

## الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية في العراق في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدرسي

أ.م. د محمد سعيد طارش البوبيوسف

Mohmmedsad94@gmail.com

المديرية العامة ل التربية ببغداد الكرم الثانية / معهد الفنون الجميلة للبنين

### الملخص

هدف البحث التعرف على الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية في العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المدرسي، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، و لتحقيق اهداف البحث، تم استخدام استبانة كأدلة لجمع البيانات الازمة، وقد تضمنت الاستبانة من (٤٠) فقرة موزعة على اربع مجالات، وهي: القيادة، والابتكار والتجديد، والمسؤولية الاجتماعية وال العلاقات الانسانية وتكون مجتمع البحث من مديرى المدارس وعدهم (٣٠٠)، وتم تحليل بيانات الاستبانة للحصول على النتائج باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) واما المعالجات الاحصائية فقد استخدم ومنها: النسبة المئوية الوزن النسبي معامل الارتباط بيرسون اختبار T وقد توصل نتائج البحث أن افراد العينة ابدوا موافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي ٨٨ % بحاجة الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية في ادارة معايير الجودة الشاملة ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ذكور والإناث وفق متغير الجنس.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، مديرى المدارس، الجودة الشاملة، المدرسي.

**The Organizational Culture Of Preparatory School Mangers in Iraq**

**in The light Of The Standards Of Total quality management from**

**The point Of View Of The Teaching staff**

**Assist prof. Mohammed SAEED TARESH**

**Ministry of Education/ General Directorate of Education in Baghdad-karkh2-**

**Fine Arts Institute For Boys**

## Abstract

The Current research aims to identify the organizational Culture of middle school principals in Iraq from the perspective of the teachers and the researcher used the descriptive analytical method and to achieve the objectives of the research and was used resolution as a tool to collect the necessary data and the resolution included(40) paragraphs distributed over four fields the study community is made up of all 300 principals and the questionnaire data were analysed to obtain results using the statistical analysis programmer (spss) and statistical treatments were used including percentage relative weight Kronbach test person correlation coefficient t test the research has reached several conclusions the most important of which are the sample members expressed a high degree of agreement With a relative weight of 88% on the need for organizational culture for middle school principals in managing standards Total quality There are no statistically significant differences between males and females according to gender

**keywords organizational culture school principals total school quality**

## الفصل الاول

### مشكلة البحث

يشهد العصر الحالي الذي نواكبة من التطورات الهائلة والسرعة في مختلف المجالات سوء كانت على المستوى النقدم العلمي او المستوى التكنولوجي طابعها الابتكار ومجاراة تلك التطورات ولا سبيل الى الإبداع والابتكار إلا من خلال جودة التربية والتعليم والتدريب المستمر اللذين يمثلان المدخل الأساس في توليد الابتكار والاختراع والتطور والتكنولوجي وبها يكون المورد الرئيسي والأساس لتغذية مرفاق الانتاج والخدمات بالفكر المستثير والقدرات الدافعة للجودة (جودة، ٢٠٠٩).

اذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة من النظم الإدارية الحديثة التي تعتد على تحسين المستمر بوصفها وصفه واحداً من مبادئ العمل التي تم اعتمادها لدى التربية عموماً والجامعات خصوصاً فقد انتقل مفهوم الجودة الشاملة الى مجال التربية والتعليم في الولايات المتحدة الامريكية على يد مالكوم بالدرج Malcolm Balding الذي شغل منصب وزير للتجارة في

حكومة ريجان عام ١٩٨١ إذ ظل ينادي بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة حتى وفاته عام ١٩٨٧ وأصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما أعلن رونالد براون عام ١٩٩٣ إن جائزة مالكوم في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التربية والتعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة.

ولذا تسعى العملية التربوية إلى توفير مقومات التطوير المستمر كلها لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية لخدمة المجتمع وتطوير الأداء الاداري والارتقاء بالمستوى الذي يعمل على التميز والتنافس العالي عملاً بالمفهوم الحديث في إدارة الجودة الشاملة (الحاد، ٢٠٠٤).

وبهذا أصبح الاعتماد العملية التربوية وهي عملية تقويم جودة المستوى التعليمي التي تتم بواسطة هيئة متخصصة في ضوء معايير محددة لمجالات العملية التعليمية مدخلاً لتحقيق الجودة الشاملة والارتقاء بالعملية التعليمية ولذا سعت مؤسسات التربية والتعليم إلى تبني ضمان الجودة لتطوير النظام التعليمي القائم بها والحفاظ على ثقة الطلبة ومؤسسات المجتمع المحلي للحصول على شهادة الاعتماد الأكاديمي (البيلاوي، ٢٠٠٨)

ويرى الباحث بما أن ادارات المدارس في مديريات التربية هي وحدات تنظيمية تقوم بالدور الكبير في تحقيق نشر المعرفة وتنميتها وتطبيقها يكون المدير فيها قيادياً من جهة ومن جهة أخرى يكون حلقة وسيطة من حلقات إدارة المدرسة بل يعد المستوى التنفيذي للمدرسة فهو مطالب إذن بتوظيف مقاييس ومؤشرات علمية وأساليب إدارية منظمة وتأزر كبير في سبيل تحقيق رسالة المؤسسة المدرسية أي دعم ثقافة الجودة من خلال ثقافته التنظيمية والمساهمة في تحقيق ثقافة التغيير لدى الكادر من التدريسيين وغيرهم وتحويل أنماط تفكيرهم إلى كيفية الأداء الأفضل كعنصر أساس من عناصر التحسين والتطوير المستمر إذن يمكننا صياغة مشكلة البحث بالسؤال الآتي

