

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي لدى مدرسي الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا في
المديرية العامة لتربية محافظة بابل
م. قيس شاكر كريم الجبوري

مستخلص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي لدى مدرسي الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة بابل لدى عينة البحث. استعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي لأجراء دراسته في المدارس الثانوية لاقسام المديرية العامة للتربية في محافظة بابل، ومن كلا الجنسين (ذكور-إناث) للعام الدراسي 2024 2025 ، والبالغ عددهم (283) مدرس ومدرسة تخصص الاجتماعيات موزعين على (216) مدرسة ضمن أقسام مديرية تربية محافظة بابل (قسم تربية الهاشمية ، وقسم تربية المحاوليل ، قسم تربية كوثي ، قسم تربية الاسكندرية) لتمثل المجتمع الكلي للدراسة وبعد استبعاد المجازين دراسيا والامومة والبالغ عددهم (80) مدرس ومدرسه، حيث بلغ مجموع عينة البحث الرئيسة (203) مدرس ومدرسه، وبنسبة مئوية بلغت (71) من مجتمع الدراسة الكلي. كما استعمل الباحث مقياسي الثقافة التنظيمية ، و مقياس الاداء الوظيفي حيث تم توزيع الاداة (الاستبانة) بصورتها النهائية على عينة الدراسة مع التركيز على ضرورة اختيار اجابة واحد من خلال علامة (صح) أمام البديل الذي يراه مناسباً ، والذي يعبر عن وجهة نظر افراد العينة، وبعد احصاء النتائج ومعالجتها من خلال (برنامج spss) تبين ان عينة البحث (مدرسي الاجتماعيات) من حملة الشهادات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة بابل يتميزون بثقافة تنظيمية واداء وظيفي عالٍ ومن خلال ذلك تبين إن للثقافة التنظيمية دور في تحسين الاداء الوظيفي لأفراد عينة البحث . كما اوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لمدرسي الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا لما لها من دور في تطوير الاداء الوظيفي والابداع داخل المدارس الثانوية .

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الاداء الوظيفي.

**The relationship between organizational culture and job performance
among social studies teachers with higher degrees in the General
Directorate of Education in Babylon Governorate.**

L. Qais Shaker Karim Al-Jubouri

Abstract

The study aimed to identify the relationship between organizational culture and job performance among social studies teachers with higher degrees in the General Directorate of Education in Babil Governorate among the research sample. The researcher used the descriptive survey method to conduct his study in secondary schools of the General Directorate of Education in Babil Governorate, and of both genders (males - females) for the academic year 2024-2025, with a total of (283) male and female teachers specializing in social studies distributed among (216) schools within the departments of the Babil Governorate Education Directorate (Hashimiya Education Department, Al-Mahawil Education Department, Kutha Education Department, Alexandria Education Department) to represent the total study community. After excluding those on academic leave and motherhood, whose number amounted to (80) male and female teachers, the total main research sample amounted to (203) male and female teachers, with a percentage of (71) of the total study community. The researcher also used the organizational culture scale and the job performance scale, where the tool (questionnaire) was distributed in its final form to the study sample with The focus was on selecting one answer by marking (T) in front of

the appropriate alternative, which best reflects the viewpoints of the sample members. After tallying and processing the results using SPSS, it was found that the research sample (social studies teachers) with higher degrees in the Babil Education Directorate are characterized by an organizational culture and high job performance. This demonstrated that organizational culture plays a role in improving the job performance of the research sample members. The researcher also recommended that attention be paid to the organizational culture of social studies teachers with higher degrees, given its role in developing job performance and creativity within secondary schools.

Keywords: Organizational culture, job performance.

الفصل الاول : التعريف بالبحث

1 - 1 مشكلة البحث

في ظل التطور العلمي المتسارع تلعب الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية دوراً كبيراً وحيوياً في تعزيز وتشكيل الإطار الذي يوجه سلوكيات وقيم الأفراد داخل المؤسسات التربوية والتعليمية ، مما يشجع على تبني الابتكار والابداع خلال البحث والتطوير لتكون داعماً مستمراً للتطور، وخلق بيئة مواتية للنمو العلمي والتطور المهني للمدرسين والطلاب على حد سواء ، كما تعد الثقافة التنظيمية إحدى الركائز الجوهرية التي تقوم عليها المؤسسات التربوية، فهي تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجه تفاعل المدرسين داخل المؤسسة التربوية وتؤثر في دافعيتهم، وانتمائهم، وطبيعة أداء مهامهم في البيئات التعليمية، لما للمعلم من دور محوري في تحقيق أهداف النظام التربوي.

كما يواجه مدرسو مادة الاجتماعيات، شأنهم شأن باقي زملائهم، تحديات مهنية متعددة تتعلق بالمناهج، والطلبة، والبيئة المدرسية. ومع ذلك، فإن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة قد تكون عاملاً حاسماً في تعزيز أو إضعاف أدائهم الوظيفي. فروح التعاون، والدعم الإداري، والاتصال الفعال، والثقة المتبادلة داخل المؤسسة كلها تعد مظهراً من مظاهر الثقافة التنظيمية التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في الأداء الوظيفي ، لذا مازالت الكثير من المؤسسات التربوية تلتزم الأساليب التقليدية، ومن خلال زيارة الباحث إلى اقسام المديرية العامة لتربية محافظة بابل والمدارس كونه تدريسي في احد المدارس التابعة للمديرية اعلاه فقد الحظ بأن هناك رتابة في اداء المهام الإدارية بسبب عدم تحديث البرامج التربوية التي تعتمد عليها اغلب المؤسسات التربوية في الوقت الذي تشهد فيه الإدارة التغير والتطوير والتحديث في كافة اساليبها الإدارية متمثلة بالثقافة التنظيمية ، وإن ما يدعو اليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة المدرسين الى الأبداع في اعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرتابة والنظر الى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منهم ، من خلال العمل بالمؤسسات التربوية بحاجة الى اعادة النظر بطريقة منظمة تستند الى هندسة معينة تعمل على تنظيم المعرفة واتقانها وهذا بدوره يحتاج الى ثقافة تنظيمية تساعده على تنفيذ الأساليب الحديثة لذا سعى الباحث الى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية بشكل عام، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما في إطار تخصصي، كمدرسي مادة الاجتماعيات، ما تزال محدودة، مما يثير الحاجة إلى استقصاء هذه العلاقة بشكل علمي.

