاحد الموافق ٢٠٢٠/١٢/٢٧ تم بعد ذلك استخراج معامل الثبات فبلغ (٠.٩٧) . ويستنتج من ذلك ان الاداة تتسم بدرجة جيدة من الثبات تفي بمتطلبات تطبيق الاداة على افراد عينة البحث الاساسية

و . تصحيح المقياس

بعد ان قامت الباحثة بالاطلاع على عدد من المقاييس التي تستخدم في مجال الدراسة وجدت ان معظمها تحوي بدائل من النوع الخماسي للإجابة، فضلا عن ملاحظات وارشادات الخبراء في اتباع التصحيح بمثل هذا النوع من بدائل الاجابة لكونها توصل الباحثة الى ادق النتائج حول موضوع مقياسه. وعليه اعتمدت الباحثة على طريقة البدائل الخماسية للإجابة طريقة ليكرت (Likert) بوصفها من احدى الطرائق المستخدمة في تصميم المقاييس التي تستخدم في كثير من الاسئلة متعددة الاختيارات وهي نوع متدرج للمواقف , وعلى هذا المدرج يبين المستجيبون درجة موافقتهم بعبارة ايجابية او سلبية ويمتد المدرج عادة من الموافقة بشدة الى الرفض بشدة التي تمتاز بدرجة عالية من الثبات يرجع ذلك الى احتوائها على بدائل عدة تمكن المستجيب من التعبير عن آرائه بصورة واسعة مع كل فقرة من فقرات المقياس (فيركسون , 1991:64).

وبهذا حددت خمسة كلمات للإجابة على فقرات مقياس الثقافة التنظيمية (دائما، غالبا، احيانا ، قليلا، نادرا) وبموجبها حددت الدرجات (1,2,3,4,5) على التوالي .

وبذلك يكون مقياس الثقافة التنظيمية بصورته النهائية جاهزاً للتطبيق وتراوحت درجات المقياس بين (48- 240) وبمتوسط فرضي يساوي (144).

الوسائل الإحصائية Statistical Means:

استعانت الباحثة ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لغرض معالجة البيانات التي حصلت عليها، مستعينة بالوسائل الإحصائية الآتية :-

١. الاختبار التائي لعينة واحدة:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

إذ تمثل:

س = الوسط الحسابي المتحقق.

أ = الوسط الفرضي.

ع = الانحراف المعياري.

ن = حجم العينة. (العمراني , 2013 : 170).

٢. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (التمييز، وإيجاد الفروق في النتائج):

إذ تمثل:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(N_1 - 1)S_1^2 + (N_2 - 1)S_2^2}{N_1 + N_2 - 2} \left[ \frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2} \right]}}$$

 $\bar{X}_1$  = المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى. $\bar{X}_2$  = المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية. $S_1^2$  = تباين المجموعة الأولى. $S_2^2$  = تباين المجموعة الثانية. $N_1$  = عدد أفراد المجموعة الأولى. $N_2$  = عدد أفراد المجموعة الثانية.

(الخفاجي والعتابي، 2015:147).

٣. معامل الارتباط بيرسون:

إذ تمثل:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

 $r$  = معامل الارتباط. $n$  = عدد أفراد العينة. $X$  = قيم المتغير الأول.

(فيركسون، 1991:145).

 $Y$  = قيم المتغير الثاني.

٤. الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط:

$$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}}$$

إذ تمثل:

ر: معامل الارتباط.

ن: عدد افراد العينة. (علام، 2010:154).

٥. نسبة اتفاق الخبراء لمعرفة مدى صلاحية فقرات المقياس.

$$\text{نسبة اتفاق الخبراء} = \frac{\text{عدد الخبراء الذين أتفقوا على الفقرة}}{\text{العدد الكلي}} \times 100$$

(الزوبعي وآخرون، 1981:77).

٦. معامل الفا كرونباخ: لاستخراج ثبات مقياس الثقافة التنظيمية .

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_x^2}{S_T^2} \right]$$

إذ تمثل:

$S_x^2$  = تباين درجات كل فقرة.

$n$  = عدد الفقرات.

$S_T^2$  = تباين كلي للدرجات. (النبهان، 2013:301).