((ما مستوى الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية في العراق في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدرسين ))

#### أهمية البحث

إن الجودة الشاملة تركز على الأداء بصورة صحيحة من خلال تتميم القدرات الفكرية ذات المستوى الأعلى، وتنمية التفكير الإبداعي والنقد لدى الطلبة كونه مشاركاً فعالاً في العملية التعليمية وهذا الشيء لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تأسيس منهج فكري سليم تسير عليه العملية التعليمية يضمن علامة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب منظومة القيم الخلقية ونظم العلاقات الإنسانية ووسائل الاتصال المتغيرة وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية

هنا تظهر أهمية الدراسة بما يأتي:

- إنها تعد وعلى حد علم الباحث الدراسة الاولى التي تبحث في الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية في العراق والتي تعد الركيزة الأساسية لتحقيق مبادئ الجودة الشاملة.
- إن الدراسة تعد إسهاما في زيادة المعرفة حول الثقافة التنظيمية المتوفرة لدى لمديري المدارس الاعدادية في العراق ودورها في مستوى تحقيق الجودة الشاملة.
- إن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية في المدرسة تشكل قاعدة أساسية لتحقيق الجودة في التربية وإخراج ملوكات بشرية متميزة تحقق معايير الجودة في مختلف المجالات.
- ان الادارات المدرسية بحاجة الى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية المتوفرة لدى مدير المدارس الاعدادية كونهم القيادات التنفيذية التي تساعد على توظيف معايير الجودة الشاملة من خلال ممارساتهم الادارية لتعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- ان وجود ثقافة تنظيمية إيجابية في المدرسة تعمل على ترسیخ مبادئ التقييم الذاتي والتطوير والتحسين المستمر انطلاقاً من رسالة وأهداف المدرسة واستناداً الى معايير الاعتماد في الجودة يمكن عد النتائج التي سيخرج بها البحث بمثابة مؤشرات لعمل ادارات المدارس في بغداد ومدى التعاون والتماسك بين التربيسين وبين إدارات المدارس ومدى دعمها وتشجيعها للأفكار الابداعية وتحويلها الى ابتكارات على أرض الواقع.

**اهداف البحث يهدف البحث الحالي:**

- ما مدى ممارسة الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية في العراق في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مدرسي.
- التعرف الى مستوى الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية والكشف عن جوانب القوة والضعف في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المدرسي.
- التعرف الى الفروق في الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية في ضوء متغير الجنس.

**حدود البحث يتحدد البحث الحالي :**

- تربية محافظة بغداد الكرخ الثانية لمديري المدارس الاعدادية
- المدرسين والمدرسات في المدارس الاعدادية
- العام الدراسي (٢٠٢٤ - ٢٠٢٥)

#### تحديد المصطلحات

**اولاً الثقافة التنظيمية :** عرفها هاغستروم وديمنغ ٢٠٠٩ هي مجموعة العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما التي تميزهم من غيرهم وتشكل هذه المجموعات اسس التفاهم والتعامل فيما بين افراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض يتعلمونها ويدركونها كونهم اعضاء فيه ( هاغستروم وديمنغ ٢٠٠٩ )

**عرفها الحريري وزناد ٢٠١٠ :** تعبير يطلق على مجموعة الافكار والمثل والمعتقدات والتقاليد والعادات والمهارات وطرق التفكير وأساليب الحياة (الحريري، ٢٠١٠، ٢٠١٠) .

**عرفها جمعة ٢٠٢٣ :** الثقافة التنظيمية على انها فكرة ما بالدراسات التنظيمية والادارة والتي تصف الخبرة والتصرفات والوضع النفسي والقيم والمعتقدات والعادات (جمعة، ٢٠٢٣) .

**ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية** نظرياً بأنها مجموعة القيم والعادات والمفاهيم وأساليب التعامل التي يتصف بها رئيس القسم ويحاول إكسابها للعاملين لكي تتعكس ايجاباً على عملهم وأدائهم وشعورهم اتجاه بيئه العمل الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الأداء المتميز.

**ثانياً مدير المدارس:** عرفها خليفات هو المسؤول التنفيذي الاول في المدرسة حيث يتولى قيادة العملية التعليمية والادارية لتحقيق اهداف المدرسة وتطويرها. (خليفات، ٤، ٢٠١٤) .

**ويعرفه الباحث:** بأنه القائد الذي يمتلك مؤهلات إدارية وإمكانات علمية وقيم سلوكية تربوية واقعية تؤهله ليكون موضع رضا واحترام وتقدير من تدريسيي القسم وموظفيه ويعمل ضمن إطار الصالحيات الممنوحة له من المدرسة وهذه المميزات تمكنه من تحقيق أهداف الجودة والأهداف التربوية المرسومة.

### ثالثاً معايير ادارة الجودة الشاملة

**عرفه الحريري ٢٠١٠ :** هو بيان المستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة بشأن هدف معين ويعنى بتميز المراد الوصول اليه لتحقيق اكبر قدر من الجودة، والمعيار المستوى النموذجي المطلوب للأداء ويحدد مدى ابعاده واقترابه من هذا المعيار وهو بمثابة عقد اجتماعي لتأكيد التوقعات المتقد عليها اجتماعياً في متطلبات عمل المؤسسة (الحريري، ٢٠١٠) .