ومن هنا، نتطرق مشكلة الدراسة من السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس والأداء الوظيفي لمدرسي مادة الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا في مديرية تربية محافظة بابل ؟

1 - 2 الأهمية

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق العديد من الأهداف الشخصية والمؤسسية تشمل :

- 1- الاهتمام باحتياجات الأفراد داخل المؤسسة ، إذ أن كفاءة الثقافة التنظيمية مرتبطة بدراسة سلوك الافراد واحتياجاتهم في المؤسسة من خلال العمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد جاداً في تحقيقها لها. (المغربي ، .، 2018، 171)
- 2- حرية تقديم الكثير من الأفكار الجديدة، تقدم الثقافة الناجحة الحرية في تقديم الأفكار للعاملين بما يحقق التطور والرقي، والتغيير والتطوير الكفاء لتقافة المنظمة مما يتطلب فتح المجال أمام الأفراد لتقدم الآراء التي يرونها مناسبة التي من شأنها تحقيق الاهداف المطلوبة من التطور، إذ يمكن ذلك شعور الافراد بأهميتهم في التنظيم.
- 3- تمكن الثقافة التنظيمية اجراء الاتصالات المفتوحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال الاشتراك في العمل والتعاون مسؤوليهم من خلال ايضاح ثقافة المنظمة للمواصلة في العمل. (شعيب، 2014، 233)
- 3 هدف البحث :

- 1- يرمي البحث الى التعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي لدى عينة الدراسة .
- 2- ما مستوى درجة توافر الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي لدى عينة الدراسة ؟
- 3- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية لدى عينة الدراسة .
- 1- 4- فرضية البحث
- وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي لدى مدرسي الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة بابل (عينة البحث).
- 1 - 5 حدود البحث : يقتصر البحث الحالي على :
- الحدود المكانية : المدارس الثانوية التابعة الى المديرية العامة لتربية محافظة بابل .
- الحدود الزمانية : العام الدراسي 2024 – 2025
- الحدود البشرية : المدرسين والمدرسات من حملة الشهادات العليا تخصص (جغرافيا – تاريخ – اجتماعيات) في المديرية العامة لتربية محافظة بابل .
- 1 - 6 تعريف المصطلحات

الثقافة: عرفها (مديولي) بانها مجموعة من المعتقدات والقيم والعادات والتقاليد وسلوك العاملين فهي الكل المتكامل من ظاهر السلوك المكتسب الذي يراه ويمارسه الأفراد في أي مجتمع (اللوزي، 2007، 225)

الثقافة التنظيمية : عرفها (wheelem) بأنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة (المدهون والجزري، 2001، 232)

التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية : هو مفهوم مجازي يشير إلى القيم السائدة في المجتمع، وتأثيرها على العملية التعليمية أو سلوك العاملين في المدارس الثانوية .

الاداء الوظيفي :هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من اجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم . (المساعد، 2010، 62)

الاداء الوظيفي : هو مفهوم يعكس كل من الوسائل والأهداف اللازمة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة عن طريق مهام وواجبات يؤمن بها العاملين داخل تلك المنظمة . (الحريري، 2016، صفحة 388)

تعريف الباحث الاجرائي للاداء الوظيفي : تلك النشاطات التي يقوم بها مدرسي الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا خلال أدائهم الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يجب القيام بها في وظائفهم على أكمل وجه .

الفصل الثاني

جوانب نظرية ودراسات سابقة

يُخصّص هذا الفصل لتحليل الأسس النظرية والدراسات السابقة. وفي هذه الدراسة، تُعدّ ثلاثة مفاهيم رئيسية — وهي الثقافة التنظيمية ، والاداء الوظيفي، والدراسات السابقة— عناصر أساسية؛ إذ يؤثر كلُّ

منها بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك وأداء مدرسي الاجتماعيات , ويهدف هذا الفصل إلى توضيح العلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات وبيانها.

2-1 الثقافة التنظيمية

1- مفهوم الثقافة التنظيمية : الثقافة التنظيمية هي مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والاتجاهات التي تبين تنظيم القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مدونة ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتتكون من مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمعايير، والتوقعات التنظيمية، التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها . (صديقي، 2013، 8)

2- مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر على النحو الآتي :

أ القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاق أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو جيد ، أو غير جيد، أو غير مهم .أما القيم التنظيمية تعني القيم في مكان أو بيئة العمل، لكي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة، تعمل على توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، والاهتمام بالأداء والالتزام بالقوانين

ب المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن تخيلات مشتركة ثابتة في أذهان العاملين في المنظمة، وبيئة العمل ودرجة انجاز الأعمال حول أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة حول إدارة الأعمال لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية الخاصة بالمنظمة .