٧. قانون المدى :

المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة

**عرض النتائج ومناقشتها :**

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:**

ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيهم بشكل عام؟

بعد ان قامت الباحثة بتطبيق مقياس البحث المستخدم لقياس الثقافة التنظيمية على عينة البحث من مديري المدارس الاعدادية في مدينة الموصل والبالغ عددهم (٣٠٠) ولأجل تحديد مستوى الثقافة التنظيمية لدى افراد عينة البحث تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أظهرت النتائج أن درجات أفراد العينة تراوحت بين (٣٤ - ١٧٥) درجة، وبمتوسط قدره (٢١٧.٦٨٠) درجة وبانحراف معياري يبلغ (١٢٣.١٢٠) درجة.

وعند مقارنة المتوسط المحسوب للبيانات التي تم الحصول عليها من العينة مع المتوسط الفرضي للمقياس البالغ (١٤٤) درجة، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أن القيمة التائية المحسوبة تساوي (١٠.٣٦٥) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند درجة

حرية (٢٩٩) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، ويشير ذلك إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية ولصالح الوسط الحسابي لإجابات العينة، وهذا يعني أن مديري المدارس الاعدادية في مدينة الموصل لديهم مستوى جيد من الثقافة التنظيمية والجدول (١٥) يوضح ذلك. نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية في مدينة الموصل من وجهة نظر مدرسيهم

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة المعنوية عند مستوى الدلالة 0.05
					المحسوبة	الجدولية	
الثقافة التنظيمية	٣٠٠	٢١٧.٦٨٠	١٢٣.١٢٠	١٤٤	١٠,٣٦٥	١.٩٦	دال احصائيا

ومن خلال ما تم عرضه نلاحظ أن هذه النتيجة اتفقت مع جميع الدراسات السابقة التي استعانت بها الباحثة في عرضها للدراسات السابقة في الفصل الثاني بوجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيهم و تعزو الباحثة ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية الى جملة من الاسباب موضحة كالآتي:

١. ادراك مدير المدرسة لأهمية الثقافة التنظيمية في مساعدة المدرسين على انجاز المهام و الاعمال المطلوبة منهم لان مديري المدارس يكونون اصحاب خبرة لسنوات طويلة ، حاصلين على شهادات اكاديمية لا تقل عن البكالوريوس .
٢. ترسخ بيئة العمل العلاقات الطيبة بين المدرسين وتوفير بيئة من خلالها يتم تطوير إجراءات العمل ونظمه وتبادل الثقافة بين الإدارة والمدرسين
٣. تعامل مدير المدرسة اخوي مع جميع مدرسيه حيث يتواصل معهم باستمرار ويطمئن عليهم.
٤. ساعدت القوانين السائد في المديرية على التكييف مع التطورات التكنولوجية المستهدفة في بيئة العمل وتهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار .
٥. يتعامل مع المدرسين كشركاء لتحقيق أهداف المديرية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ،وتبادل الأفكار بحرية ونشر ثقافة التعاون بين المدرسين في مختلف المستويات .

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر مدرسيهم تبعاً لمتغير الجنس (ذكور/ إناث)؟  
لما كانت عينة البحث مكونة من كلا الجنسين، فقد تم حساب مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس، إذ بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٢٢٣) وبانحراف معياري قدره (١٦٠.٢٤٠)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (٢١٠.٣١٢) وبانحراف معياري قدره (٣١.٩٣٦)، وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين ان القيمة التائية المحسوبة (٠.٨٩٤) وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند درجة حرية (298) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يعني عدم وجود فرق دال إحصائياً أي بمعنى عدم وجود فرق يُمكن ان يُعزى لمتغير الجنس لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر مدرسيهم في مستوى الثقافة التنظيمية ويعني أن مدرسيهم لديهم وجهات نظر متقاربة حول درجة ممارسة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية في مدينة الموصل، والجدول (١٦) يوضح ذلك

## الجدول (١٦)

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة المعنوية عند مستوى الدلالة 0.05	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
	الجدولية	المحسوبة				
غير دال احصائياً	١.٩٦	٠.٨٩٤	١٦٠.٢٤٠	٢٢٣.١٦٢	١٧٢	ذكور
			٣١.٩٣٦	٢١٠.٣١٢	١٢٨	إناث

اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبو جامع ٢٠٠٨) ودراسة (زايد ٢٠١١)، ودراسة (عليان ٢٠١٢) عدم وجود فرق لمتغير الجنس في تطبيق الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر مدرسيهم واختلفت عن دراسة (Marshall 1992) إذ كانت النتيجة لصالح الإناث ودراسة (عثمان ٢٠١٧) ودراسة (بو حمد ٢٠٠٨) كانت لصالح الذكور وترى الباحثة ان سبب ظهور النتيجة بهذا الشكل عبر استجابات المدرسين والمدرسات على فقرات الاداة المعدة لهذا الغرض يعود الى:

١. تُعزى هذه النتيجة إلى أن إدراك المدرسين ذكورا أو إناثا للثقافة التنظيمية المتبعة من مديريهم كانت متقاربة، أي لا فرق بين استجابات المدرسين والمدرسات في شعورهم بالخدمة التي يقدمها لهم مديروهم ومديراتهم ؛ وذلك يعود إلى تعامل المديرين مع الجميع بالأسلوب نفسه.
٢. تعامل المدير مع مدرسيه وفق تعليمات ادارية واحدة وفي بيئة واحدة فعليا كانت الاستجابة لكلا الجنسين متشابهة او متقاربة ولم يظهر اي فرق يمكن ان يعزى لهذا المتغير.

٣. كما تعزو الباحثة سبب النتيجة الى تقارب متوسطي الثقافة التنظيمية من وجهة نظر مدرسيهم وهذا تأتي من النظرة الشمولية للمدرسين والمدرسات ازاء الثقافة التنظيمية في اداراتهم وذلك لأنها ادارات موحدة ومركزية وانشطتها مقيدة.

٤. جميع مدرسي المدارس الاعدادية ذكورا واناثا يعملون في مدارس ذات مناخ اداري واحد وظروف عمل متشابهة.

### الاستنتاجات

في ضوء ما تقدم توصلت الباحثة الى الاستنتاجات التالية :

- ١- لدي مديري المدارس مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية من وجهه نظر مدرسيهم.
- ٢- لم تؤثر متغيرات ( الجنس .التخصص . سنوات الخدمة .المؤهل العلمي ) على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيهم

### التوصيات :

- ١- اشراك مديري المدارس في الدورات التدريبية لتعزيز مستوى الثقافة التنظيمية كذلك لرفع كفاياتهم في مجال النمو المهني للعاملين في المدرسة.
- ٢- تشجيع المدرسين على متابعة التطورات في مجال التعليم بشكل عام وفي مجال اختصاصهم بشكل خاص والذي بدوره ينعكس ايجابيا على تقديم أفضل ما يمكن من أجل خدمة العملية التربوي .

### المصادر

#### القران الكريم

- ❖ اسماعيل ' اياد يوسف الحاج ( ٢٠١٩ ) محاضرات في منهج وفلسفة البحث العلمي ' كلية التربية للعلوم الصرفة , جامعة الموصل .
- ❖ البليهد ، نورة بنت محمد مستقبل التربية العربية , العدد . المجلد ٢١ ( ٣١ يوليو / تموز ٢٠١٤ ) الناشر المركز العربي للتعليم
- ❖ جابر ، ليانا ( 2001 ) : الثقافة المدرسية ، رؤي تربوية ، المجلد الاول ، العدد الرابع ، رام الله ، فلسطين
- ❖ الحارثي ، فوضى ( ٢٠١٢ ) الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الاداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الملحم فهد الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية .

- ❖ حمدان ، محمد (٢٠٠٧) .مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها .دار كنوز المعرفة ، الأردن .
- ❖ الحريري ، عبدالله (٢٠٠٨) . مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . دار المناهج للنشر والتوزيع . عمان .
- ❖ حليبي ، منال جهاد عامر ( ٢٠١٦ ) : درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية . نابلس . فلسطين .
- ❖ الخفاجي ، رائد ادريس محمود العتابي ، عبدالله مجيد حميد (٢٠١٥): الوسائل الاحصائية في البحوث التربوية والنفسية ،دار دجلة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ❖ رسول 'خليل ابراهيم (٢٠٠٩) : صدق البناء , مجلة العلوم النفسية ,وزارة التعليم والبحث العلمي 'مركز البحوث النفسية' العدد ١٤ بغداد العراق
- ❖ الزهيرى ، حيدر عبد الكريم محسن ( ٢٠١٧ ) : مناهج البحث التربوي ، مركز دبيونو لتعليم التفكير للنشر والتوزيع عمان ، الأردن .
- ❖ الزويبي ، عبد الجليل ويكر ، محمد الياس والكناني ، ابراهيم عبد الحسن (١٩٨١) الاختبارات والمقاييس النفسية ، جامعة الموصل ' العراق
- ❖ السعود ، والعساف ، ليلي (٢٠٠٨) . مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمي تلك المدارس . دراسات - العلوم التربوية، ٣٥(٢) ، ٣٣٤-٣٥٩ .
- ❖ سليمان . سناء محمد (٢٠٠٩) : مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الاساسية ط(١) ، علم الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- ❖ شاين ، إدار ( ٢٠١١ ) . الثقافة التنظيمية والقيادة . ترجمة محمد الأصبحي وشحاته وهبي . معهد الإدارة العامة . الرياض السعودية
- ❖ طالب ، منيرة (٢٠١١) ، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة : رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة -فلسطين .
- ❖ طالب ، منيرة (٢٠١١) ، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة : رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة -فلسطين .
- ❖ الطويل ، هاني (١٩٩٩) . الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق . ط٣ . دار وائل للطباعة والنشر .عمان .