**ويعرف الباحث معايير ادارة الجودة الشاملة** بأنها معايير محددة ونقط مرجعية يمكن بواسطتها مقارنة جودة الأداء الجامعي العراقي مع الجامعات الدولية من خلال محاور معروفة للوصول إلى الأداء المتميز والحصول على شهادة الجودة.

**مدرسي المدارس :** عرفها البازى ٢٠٢٣: هو الشخص الذي يمتلك المعرفة والمهارة في مجال ما ويقوم بنقلها الى الاخرين سواء في مؤسسات تعليمية كالمدرسة او الجامعة او مركز تعليم. (البازى، ٢٠٢٣) .

**يعرفه الباحث:** هم الاشخاص الذين يساعدوا الطلبة على اكتساب المعرفة والمهارات والكفاءة في التعامل والتصرف مع المجتمع من خلال ممارسة التدريس.

### اولاً الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية مصطلح مستخدم في عموم المؤسسات باختلاف نشاطاتها، وكل مؤسسة لها ثقافتها الخاصة التي تميزها عن المؤسسات الاخرى وهذه الثقافة ليست وليدة اللحظة ولكنها

حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل والابعاد التي تجعل مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة (عكاشه، ٢٠٠٨). وعرفت بالترتيبات الموجودة والمتتفق عليها بين العاملين في المؤسسة الواحدة على المستوى الاقفي والرئيسي أي بين العاملين وزملائهم وكذلك الرؤساء (احمد، ٢٠١٠).

### ثانياً أهمية الثقافة التنظيمية لمدراء المدارس

تبغ أهمية الثقافة التنظيمية من الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة سواء كانت تعليمية او ادارية فهي تساعده بشكل واضح في نجاح المؤسسة من خلال تحديد طرق العمل والتوجهات الاستراتيجية التي تسلكها المؤسسة وتعمل على القيم الأساسية التي تركز على التأثير في أداء الأفراد وأداء المؤسسة نحو الأفضل الكلي حيث تمد الثقافة المؤسسة للعاملين برأوية واضحة عنها من خلال التواصل وزرع القيم وال الحوار المتبادل ولغة الحوار مع الجميع في اتخاذ القرارات وفهم أعمق لطرق العمل الاداري مما توفر إطار ثقافي مناسب للمديرين في ادارة الازمات وسلك الامور بما يستوجب واستقرار العمالة داخل المؤسسة يدل على نجاح القيادة في عملها

### ثالثاً مفهوم ادارة معايير الجودة الشاملة

ادارة الجودة الشاملة هي مفهوم استراتيجي يهدف الى تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف المؤسسة التعليمية ويركز هذا المفهوم على تحقيق اهداف العملية التعليمية عبر تحسين الجودة في جميع جوانب الادارية في عمليات التعليم بدءاً من الادارة والتطوير ووصولاً لقيادة المؤسسة وادارتها بشكل يلتقي ويتوافق مع التطور ويعتبر العاملون مع الادارة جزءاً اساسياً من هذه العملية حيث يتم تشجيعهم على المشاركة في التحسين الجودة وتطوير الاداري وحل الازمات التي تواجههم في عملهم الاداري (الاغبري، ٢٠٠٥).

### رابعاً أهمية الجودة في التربية والتعليم

لها أهمية كبيرة جداً في التربية والتعليم بما تشهده من دور حيوي في بناء افاق واسعة نحو طريق مزهراً متواصل مع التطور لذا اصبح من الضروري اعتماد معايير الجودة الشاملة في كل مراحل العمل الاداري والوظيفي مما يساعد على تطوير مهارات في جودة مما يساهم تزويد بالمعرفة المطلوبة والمهارات الازمة التي تواكب التطورات الحديثة ويساعد في تحسين الاداء الوظيفي وتعزيز التنمية والرفاهية

كذلك تحدد نقاط القوة والضعف في العملية التعليمية وطرف المعالجة لها مما يمكن المؤسسات من اتخاذ الاجراءات الصحيحة لتحسين الاداء بتعزيز نظام الجودة مما يرفع مستوى الوعي والإدراك لدى المسؤول تجاه عملية التعلم وتعليم ومشاركة الجميع في اتخاذ القرار وتطوير الاداء بعيداً عن المركبة (حmod، ٢٠٠٩).

ويكون الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري والنفسي والاجتماعي في بناء العلاقات الإنسانية مع الجميع بما يتماشى مع السياسات والأنظمة والثقة المتبادلة للتطوير المستمر الاغيري

٢٠٠٩

#### خامساً العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

يرجع نشوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى منتصف القرن العشرين إذ استثمرت الشركات قدراتها الذاتية في تحديد تجربتها في التحسين المستمر في جودة منتجاتها وخدماتها بعد الاستعانة بأفكار وجهود كثير وتشكل إدارة الجودة الشاملة مدخلاً جديداً في أداء العمل يتطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والتزام طويل الأمد ووحدة الأهداف والعمل الجماعي (حمود، ٢٠٠٥).

لذا أصبحت إدارة الجودة الشاملة من النظم الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها الادارات العامة او الخاصة في عملها نتيجة التحسين المستمر بوصفها وصفه واحداً من مبادئ العمل التي تم اعتمادها لدى التربية عموماً والجامعات خصوصاً فقد انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التربية والتعليم في الولايات المتحدة الامريكية على يد مالكولم بالدرج Malcolm Balding الذي شغل منصب وزير التجارة في حكومة ريجان عام ١٩٨١ إذ ظل ينادي بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة حتى وفاته عام ١٩٨٧ وأصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما أُعلن رونالد براون عام ١٩٩٣ إن جائزة مالكولم في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التربية والتعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة لذا وتعبر الثقافة التنظيمية عن المعتقدات المتعلقة بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ورقباتهم ودرجة الرسمية المعتمدة في التعامل الفعال في إدارة الجودة ودرجة الميل إلى الانصياع والمبادرة لدى العاملين (الطائي، ٢٠٠٨).