ت الاعراف التنظيمية: هي معايير منظمة يتقيد بها العاملين لأهميتها في تحقيق اهداف المنظمة ، وعادة ما تكون مكتوبة و واجبة الالتزام . (Salama, 2013&89)

ث الاعراف التنظيمية: مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

ج التوقعات التنظيمية: هي مجموعة من الأشياء التي يحددها أو يتوقعها افراد المنظمة وكذلك المنظمة خلال فترة عمل الافراد في المنظمة. (الحرير .2016. 112)

3- وظائف الثقافة المنظمة:

يرى كثير من الباحثون أن للثقافة التنظيمية وظائف عديدة منها :

- تمنح المنظمة العاملين فيها الإحساس بالهوية: التعرف على الأفكار والمبادئ التي تسود في المنظمة تجعل العاملين اقوياء برسالة المنظمة ,وكذلك تزيد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- قوة الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس احياناً يتركز حول ما يؤثر عليهم شخصياً، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وهذا يعني أن الثقافة تذكرهم بأن المنظمة التي يعملون فيها أهم شيء بالنسبة لهم.

- توضيح ,ودعم معايير السلوك: تعد هذه الوظيفة ذات أهمية للعاملين الجدد، كما أنها مهمة للعاملين القدامى ، فالثقافة تقود العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل مجال من المجالات ، وبذلك يتحقق الاستقرار والسلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

وكذلك تعمل الثقافة التنظيمية على :

- تحقيق التكامل بين أفراد داخل المنظمة من خلال معرفة كيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.

- تحقيق التكيف بين المنظمة وافرادها وكذلك البيئة الخارجية التي لها علاقة بالمنظمة.

- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة والعمل على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. (الفرحان ، 2003، 3)

4 - تأثير الثقافة على المنظمة:

تمتلك الثقافة عدة قيم قادرة على بناء توجهات الأفراد بالإضافة الى تأثيرها على المنظمة من خلال :¹

- تأثيرها على النمط الإداري: نمط الإدارة يكشف عن الأساليب التي يتبعها المديرون من أجل تحقيق هدف المنظمة، وهو من العناصر التي تتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية ، والموجه الرئيس الذي يؤثر في قرارات المديرون من أجل تحقيق أهدافهم.



- تأثيرها على الاستراتيجيات التنظيمية: التأثير بين المنظمة والاستراتيجية التنظيمية تأثير متبادل ومتشابك الى حد يصعب التعرف على ايهما اكثر تأثيرا في الاخر. (البكري , 2024 , 27-28)

- تأثيرها على أداء التنظيم: وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهمها وتبنيها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف، ونجاح هذه العملية رهين بتقارب وتجاوب سلوكيات العمال معها إيجاباً.

- تأثيرها على العلاقات ونظم المعلومات: للثقافة التنظيمية دور في تطوير العلاقات بين القيادة والموظفين .

- المحافظة على استقرار المنظمة: إن استقرار وتطوير المنظمة نابع من الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمنظمة والعمل على إتباع سياساتها مما يساعد على استقرارها وتطورها.

- دعم التوجهات الأخلاقية السائدة : يلتزم الموظفون بمقاييس أخلاقية معينة بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، وإن إتباع هذا النمط سيلزم الموظفين بالتقيد بالمعايير السائدة بقوة. (سعدي , 2019 , 292)

ثانياً : الاداء الوظيفي

تعد الوظيفة أحد المتغيرات المهمة في العديد من البلدان المتقدمة حيث حظيه باهتمام كبير من قبل علماء النفس إذ يرى بعضهم ان الأداء الوظيفي هو نتاج للسلوك البشري , وأن الدوافع والاحتياجات تؤثر على الأداء الفردي وفي نهاية المطاف على النمو والتطور الاقتصادي. إذ يشير أداء الوظيفة إلى الدرجة التي يقوم بها الموظفون بأداء المهام الموكلة إليهم في موقف عمل معين. (محمد عوض فرج , 2023 , 23)

كما إن الأداء الوظيفي له جوانب متعددة، ويسعى العديد من الباحثين إلى تحديد أبعاده من خلال تحديد متغير الأداء الرئيسي في النماذج المختلفة المستخدمة لوصف هذا المتغير, وقد ميزوا هذه الجوانب من أداء الوظيفة , حيث ينقسم أداء الوظيفي إلى بعدين :

البعد الاول: أداء المهمة

اذ يشير أداء الوظيفة إلى إتقان صاحب الوظيفة لمهارته في تنفيذ مسؤوليات الوظيفة الموكلة إليه, ويتم مطالبته رسمياً من قبل المنظمة , يرى بورمان وموتويدلو (2004) أن هذه الوظيفة مرتبطة بشكل مباشر بعملية الإنتاج أو الخدمة ويرتبط بشكل غير مباشر بالعمليات التنفيذية الأساسية للمنظمة (عميروش , 2019 , 65)

ثانياً : العمل الميداني هو الأنشطة التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق واجباتهم الرسمية , لأجل دعم بيئة العمل الاجتماعي جنباً إلى جنب مع الأنشطة الرئيسية للمنظمة بين الموظفين وهو أمر شائع ولا يتلقى الشخص أي مكافأة مقابل القيام به , كما ان أداء الوظيفة هو نفس الواجبات والمسؤوليات المدرجة في ورقة وصف الوظيفة , لذا فإن تقييم الأداء أو قياس الأداء هي عملية يقوم بها المدير من خلال مراقبة سلوكيات الموظفين عن طريق قياسها ومقارنتها بمعايير محددة مسبقاً ومن ثم يقوم بتسجيل النتائج وإبلاغها للموظفين في النهاية (Nazerian 2015 & 72)

كما أصبحت المنظمات الناجحة قادرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية , والقدرة على توفير الآليات اللازمة للتنسيق مع هذه التغيرات ونتيجة لذلك، فإن أحد المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على أداء مهمة الموظفين في المنظمات هي التأثير على استراتيجيات التغيير, والتغيير يعني وضع شيء في مكان آخر او تحويل أنشطة المنظمة من الحالة الحالية إلى حالة مختلفة , ومن المعروف أن المعلمين هم العامل الأكثر أهمية وفعالية في التغيير وأداء المدرسة, لانهم مسؤولون عن حياتهم المهنية، والتقدم الأكاديمي لطلابهم، والإجراءات الهادفة داخل المنظمة , لذلك، يجب على المعلمين أن يكونوا متحمسين وأن يعملوا بحماس لتحقيق أداء وظيفي عالي. (Rogelberg , 2017&166).