- ❖ عباس ' محمد ' حليل ونوفل ' محمد بكر والعبسي ' محمد مصطفى وابو عواد , فريال محمد ( ٢٠١٤ ) : مدخل الى مناهج البحث فب التربية وعلم النفس ' ط٥, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ' عمان الاردن .
- ❖ عبدالله, ده رون فريدون ( ٢٠١٨ ) : دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي :دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية . مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية . المجلد ٨ . العدد ١ . جامعة السلمانية . العراق
- ❖ عبيدات ' ذوقان وعبد الحق ' كايد وعدس ' عبد الرحمن ( ٢٠١٥ ) : البحث العلمي مفهومه وادواته واساليبه ' الطبعة السابعة عشر ' دار الفكر ناشرون وموزعون ' عمان الاردن .
- ❖ عطية ' محسن علي (٢٠٠٩) : ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ' ط١ , دار الوفاء للنشر ' الاردن .
- ❖ عكاشة, أسعد أحمد محمد ( ٢٠٠٨ ) .أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي .(رسالة ماجستير غير منشورة )،الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين
- ❖ علام ، صلاح الدين محمود (٢٠١٠): الاساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث والنفسية والاجتماعية ( البارامترية واللابارامترية) ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع .
- ❖ العمراني ، عبد الغني محمد اسماعيل (٢٠١٣): اساسيات البحث التربوي ، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء ، اليمن
- ❖ عيساوي ، وهيبه (٢٠١٢) اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان.
- ❖ الغامدي ، مليحة مسعود (٢٠٠٩) . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي(أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعو القاهرة ، مصر .
- ❖ فيركسون ، جورج اتي (١٩٩١) : التحليل الاحصائي في التربية وعلم النفس ، ترجمة د. هناء محسن العكلي ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الجامعة المستنصرية .
- ❖ فيركسون ، جورج اتي (١٩٩١) : التحليل الاحصائي في التربية وعلم النفس ، ترجمة د. هناء محسن العكلي ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الجامعة المستنصرية .

- ❖ لموم , زينب أحمد (٢٠١٨) الاحتراق النفسي للمعلم ,مركز الكتاب الاكاديمي
- ❖ مجيد ' سوس شاكر ( ٢٠١٠) الاختبارات النفسية ( نماذج ) ط١ ، عمان , دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان .
- ❖ مشعل ، أحمد عبد اللطيف (٢٠١٨) : دراسة تحليله لحساب حجم العينة الامثل في البحوث الميدانية الزراعية . المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي ، القاهرة . مصر
- ❖ ملحم، أحمد عارف (٢٠٠٣) . الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الاردن (أطروحة دكتوراة .جامعة عمان العربية للدراسات العليا . عمان ،الاردن .
- ❖ المرسي ، جمال (٢٠٠٦) . ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير .الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر .ماجستير غير منشورة ( الجامعة الاردنية ، عمان .الاردن .
- ❖ النبهان ، موسى ( ٢٠١٣) : اساسيات القياس في العلوم السلوكية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط٢ ، عمان ، الاردن .
- ❖ نصر ، عزة ، وبغدادى .منار( ٢٠٢١ ) تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر تصور مقترح ، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف ٢٠٠-٨٧

- ❖ Whitaker ,T.(2012) what great principals do differently : 180 that matter most .Larch mont , Eye on Education, Inc . Saygili, G. (2018). Investigation of Organizational Silence Levels by Teachers. According to Some Demographic Variables. European Journal of Contemporary Education, 7(3), 554-5