#### سادساً من أهم مجالات الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس أولاً القيادة

تعددت تعريفات القيادة تبعاً للتغير في النظريات حولها ويبقى هذا المفهوم مميزاً لأنه يعتمد على الموقع أو على الصفات الشخصية للقائد ولطبيعة الحالة أو الموقف وبناء على ما سبق يتضح أن القيادة ترتكز على قدرة القائد وما لديه من قدرات عقلية ومعرفية وانفعالية على التأثير في أفراد الجماعة وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كما يتوقف القائد على إدراكه للتعبير وقدرته في مواجهة المشكلات وحلها بطرق فعالة فضلاً عن إقناع الأفراد بطرق فعالة (الحر، ٢٠٠٧).

#### ثانياً الابتكار والتجديد

هـما عنصران اساسيان في نجاح أي فريق قيادي لهما القدرة على التفكير والتطوير في العمل وخلق افكار جديدة وتنفيذها بشكل رائع مما يخلق اجواء رائعة في العمل ويزرع روح المنافسة بين الموظفين في العمل (الحريري، ٢٠١٠).

### ثالثاً المسؤولية الاجتماعية

تعدد من اهم الابعاد من خلال وصفها للموظفين بانها الدور الاجتماعي الذي يمارسه الموظف في حماية البيئة وتنمية المجتمع والحد من الفقر وتحسين ظروف المجتمع مثل التبرعات والمشاركة في الانشطة التطوعية والتأثير الايجابي على البيئة بن (دهيش، ٢٠٠٦).

### رابعاً العلاقات الانسانية

يعد هذا البعد من اهم الابعاد السابقة كونه مهم في تواصله مع الاخرين ومع العاملين معه وانه يحل التعارض بأسلوب يختلف تمام عن الابعاد التي ذكرناه سابق لكون صلب الاهتمام بالعمل تكوين علاقات بحيث انه يعمل على ارضاء الحاجات النفسية والاجتماعية والعمل على رفاهية العاملين معه من خلال خلق جو من الود والمحبة والتحفيز على العمل وانه يدير المؤسسة وكأنه في ناد اجتماعي وان مفهومه للسلطة قائم على اساس ان السلطة هي سلطة المجموعة بحيث انه لا يوجه الاوامر الى مرؤوسيه، بل يستخدم اسلوب الشرح التفصيلي بطريقة ودية وحب وتقدير واسلوب التحفيز لا يقوم على العقاب انما بالمدح وليس بالمال انما بالتشجيع واما في معالجة الاخطاء في البحث لتبرير الخطاء (الشمسي، ١٩٩٠).

### ثانياً الدراسات السابقة

- ١- دراسة عليان ٢٠١٢ الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية لدى مديرى المدارس الحكومية وال العلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظة القدس ورام الله
 

هدفت هذه الدراسة التعرف الى درجة توفر مديرى المدارس الحكومية في محافظة القدس ورام الله الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية وال العلاقة بينهما من وجهات نظر المعلمين وقد تكونت العينة الدراسية ٤٥٧ معلماً للعام الدراسي ٢٠١١ ٢٠١٢ وقامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الابد النظري والدراسات ذات الصلة تم التأكيد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وثم استخراج معاملي الثبات المحوري لدراسة بواسطة معادلة كرونياخ لفا توصلت نتائج الدراسة هنالك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية لدى المديرين ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة من وجهة نظر معلمين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة
- ٢- دراسة خليل ٢٠٢١ الثقافة التنظيمية لمديرات المدارس وعلاقتها بالكفايات التدريسية لمدرسات التربية الرياضية

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في بعقوبة التابعة لمديرية تربية ديالى وعلاقتها بالكفايات التدريسية لمدارس التربية الرياضية واستخدم الباحث اداتين الاولى مقياس الثقافة التنظيمية من خمس مجالات قيم العمل المعتقدات التنظيمية والاعراف والقوانين التنظيمية والتوقعات التنظيمية والعلاقات الانسانية وتكون المقياس ٤٢ فقرة ومقاييس الامر الكفايات التدريسية كان ٤٧ فقرة موزع على سبع مجالات وكانت عينة المديريات ١٥٥ وعينة المدارس ١٠٩ وكانت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية والكفايات التدريسية

٣- دراسة الصلاحي ٢٠١٠ السعودية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالمنظمات العامة هدفت الدراسة التعرف على مدى الحاجة المنظمات العامة لبناء ثقافة تنظيمية والكشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وتحقيق الاهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وجهت للموظفين ولتحليل البيانات استخدم طرق التكرار والنسب المئوية واسلوب المربع كاي وكانت نتائج الدراسة ان الاجراءات الادارية بأمانة العاصمة محافظة جدة لا تتسم بالقدر المناسب من العدل والمساواة كعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية كما دلت نتائج ان هناك اتجاهها قوياً وبدلالة احصائية لدى الموظفين بان الامانة لا تعطيهم الفرصة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات وجود اهتمام كبير بإدارة الوقت في امانة محافظة جدة