لذا فإن تقدم أي بلد في المرحلة الأولى يعتمد على النظام التعليمي , ويكون للمعلمين دوراً حيوياً في نظام تعليمي ناجح يعتمد على الأداء الجيد للطلاب , وعلى مدى فعالية أساليب التدريس التي يتبعها معلموه حيث تعتبر مهنة المعلم من أهم العوامل التي تساعد على تسهيل تعلم الطلاب كما يشير الأداء الوظيفي العالي إلى جودة التدريس والتعلم في المدرسة. (باس، 2003).

كما ذكر بنسون جيمس لبيمو ان المعلمون هم المورد الأكثر قيمة متاحة للمدارس الثانوية، وبالتالي، فمن الضروري أن تضع الحكومة أفضل الاستراتيجيات لتحفيزهم على التحسين والاستمرار في تحسين

الأداء في المدارس الحكومية. وهناك علاقة إيجابية بين العوامل الداخلية وأداء المعلمين الوظيفي. وكذلك وجود علاقة إيجابية قوية بين العوامل الخارجية وأداء المعلمين الوظيفي حيث يُعدّ المعلمون المورد الأثمن للمدارس الثانوية، لذا فمن الضروري أن تضع الحكومة أفضل الاستراتيجيات لتحفيزهم من أجل تحسين الأداء في المدارس الحكومية ومواصلة تطويره. وفي كثير من الحالات شهدت بعض المدارس الثانوية الحكومية ضعفاً في أداء الطلاب وتغيّراً سريعاً في أعداد موظفيها بسبب نقص الدافعية . (أونوتشا، 2020)

كما يُعدّ المعلمون ذو الدافعية العالية أمراً بالغ الأهمية لنجاح الفصل الدراسي ، وبذلك، سيحفزون طلابهم في تعلمهم أيضاً حيث تساعد الدافعية على تنشيط السلوك الإيجابي وتوجيهه واستدامته على المدى الطويل من خلال تحقيق الأهداف وتصميم الأنشطة كما وأنها تساعد على تحفيز الإبداع والفضول، مما يثير الرغبة اللازمة للطلاب في معرفة المزيد. مصطفى و عثمان (2019) كما اشار اغلب المتخصصين أن تحفيز المعلمين يحسن المهارات والمعارف , ويؤثر بشكل مباشر على إنجاز الطالب في المدارس ويمكن تحفيز المعلمين وتحسين أدائهم من خلال إقامة فرص للتطوير الوظيفي والترقية في الوقت المناسب والأجور الجيدة وفقاً للسوق الحالي (دانيشكوهان 2019).

ان التوجيه للمعلمين الجدد والقيادة الماهرة والداعمة والعلاقة الجيدة بين المدارس والمجتمع المحيط تجاه مهنة التدريس تمكن من الأداء الأفضل لنظام التعليم الثانوي العام إلى حد كبير على تحفيز المعلمين حتى يتمكنوا من مشاركة أفضل تجاربهم بشكل مريح في الفصل الدراسي , وعندما يكون المعلمون متحمسين للعمل بشكل جيد، سيتحسن أداء الطلبة في المدارس الحكومية ناهيك عن زيادة معدل الالتحاق. يُطلب من المعلمين التحفيز لبذل المزيد من الجهد في العملية التعليمية، وبالتالي تحسين أداء طلابهم . (مليغو ومشاننا، ٢٠١٨) كما يُعدّ تحفيز المعلمين في المدارس الحكومية في نقل المعرفة والمهارات إلى المتعلمين قضيةً ملحة منذ سنوات ، لا سيما على المستويين الوطني والمدرسي. إذا كانت الأنظمة والهياكل والاستراتيجيات المُصممة لتحفيز المعلمين وإدارتهم ودعمهم غير فعّالة، فمن المرجح أن يفقد المعلمون حس المسؤولية والالتزام المهني.

كما وتُعد إدارة المعلمين بالغة الأهمية على مستوى المدرسة، حيث تتأثر أهمية عمل المعلمين وكفاءتهم في أدائه بشكل حاسم بجودة الإشراف الداخلي والخارجي. وتماشياً مع ذلك، فوّضت اغلب الحكومات بعض شؤون المعلمين إلى السلطات المحلية في المناطق التي تقع فيها المدارس لضمان تحفيز المعلمين في المدارس الحكومية بشكل جيد. ولكن على الرغم من هذه الجهود، لا يزال التساؤل حول ما إذا كان المعلمون في المدارس الثانوية الحكومية متحمسين حقاً موضع تساؤل. وفقاً لمايكل (Razavi, 2015&)

(43

لذا فان البلدان النامية، تعاني من نقص في الحافز لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية مما أدى إلى زيادة معدل عدم الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية ودورائهم إلى المدارس الخاصة أو غيرها من المهن. إن الكثير من عدم رضا المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية يرجع إلى حد كبير في نقص الحافز على الرغم من الكثير من الجهود التي بذلها الأكاديميون والباحثون المكرسون لاقتراح استراتيجيات لتحفيز معلمي المدارس الثانوية (المسافر 2018).