#### الافاده من دراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية فقد افادت ما ورد فيها من اراء ومعطيات وادوات وساعدت الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاجراءات التي استعانت بها وعليه فان نتائج البحث الحالي ستضيف معلومة تكمل ما توصلت اليه الدراسات السابقة من بيانات عن الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية وساعدت في اعداد وصياغة فقرات الاستبانة وساعدت في تحديد الوسائل الاحصائية المناسبة لتحقيق الاهداف واستنتاج الباحث بان الثقافة والجودة للاداريين اثناء الخدمة يطور من امكانيتهم الادارية

#### الفصل الثالث

#### اجراءات البحث

في هذا الفصل يتم وصف المنهجية المتبعة في هذا البحث والإجراءات التي قام بها الباحث من أجل تحقيق الأهداف والتي تناول تحديد مجتمع البحث وكيفية اختيار العينة ثم يوضح الأداة التي تم استخدامها والإجراءات الإحصائية المتبعة التي تم التحقق من خاللها من صدق الأداة وثباتها وتحليل البيانات ومعالجتها للخروج بنتائج البحث

## منهجية البحث

اعتمد هذا البحث منهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث الحالي إذ أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويتها وإنما يفسر هذه البيانات ودلالاتها لذا يقترب المنهج بالمقارنة من خلال استخدام أساليب القياس والتفسير

### مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من مدرسي ومدرسات الاعدادية في بغداد الكرخ الثانية للعام الدراسي (٢٠٢٤ - ٢٠٢٥) والبالغ عددهم (٣٠٠٠) مدرس ومدرسة موضح في جدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع البحث بحسب الجنس والتخصص

### الجدول رقم (١) مجتمع البحث موزع على وفق الجنس والتخصص

المجموع	أناث مدرسات	ذكور مدرسين	التخصص
١٦٥٠	٨٥٠	٨٠٠	علمي
١٣٥٠	٧٠٠	٦٥٠	إنساني
٣٠٠	١٥٥٠	١٤٥٠	المجموع

### عينة البحث

تمثلت عينة البحث من مدرسين ومدرسات تربية محافظة بغداد الكرخ الثانية إذ بلغ عددها (٣٠٠) مدرس ومدرسة من مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية اختير بالطريقة العشوائية شكلت نسبة قدرها ١٠% من مجتمع البحث إذ تحددت العينة (١٤٥) مدرس و(١٥٥) مدرسة

### الجدول رقم ٢ يبين توزيع العينة على مديريات على وفق الجنس والتخصص

المجموع	التدريسية	التدريسي	المديرية	الاختصاص
١٦٥	٨٥	٨٠	٢ تربية الكرخ	العلمية
١٣٥	٧٠	٦٥	٢ تربية الكرخ	الإنسانية
٣٠٠	١٥٥	١٤٥		المجموع

### توصيف العينة الجدول رقم ٣ يبين توصيف عينة البحث

N	الحجم
٢٣١.٨٨	Mean
٢٣٧.٥٠	Median
٤٥.١٩٨	Sta. Deviation
٢٠٤٢.٨٩٨	Variance
٠.٥١٤-	Skewness
٠.١١٦	Kurtosis
٢٣٩	Range
٨٥	Minimum
٣٢٤	Maximum

## رابعاً اداة البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث، لا بد من توافر أداة يمكن بواسطتها جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالبحث قام الباحث بما يأتي:

١-الاطلاع على الدراسات والبحوث في مجال الادارة التربوية والمدرسية لتحديد الاحتياجات التربوية

٢-الاستعانة بخبرة بعض الأساتذة والمختصين في هذا المضمار

٣-آراء المختصين ذوي العلاقة بال التربية والادارة

٤-الاستبانة الموجهة للمدرسين والمدرسات

٥- تم اعداد قائمة الثقافة التنظيمية بصورة اولية تتناسب وطبيعة الدراسة واهدافها تكون (٤٠) فقرة موزعة على اربع مجالات القيادة الابتكار والتجديد المسؤولية الاجتماعية العلاقات الانسانية

٦-وحدد خمس بدلاط لتوفر الثقافة التنظيمية بالإدارة كبيرة جداً كبيرة متوسطة قليلة قليلة جداً  
خامساً صدق الأداة

يعد الصدق من الشروط الأولية الواجب توافرها في الأداة ويقصد به مدى الكفاءة التي تتصف بها الأداة في قياسها لما وضعت لقياسه وكذلك لا بد للأداة أن تتنسق بالصدق لكي تكون أكثر موضوعية ودقة وصلاحية للاستخدام وقابلة لقياس المجال الذي أعدت من أجله فلا بد من التأكد من صدقها ويراد بالصدق أنه يمثل إحدى الوسائل المهمة في الحكم على صلاحية الأداة وأن الأداة وضعت لتقييس ما وضعت لقياسه (الظاهر، ٢٠٠٢)

لذلك كلما كان المقياس يحمل أكثر من مؤشر للصدق زادت الثقة في قياس ما اعد لقياسه وقد تحقق الباحث بنوعية الصدق الظاهري والاتساق الداخلي على النحو الآتي  
أ . الصدق الظاهري ويقصد به مدى تمثيل المقياس للسمة المراد قياسها عبد الرحمن ١٩٨٩ وللحذر من هذا النوع من الصدق قام الباحث بعرض فقرات المقياس بصورةه الاولية على مجموعة من الخبراء والمختصين والبالغ عددهم (٢٠) أستاذًا محكمًا من تدريسيي جامعة بغداد والمستنصرية حتى يتم التأكد من أن الفقرات تقييس ما وضعت من أجل قياسه كما هو موضح في جدول رقم (٤)

جدول (٤) جدول تحكيم المحكمين على اداة البحث

نسبة الاتفاق	المحكمين		نسبة الاتفاق	المحكمين		نسبة الاتفاق
	النحو	المعنى	نحو	المعنى	النحو	المعنى
%٩٥	١٩	صالحة	٢١	%٩٥	١٩	صالحة
	١	غير صالحة			١	غير صالحة
%٩٥	١٩	صالحة	٢٢	%٩٠	١٨	صالحة

	١	غير صالحة			٢	غير صالحة	
%١٠٠	٢٠	صالحة	٢٣	%٩٥	١٩	صالحة	٢
	٠	غير صالحة			١	غير صالحة	
%٨٥	١٧	صالحة	٢٤	%٨٠	١٦	صالحة	٤
	٣	غير صالحة			٤	غير صالحة	
%٩٥	١٩	صالحة	٢٥	%٨٥	١٧	صالحة	٥
	١	غير صالحة			٣	غير صالحة	
%٩٠	١٨	صالحة	٢٦	%٨٥	١٧	صالحة	٦
	٢	غير صالحة			٣	غير صالحة	
%١٠٠	٢٠	صالحة	٢٧	%٩٥	١٩	صالحة	٧
	٠	غير صالحة			١	غير صالحة	
%٩٠	١٨	صالحة	٢٨	%١٠٠	٢٠	صالحة	٨
	٢	غير صالحة			٠	غير صالحة	
%٩٥	١٩	صالحة	٢٩	%٩٠	١٨	صالحة	٩
	١	غير صالحة			٢	غير صالحة	
%١٠٠	٢٠	صالحة	٣٠	%٩٥	١٩	صالحة	١٠
	٠	غير صالحة			١	غير صالحة	
%٨٥	١٧	صالحة	٣١	%٩٥	١٩	صالحة	١١
	٣	غير صالحة			١	غير صالحة	
%٨٥	١٧	صالحة	٣٢	%٨٠	١٦	صالحة	١٢
	٣	غير صالحة			٤	غير صالحة	
%٩٠	١٨	صالحة	٣٣	%١٠٠	٢٠	صالحة	١٣
	٢	غير صالحة			٠	غير صالحة	
%٨٥	١٧	صالحة	٣٤	%١٠٠	٢٠	صالحة	١٤
	٣	غير صالحة			٠	غير صالحة	
%٨٠	١٦	صالحة	٣٥	%٨٥	١٧	صالحة	١٥
	٤	غير صالحة			٣	غير صالحة	
%٩٥	١٩	صالحة	٣٦	%٨٠	١٦	صالحة	١٦
	١	غير صالحة			٤	غير صالحة	
%١٠٠	٢٠	صالحة	٣٧	%٩٥	١٩	صالحة	١٧
	٠	غير صالحة			١	غير صالحة	
%٩٠	١٨	صالحة	٣٨	%٩٠	١٨	صالحة	١٨
	٢	غير صالحة			٢	غير صالحة	

%٩٥	١٩	صالحة	٣٩	%١٠٠	٢٠	صالحة	١٩
	١	غير صالحة			٠	غير صالحة	
%٨٠	١٦	صالحة	٤٠	%٨٥	١٧	صالحة	٢٠
	٤	غير صالحة			٣	غير صالحة	

ب الاتساق الداخلي للفقرات ويعتمد مفهوم الاتساق الداخلي للفقرات على قوة العلاقة واتجاهها بين درجة الفقرة والدرجة الكلية، كمحك داخلي إذ لم يتتوفر مركب خارجي Anstasi 1976

76

ولتحقيق ذلك اختار الباحث عينة عشوائية التحليل الإحصائي ويعد معامل الارتباط الوسيلة الإحصائية المفضلة للكشف عن قوة العلاقة الارتباطية واتجاهاتها بين المتغيرين ومن شروط اختيار نوع معامل الارتباط هو نوع المتغيرين وفي هذا الموقف ان المتغيرين متصل- متصل كمعامل الاستبطان المناسب هو بيرسون ويبيّن جدول (٥) مؤشر الاتساق الداخلي وتعتبر الفقرة متسبة أي صادقة اذا كانت قيمة معامل الارتباط لكل الفقرات معامل الارتباط لها كان اكبر من القيمة الحرجة فكل الفقرات متسبة داخليا عند درجة الحرية (٢٩٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) وفي ضوء ذلك ان الفقرات جميعها تعد صادقة ولم تستبعد أي فقرة وبهذه الإجراءات فقد تحقق الباحث من الخصائص السيكولوجية لفقرات المقياس.