كما وإن حافز المعلمين في المدارس الحكومية مهم للغاية حيث أن المدارس الحكومية هي التي توفر التعليم للغالبية العظمى من الناس في البلاد. ويتأثر حافز المعلمين في المدارس الثانوية بعدة عوامل بما في ذلك وجود أماكن إقامة وفرصة للتطوير الوظيفي والترقية في الوقت المناسب والأجور الجيدة التي تلبي متطلبات السوق الحالية والقيادة الماهرة والداعمة والعلاقة الجيدة بين المدارس والمجتمع المحيط والتي بدورها إذا لم يتم التعامل مع هذه العوامل بشكل جيد، فقد تؤدي إلى عدم تحفيز المعلمين في المدارس الحكومية لدرجة أن البعض قد تحول إلى وظائف أو مجالات أخرى وحتى غالبية أولئك الذين بقوا في وظائفهم يبدو أنهم محبطون للغاية، فهم يعملون فقط للحفاظ على رواتبهم.

فمن خلال ذلك يجب الانتباه إلى حقيقة أن الموظفين في المدارس الثانوية الحكومية أقل تحفيزاً إذا كانت الأمة ترغب في أن يكون لديها جيل متعلم جيداً , في الجهود المبذولة لتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم في المدارس الحكومية على أنها تشمل وسائل التدريس غير الكافية والعدد الكبير من الطلاب في كل

فصل والبيئات السيئة التي يجب على المعلم أن يعيش ويعمل فيها، مثل السكن الرهيب والفصول الدراسية دون المستوى. صنفت دراسة هارباز (2019) العوامل التحفيزية على أنها "عمل ممتع، وأجور جيدة، وأمان وظيفي". ومن بين العوامل المعروفة التي تُضعف حافز معلمي المدارس الثانوية الحكومية ضعف نظام المكافآت، وممارسات الترقية غير المستقرة، والتدريب والتطوير، ونقص التقدير والاعتراف، وعدم تلبية التوقعات، وضعف نظام التغذية الراجعة، وظروف العمل السيئة . (Eskiler, 2016&176)

تشير نظرية العاملين لهيرزبيرج (1959) أن الموظفين مدفوعون بقيم داخلية بدلاً من القيم الخارجية للعمل. بمعنى آخر، يتم توليد الدافع للعمل داخليًا ويتم دفعه بواسطة متغيرات جوهرية للعمل والتي تشمل الإنجاز والتقدير والعمل نفسه والمسؤولية والتقدم والنمو. وعلى العكس من ذلك، تؤدي عوامل معينة إلى تجارب غير مرضية للموظفين وتنتج هذه العوامل إلى حد كبير عن متغيرات غير متعلقة بالوظيفة تسمى أيضًا المتغيرات الخارجية. هذه هي سياسات الشركة والراتب وعلاقات زملاء العمل وأنماط الإشراف أو الإدارة وبيئة العمل، حيث تذكر نظرية هيرزبيرج بأن لدى الموظفين فئتين من الاحتياجات التي تعمل فيهم وأنه يجب معالجتها كليهما. (مايكل وصامويل وآخرون، 2008)

ثانيًا: دراسات سابقة

سيعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة محلية، وعربية، وأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، كالتالي:

1- دراسة ايهاب فاروق (2012) هدفت الدراسة إلى دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة .

أجريت هذه الدراسة في فلسطين للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. من خلال التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولعدم توفر مقياس مماثل للدراسة اعده اداة (استبانة) لدراسته، واستعمل أسلوب الحصر الشامل حيث طبقت الاستبانة على الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة بلغ عددهم (293) من موظفي الوزارة، حيث بلغ عدد اجابات الاستبانة (273)، وبعد الاطلاع على الاستبانات استبعد (7) منها بسبب عدم دقت الاجابة المطلوبة، وبذلك بلغ مجموع الاجابات الخاضعة للدراسة (266) استبانة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مها:

1- وجد علاقة طردية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي .

2- لا يمكن للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى مديره المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني .

3- تكريم الموظفين المتميزين في اعداد ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة

4- فسح المجال للعاملين من خلال المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرامج الإلكترونية التي يستعملونها .

2- دراسة بابوري (2016) رمت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي، وتأثيرها على سلوك العامل وعلى أداء الموارد البشرية، استعمل المنهج الوصفي حيث طبقت اداة الدراسة على عينة قوامها (40) عامل، و(40) مديراً، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود قيم تنظيمية تسود المنظمة تتمثل في الاهتمام بالوقت، وبالعلاقات الإنسانية، والاهتمام بالأداء، وسيادة الروح الجماعية بين فريق العمل ومساهمتها في رفع مستوى الأداء، وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة .

3- دراسة عبدالجبار (2017) رمت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإدارات الرياضية، واستعمل المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبق الاستبيان على عينة عشوائية من الموظفين بلغت (98) موظف، اشارت نتائج الدراسة إلى: وجد علاقة بين ثقافة الانضباط ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية، وكذلك وجود علاقة بين ثقافة العلاقة الانسانية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين، وتوجد علاقة بين ثقافة الدافعية نحو العمل ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين.



دراسات تتعلق بالأداء الوظيفي

1- دراسة البلوي (2008) تهدف الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات ميدانياً بواسطة استبانة الدراسة والتي بلغ عدد فقراتها (52) فقرة تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه ، بلغت عينة البحث (372) معلم ومعلمة، أظهرت النتائج إن درجة التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء بنسبة مرتفعة ، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي والاجتماعي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة .

أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الاداء الوظيفي. 2- دراسة قواسمه (2013) دراسة هدفت إلى تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من قبل المعلمين (ذكور وإناث) الذين يعملون في المدارس الابتدائية ، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث بلغت (33) مديراً ومديرة ، و(432) معلماً ومعلمة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

مستوى الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس بلغ قيمة دون المستوى المتوقع بقليل. وإن الدراسة أكدت لا توجد فروق جوهرية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الابتدائية تبعاً للتفاعل ما بين متغير الجنس والمدرسة.

3- دراسة أراش عبيد ، جمال سليمي (2021)

هدفت الدراسة إلى التحقيق من العلاقة بين استراتيجيات تغيير التنظيم والأداء الوظيفي للمعلمين في مدينة سنندج ، ابع الباحثان منهج البحث الوصفي المسحي الارتباطي. وشمل المجتمع الإحصائي جميع المعلمين في المراحل التعليمية (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) في سنندج الذين كانوا يدرسون في العام الدراسي 2021-2023. وشمل حجم العينة 173 معلماً ، تم اختيارهم عن طريق العينة الملائمة ، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيانات الأداء الوظيفي القياسية وقد أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة بين استراتيجيات تغيير التنظيم والأداء الوظيفي للمعلمين ، ولكن لم يتم العثور على علاقة بين استراتيجيات القهر الاستبدادي وأداء المعلمين في عملهم .

الفصل الثالث

منهج البحث واجراءاته

منهج البحث واجراءاته

إنّ الهدف من إجراء كلّ بحثٍ علمي هو اكتشاف حقيقة تقوم على استكشاف وكشف العلاقات المنطقيه بين المتغيرات، ويُفصّل بمنهج البحث مجموعة من القواعد والأدوات والأساليب المعتبرة والمنظمة التي تُستخدم لدراسة الواقع، وكشف المجهولات، وإيجاد العلاقات، والوصول إلى حلول للمشكلات، لذلك، من الضروري اختيار منهج مناسب وفقاً لموضوع البحث، وطبيعة البيانات، والإمكانات التنفيذية، وأهداف الدراسة، وذلك للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة وبأعلى قدر من السرعة والكفاءة ، وفي هذا الفصل، سيتم توضيح منهجية البحث الحالي. حيث يُستهلّ بتقديم نوع البحث، والفرضيات، والمجتمع والعينة الإحصائية، ومجال البحث، وكذلك أسلوب جمع البيانات. بعد ذلك، يُعرَض نموذج البحث، ومتغيراته، ومعايير قياس تلك المتغيرات، وفي النهاية، تُقدّم توضيحات حول جميع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في هذا البحث لتحليل البيانات.

أولاً: منهج البحث : استعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمة طبيعة دراسته ، وبالرغم من أن الدراسات الوصفية التي لا تدل على وجود علاقات سببية، إلا أنها قد تيسر التنبؤ عن السلوك في المستقبل ، حيث يهتم المنهج الوصفي بتحديد الخصائص في المواقف، وتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات بين الظواهر.

ثانياً : مجتمع البحث وعينته

شمل مجتمع البحث مدرسي الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا في المدارس الثانوية التابعة لا قسم مديرية التربية في محافظة بابل ، ومن كلا الجنسين (ذكور-اناث) للعام الدراسي (2024 – 2025)، والبالغ عددهم (283) مدرس ومدرسة تخصص المواد الاجتماعية موزعين على (104) مدرسة ضمن تشكيلات (مديرية تربية بابل ، وهي: (قسم تربية الهاشمية - قسم تربية المحاول - قسم تربية كوثي – قسم تربية الاسكندرية) لتمثل مجتمع البحث الحالي) وبعد استبعاد المجازين دراسياً والامومة بلغ عددهم (80) مدرس ومدرسة من حملة الشهادات العليا لذا اصبحت عينة البحث التجريبية الرئيسة (203) وبنسبة مئوية (71.7) من المجتمع الكلي .
لذا فالدراسة الحالية اقتصرت على عينة مثلت مدرسين ومدرسات الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة بابل .

ثالثاً: اداة الدراسة

بعد الاطلاع على ادبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث تم بناء اداة (استبانة) تكونت من (46) فقرة على جزأين :
الجزء الأول: ما يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة البحث الجنس، العمر، الدرجة العلمية ،
الدرجة الوظيفي، سنوات الخدمة كما في جدول (1).

جدول (1) المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة البحث

المتغير	فئات المتغير	العدد	الاجمالي
الجنس	ذكر	126	203
	انثى	77	
الدرجة الوظيفية	مدير	45	203
	مدرس	158	
المؤهل العلمي	دكتوراه	59	203
	ماجستير	144	
سنوات الخدمة	اقل من 5سنوات	62	203
	من 5 – 15	85	
	من 15 فما فوق	56	

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الاداة ويتضمن مقياسين :

المقياس الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية ، ويتكون من (21) فقرة مقسمة على اربع مجالات , المجال الأول القيم التنظيمية ويضم (5) فقرات , المجال الثاني المعتقدات التنظيمية ويضم (5) فقرات , المجال الثالث الأعراف التنظيمية ويضم (5) فقرات , المجال الرابع التوقعات التنظيمية ويضم (6) فقرات
المقياس الثاني : يتعلق بأداء المدرسي ، ويتكون من(25) فقرة مقسمة إلى خمس مجالات , المجال الأول يتعلق بالتدريس والتعليم ويضم (12) فقرة , المجال الثاني اعداد الكتب المدرسية يضم (1) فقرة , المجال الثالث استخدام التقييمات ويضم (6) فقرات , المجال الرابع التعاون مع المجموعات التعليمية يضم (4) فقرات , المجال الخامس بناء العلاقات مع اولياء الامور والطلاب ويضم (2) فقرة .
اجرى الباحث تجربة استطلاعية على (15 مدرس) من مدرسي الاجتماعيات خارج عينة البحث في يوم 2024/11/12 لغرض معرفة الخصائص السايكومترية , وتلافي الصعوبات التي تواجهه الباحث خلال تطبيق الاداة .