جدول (٥) معامل الارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

قيمة معامل الارتباط	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	الفقرة
٠.٤٤	٢١	٠.٥٩	١
٠.٣١	٢٢	٠.٥٢	٢
٠.٦٤	٢٣	٠.٥٢	٣
٠.٣٣	٢٤	٠.٦٧	٤
٠.٥٨	٢٥	٠.٤٢	٥
٠.٤٦	٢٦	٠.٤٢	٦
٠.٧٠	٢٧	٠.٦٥	٧
٠.٤٩	٢٨	٠.٤٣	٨
٠.٥٢	٢٩	٠.٤٧	٩
٠.٦١	٣٠	٠.٦٧	١٠
٠.٥٦	٣١	٠.٤٤	١١
٠.٧١	٣٢	٠.٦٣	١٢
٠.٤٢	٣٣	٠.٦٢	١٣
٠.٦٥	٣٤	٠.٦٧	١٤
٠.٦٠	٣٥	٠.٦٢	١٥
٠.٥٥	٣٦	٠.٦٦	١٦

٠٠٤٨	٣٧	٠٠٥١	١٧
٠٠٦١	٣٨	٠٠٤٩	١٨
٠٠٦٦	٣٩	٠٠٣٧	١٩
٠٠٢٩	٤٠	٠٠٥٣	٢٠

قيمة معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عند مستوى دلالة (٠٠٠٥) (مقارنة بالقيمة الحرجية لمعاملات الارتباط والبالغة (٠٠١٩٥) حيث ان جميع معامل الارتباط للفقرات اكبر من القيمة الحرجية عند مستوى دلالة (٠٠٠٥) .

سادساً ثبات الأداة : يعُد الثبات الخاصة الثانية التي ينبغي أن تتصف بها أداة البحث ويراد بثبات الأداة إعطائها النتائج نفسها عند قياسها لشيء نفسه مرات عدّة وكذلك لا بد للأداة أن تتصف بالثبات أي تعطي النتائج نفسها تقريباً عند تكرار استخدامها على الأفراد أنفسهم بعد مدة زمنية أو في الوقت نفسه (علوش، ٢٠٠٨)

طريقة التجزئة النصفية تتطلب هذه الطريقة تجزئة لفقرات المقياس إلى نصفين وبعد استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات الفقرات النصفين بلغت قيمة معامل الثبات (٦٠٣،٠) كما موضح في جدول رقم (٦)

جدول (٦) معادلة سيرمان النصفية للفقرات للثبات

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.916
		N of Items	20a
	Part 2	Value	.788
		N of Items	20b
		Total N of Items	40
		Correlation Between Forms	.431
	Spearman-Brown	Equal Length	.602
	Coefficient	Unequal Length	.602
		Guttman Split-Half Coefficient	.590

معادلة الفا كرونباخ Crounach : وتقوم هذه المعادلة على احصاءات الفقرات وتقدير الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بلغ (٠٠٨٩٨) ويعادل ثبات مقبول. كما موضح بالجدول رقم (٧) جدول (٧)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	40

سابعاً: التطبيق النهائي للأداة بعد أن تم تحديد مجتمع البحث وعينته والتأكد من حسن صدق الأداة وثباتها وضعت معلومات عامة تتعلق بالمجيب، وبعد ذلك أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق ولقد قام الباحث بتوزيع الاستمارات وبعد ذلك تم استرجاع استمارات الاستبانة من أفراد العينة تم إعطاء المستجيبين الوقت الكافي للإجابة وثم استرجعت الاستمارات جميعها التي وزعت على أفراد العينة علماً بأن مدة التوزيع والاسترجاع استمرت نحو (٦٠) يوماً لمجموعة أفراد العينة من يوم ٢٠٢٤/٩/١٥ إلى يوم ٢٠٢٤/٧/١٥

بعد جمع الاستجابات الخاصة بأداة البحث تم تفريغها وتحليل إجاباتها حسب متغيرات **أهداف البحث**

#### ثامناً الوسائل الإحصائية

- ١-استخدم الباحث الوسائل الإحصائية في البحث الحالي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS وكالآتي
- معامل ارتباط بروان لاستخراج الثبات .
- معامل ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات .
- الوزن المئوي، استخدمت في تفسير النتائج وترتيب فقرات كل مجال من مجالات الأداة تبعاً لأهميتها.

-الاختبار التائي  $T$  test لعينة واحدة الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية .

-الاختبار التائي  $T$  test لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق على وفق متغير الجنس

#### الفصل الرابع

#### عرض النتائج

#### عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث ومناقشتها على وفق اهداف البحث من خلال تطبيق الأداة على عينة البحث وتحليل تلك النتائج وتفسيرها

**الهدف الأول** الذي ينص التعرف على الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية في العراق في ضوء ادارة معايير الجودة الشاملة من وجهاً نظر المدرسين استخدم الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة وبلغت القيمة الاختبار التائية المحسوبة (٤٨) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية وبالبالغة (١٩٨) عند مستوى الدلالة (٠٥٠) ودرجة الحرية (٢٩٩) دلالة لصالح المتوسط الحسابي البالغ (٤٣.٨٨) بانحراف المعياري (١٧، ٣١) عموماً يرون المدرسين ان المدراء بحاجة الثقافة التنظيمية في ضوء المعايير الجودة الشاملة لمديري المدارس، كما موضح بالجدول (٨)

## الجدول (٨) نتائج الاختبار الثاني لعينة الواحدة

مستوى الدلالة	$t$ قيمة الجدولية	$t$ قيمة المحسوبة	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العينة
دالة عند ٠٠٥	١.٩٨	٨.٤٤	٨٠	١٧.٣١	٨٨.٤٣	٣٠٠	

عموماً يرون المدرسين أن المدراء بحاجة لثقافة التنظيمية في ضوء معايير الجودة الشاملة لمديري المدارس الاعدادية في بغداد .