التجربة الرئيسة

اجرى الباحث التجربة الرئيسة على عينة البحث والمتمثلة بمدرسي ومدرسات الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا للمدارس الثانوية في محافظة بابل، والبالغ عددهم (203) مدرس ومدرسه للفترة من 17 - 11 - 2024 لغاية 16 - 1 - 2025 .وبمساعدة فريق العمل المساعد من بعض المدرسين في نفس

المدارس إذ تم توزيع الاستبانة بصورتها النهائية على العينة مع التأكيد على إختيار المجيب لبديل واحد، من خلال وضع علامة (صح) امام البديل الذي يعبر عن وجهة نظره , كما طلب الباحث من افراد العينة الاطلاع على التعليمات قبل البدء، والتأني في اختيار البديل المناسب، وعدم السرعة في التأشير الى البدائل ، وبعد الانتهاء من تطبيق التجربة تم جمع الاستبانات وتدقيقها، ثم تعريف الاجابات في استمارة خاصة لغرض معالجة الاجابات إحصائياً باستخدام الوسائل الاحصائية المناسبة.

كما تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي والذي يقابل كل فقرة من فقرات أداة الدراسة (5) خيارات كما في جدول (2).

جدول (2)

الدرجة	5	4	3	2	1
الاجابات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً

رابعاً: صدق وثبات الاداة

1- الصدق : اعتمد الباحث الصدق الظاهري لتحقيق صدق الاداة والذي يعد المظهر العام للاختبار والصورة له من حيث نوع المفردات , وتعليمات الاختبار , ومدى دقته وموضوعيته (ابو حويج, 2002, 11), عرضت أداة الدراسة (الاستبانة) بصيغتها الأولية والتي بلغ عدد فقراتها (48) فقرة على مجموعة من الخبراء في مجال طرائق التدريس والعلوم التربوية والنفسية حيث بلغ عددهم (13) خبيراً، كما في جدول (3) لأجل التحقق من مدى ملاءمة الاداة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تضمنت الاداة مقدمة فيها عنوان البحث , والغرض من الاداة , واسلوب الاجابة على فقراتها , حيث استعمل الباحث مربع كاي بشأن صلاحية الفقرات , لغرض اجراء التعديلات حسب اراء ومقترحات الخبراء, واصبحت الاداة بصيغتها النهائية مكونة من (46) فقرة بعد حذف الفقرات التي حصلت على اتفاق اقل من (0,80).

جدول (3) يمثل مربع كاي, وراء الخبراء بشأن صلاحية الفقرات

ت	المعيار	موافق	غير موفق	النسبة المئوية للموافقين (%)	مربع كاي المحسوب	القرار
1	القيم التنظيمية	13	0	100	13.0	دال
2	المعتقدات التنظيمية	13	1	92.86	10.24	دال
3	الأعراف التنظيمية	13	2	86.67	8.06	دال
4	التوقعات التنظيمية	13	0	100	13.0	دال
5	التدريس والتعليم	13	1	92.86	10.24	دال
6	استعمال التقنيات	13	2	86.67	8.06	دال
7	اعداد الكتب الصفية استعمال التقنيات	13	1	92.86	10.24	دال
8	التعاون مع الكروبات التعليمية	13	0	100	13.0	دال
9	بناء علاقات مع اولياء الامور والطلبة	13	2	86.67	8.06	دال

2- الثبات : تم التأكد من ثبات الاداة خلال معادلة ألفا كرونباخ، والتي من خلالها بلغ معامل الثبات (0,84).

خامساً: الوسائل المستخدمة في البحث :

-المصادر العربية والاجنبية

- المقابلات المباشرة مع المدرسين والمدرسات

- شبكة الانترنت الدولية

- استمارات تدوين البيانات وتفرغها

- حاسبة الكترونية يدوية.

الوسائل الاحصائية : استعمل الباحث برنامج (spss) لتحليل البيانات الاحصائية .

الفصل الرابع :

عرض النتائج وتفسيرها

أسفرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، ، وهذا يدل على ان كلما ارتفعت قيمة التمكين ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، وأنه كلما ارتفعت قيمة الثقافة التنظيمية ارتفع مستوى الأداء الوظيفي.

أسفرت نتائج المعالجات الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة النتائج التالية حسب الإجابة على أسئلة الدراسة السؤال الأول:

ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مدرسي الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة بابل ؟

تم استعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابة السؤال الاول كما في جدول (3) .
جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مستوى الثقافة التنظيمية لدى مدرسي الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة بابل.

المعايير	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
القيم التنظيمية	1	يساهم الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في تحسين أداء المدرسين بالمؤسسات التعليمية	4.20	1.18	مرتفع
	2	تنظم المؤسسة التربوية برامج خاصة لتحفيز العاملين فيها وتطوير أدائهم.	4.20	1.21	مرتفع
	3	يتم تكريم وتقدير المدرسين بالمؤسسة التربوية عند قيامهم بعمل مبتكر.	4.54	1.07	مرتفع
	4	يعتقد المدرسين في المؤسسة التربوية بأن عنصر الوقت عنصر مهم ويجب عدم إضاعته.	4.25	34.1	مرتفع
	5	يمتلك المدرسين مهارات وجاهزية للقيام بمهامهم خلال عملية التدريس.	4.06	1.35	مرتفع
المعتقدات التنظيمية	6	يساهم التعاون بين المدرسين في إنجاز الأعمال المكلفون بها دون تخاؤل .	4.38	26.1	مرتفع
	7	توجد تصورات مشتركة بين الإدارة والمدرسين بضرورة وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات .	34.4	1.28	مرتفع
	8	يضع العاملون بالمؤسسة التربوية الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً لتحقيقها.	4.66	1.32	مرتفع
	9	تساعد الأعراف السائدة في خلق جو يشجع على الإبداع والابتكار.	4.38	1.23	مرتفع
	10	يلتزم المدرسين بمعايير تحفزهم على التحدي والمخاطرة.	4.31	1.28	مرتفع
الأعراف التنظيمية	11	يعمل العاملون بالمؤسسة التربوية في جو من الصداقة والتعاون فيما بينهم.	4.38	1.23	مرتفع
	12	يتم تأهيل وارشاد العاملين من قبل زملائهم الأكثر خبرة وتجربة.	4.20	1.42	مرتفع
	13	الالتزام المدرسين باللوائح والقوانين أثناء تنفيذ العمل.	4.86	0.64	مرتفع
	14	يعمل مدير المدرسة على توجيه المدرسين وإرشادهم باستمرار.	4.52	0.07	مرتفع
	15	تمنح المؤسسة التربوية للمدرس فرصة اتخاذ معظم القرارات عند قيامه بعمل معين دون اللجوء لرئيسه المباشر.	2.45	0.97	منخفض
	16	يبدل المدرسين في المؤسسات التربوية الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد.	4.68	1.68	مرتفع
	17	يستغل المدرسين كل الوسائل المتاحة لأداء عملهم بالشكل الصحيح.	4.71	0.90	مرتفع
	18	يسمح تقييم الأداء برفع مستوى المدرسين من خلال توظيف طموحاتهم وقدراتهم داخل المؤسسة .	4.85	0.63	مرتفع