الهدف الثاني الذي ينص التعرف على هل هناك فروق ذات دلالة معنوية في الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية على وفق متغير الجنس مدرسي ومدارسات الاعدادية، استخدم الباحث الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين وبلغت القيمة التائية المحسوبة (٦٦٨،١) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (٩٦،١) عند مستوى الدلالة (٠٥،٠) ودرجة الحرية (٢٩٩) دلالة لصالح المتوسط الحسابي البالغة للذكور (٧١،٨٦) واما الاناث (٢٧،١٧) بما ان القيمة المحسوبة اقل من القيمة التائية الجدولية فلا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ذكور والاناث وفق متغير الجنس كما موضح بالجدول (٩)

## الجدول (٩) نتائج الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين

مستوى الدلالة	$t$ قيمة الجدولية	$t$ قيمة المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المجموعات
غير دالة ٠٠٥ عند	١.٩٦	١.٦٦٨	١٧.٢٨	٨٦.٧١	١٤٥	ذكور
			١٧.٢٥	٩٠٠.٤	١٥٥	اناث

بما ان القيمة المحسوبة اصغر من القيمة التائية الجدولية فلا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث وفق متغير الجنس لمديري المدارس الاعدادية

## الفصل الخامس

## الاستنتاجات والتوصيات والمقترنات

الاستنتاجات التي توصل الباحث لها الاستنتاجات الآتية

١- يتضح من نتائج الدراسة ان المدرسين والمدارس يرون بحاجة المديرين الى الثقافة التنظيمية في قيادة

٢- جاءت الثقافة التنظيمية في تقدير المدرسين والمدارس في المدرسة ضمن اوليات معايير الجودة الشاملة

٣- لا توجد نسبة الفروق بين مدير المدارس الاعدادية في الثقافة التنظيمية وفق متغير الجنس .

٤- التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت اليها البحث يوصي الباحث

٥- اتخاذ الاجراءات المناسبة في وزارة التربية العراقية والمديريات التابعة لها لدعم ٦- وتحفيز لدى لمديري المدارس في بغداد على الاعتماد معايير الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية

٧- تشجيع المدراء على الثقافة التنظيمية من قبل الاشراف على تبني منهج العمل بوصفه منهجاً كاملاً وذلك من خلال توزيع المهام

٨- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة ومثيلاتها في تطوير سلوك القيادي لمدراء بكل الاختصاصات كافة

المقترحات في ضوء النتائج الدراسية الحالية توصل الباحث الى المقتراحات الآتية

- ١- اجراء دراسة مماثلة الثقافة التنظيمية لمديري المدارس تتناول كافة الابعاد
- ٢- اجراء دراسة للكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية لمديري المدارس واتخاذ القرارات
- ٣- اجراء دراسة عن مشكلات الثقافة التنظيمية لمديري المدارس في ضوء معايير الجودة من وجهه نظرهم انفسهم

قائمة المصادر

ابو جامع، ابراهيم احمد (٢٠٠٨)، **الثقافة المؤسسية والابداع الاداري في المؤسسة التربوية الاردنية** المؤتمر التربوي للتنمية الادارية ١١/٤-١ ٢٠٠٩/١١/٤-١ الرياض المملكة العربية السعودية. البازى، محمد (٢٠٢٣) المدرس الباحث الرؤية والمنهج، دار المناهج الاردنية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

احمد، منال يزيك (٢٠١٠)، **الثقافة التنظيمية في الكليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر فلسطين**.

الاغبري، بدر سعيد (٢٠٠٥)، **ادارة الجودة الشاملة مدخل الاصلاح التعليم الجامعي في الوطن العربي المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي في الفترة ١٣-١١ ابريل جامعة البحرين كلية التربية**.

اي凡، جيمس (٢٠٠٩)، **الجودة الشاملة الادارة والتنظيم والاستراتيجية** ترجمة عبد المرضي حامد عزام ترليب سرور علي ابراهيم دار المريخ للنشر القاهرة مصر.

التميمي، عواد جاسم محمد (٢٠١٠)، **ادارة الجودة الشاملة**، ص ١١، في التعليم بغداد العراق.

بن دهيش، خالد عبدالله (٢٠٠٦)، **الادارة والتخطيط التربوي**، مكتبة الرشيد الرياض السعودية.

الحر، خالد (٢٠٠٥)، **الادارة والمدير**، منشورات مركز ادارة الموارد البشرية الرياض السعودية.

الحريري، رافدة (٢٠١٠)، **القيادة وادارة الجودة الشاملة**، في التعليم العالي ط ١ دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الاردن.

حمود، خضير (٢٠٠٩)، **ادارة الجودة الشاملة**، ط ٤ دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان الاردن.

جامعة، خيرالدين (٢٠٢٣) الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الادارية، ص ٢٧، موسسة الوراق للنشر والتوزيع، المغرب.

الخراشة، عمر محمد عبدالله (٢٠٠٧) (اساليب البحث العلمي، ط ٢ دار الفكر النشر والتوزيع عمان.

خليفات، نجاح (٢٠١٤) مدير المدرسة القائد، ص ٣٣، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، اربد.

الخواجا، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٤) ، تطوير الادارة المدرسية والقيادة التربوية، ص ١٣٣ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع الاردن.

الصلاحي، صلاح عبد (٢٠١٠) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالمنظمات العامة دراسة تطبيقية على امانة محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية.

الطائي، رعد عبدالله (٢٠٠٨) ، ادارة الجودة الشاملة، ص ٧٥ ، الطبعة العربية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الاردن.

### ثانياً المصادر الاجنبية

Maslowski Ralf 2001 School Cultureand School performance Twente University press Enschede the Netherands

Marzino Robert and Kendall Johm 1996 Guideto desingning standards based distrids School and Class room usa Association for supervisor and curriculum development