متوسط	0.91	3.50	19	تنمية وتطوير مهارات التدريس تساهم في تحسين أداء المدرسين .	التوقعات التنظيمية
متوسط	1.32	3,66	20	احترام العاملين في المؤسسات التربوية لوقت يزيد من مستوى أدائهم.	
متوسط	1.05	3.22	21	يستطيع العاملون بالمؤسسة التربوية التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملهم.	

- من خلال جدول رقم (3) يتضح أن أكثر فقرة من حيث الأهمية و الفاعلية في مجال الأعراف التنظيمية هي الفقرة رقم (13) والتي تنص على (التزام المدرسين باللوائح والقوانين أثناء تنفيذ العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (4.86) بمستوى مرتفع، وهذا يدل بأن غالبية المدرسين من حملت الشهادات العليا في المدارس يميلون الى الالتزام باللوائح والقوانين أثناء تنفيذ العمل في مدارسهم باعتبارهم القدوة التي يقتدي بها الطلبة .

- تعد الفقرة رقم (18) أكثر الفقرات من حيث الأهمية و الفاعلية في مجال التوقعات التنظيمية والتي تنص (يسمح تقييم الأداء برفع مستوى المدرسين من خلال توظيف طموحاتهم وقدراتهم داخل المؤسسة بفاعلية) ، بمتوسط حسابي (4.85) بمستوى مرتفع، وهذا يدل أن المؤسسات التربوية تحتاج إلى أساليب جديدة لتطوير فاعليتها التنظيمية من خلال تقييم وتطوير أداء العاملين فيها .

- الفقرة رقم (15) التي تعد أقل فقرة من حيث الأهمية في مجال الأعراف التنظيمية والتي تنص على ان (تمنح المؤسسة التربوية للمدرس فرصة اتخاذ معظم القرارات عند قيامه بعمل معين دون اللجوء لرئيسه المباشر) على مستوى منخفض بمتوسط حسابي بلغ (2.45) ، يفسر ذلك عدم وجود هكذا ثقافة في المؤسسة التربوية تتيح فرصة للمدرس باتخاذ قرارات مصيرية دون اللجوء لرئيسه المباشر بسبب القيود والقرارات القديمة التي بحاجة لتحديث لكي تواكب مؤسساتنا التربوية الدول المتطورة التي سبقتنا في التعليم .

- من خلال التحليل أن أكثر فقرات التمكين سيادة هي الفقرة رقم (3) والتي تنص على ان يتم (تكريم وتقدير المدرسين بالمؤسسة التربوية عند قيامهم بعمل مبتكر، بدرجة كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (4.54) .

- كما حصلت الفقرة (5) من نفس المجال والتي تنص على ان (يمتلك المدرسين مهارات وجاهزية للقيام بمهامهم خلال عملية التدريس)، على اقل متوسط حسابي بلغ (4.06) .

- كما حصلت الفقرة رقم (8) من مجال المعتقدات التنظيمية والتي تنص على أن (يضع العاملون بالمؤسسة التربوية الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها)، على تقدير مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.66) .

- وكذلك حصلت الفقرة رقم (12) ، من مجال الأعراف التنظيمية والتي يتم (تأهيل وارشاد العاملين من قبل زملائهم الأكثر خبرة وتجربة) ، على اقل تقدير في مجال الأعراف التنظيمية ، بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وهذا يؤكد على ان تقييم المسؤولين في المؤسسات التربوية من قبل زملائهم الأكثر خبرة وتجربة غير وارد، وان التقييم يتم وفق اعتبارات شخصية بحسب رأي الاكثريه من أفراد لجنة التقييم، وهذا دليل على أن صنع القرار يكون بيد القيادات العليا ، وهذا غير كافي في تطوير المؤسسات التربوية .

- كما تعد الفقرة رقم (20) بمجال التوقعات التنظيمية والتي تنص على ان (تتعاطف ادارة المدرسة مع الذين لديهم مشكلات داخل المدرسة وخارجها) على تقدير متوسط بوسط حسابي بلغ (3.66) يفسر سبب حصول هذه الفقرة على تقدير متوسط الى تعاطف ادارة المدرسة ، والكادر التدريسي مع هذه الفئة من الطلبة لغرض التأثير في شخصية الطلبة نحو الابتعاد عن تلك السلوكيات الغير مرغوبة من خلال التقرب اليهم وحثهم على تركها باعتبارهم اللبنة الاساسية لبناء المجتمع .

اما اقل فقرة من فقرات مجال التوقعات التنظيمية ، هي الفقرة رقم (21) والتي تنص على ان (يستطيع العاملون بالمؤسسة التربوية التكيف مع الحالات الطارئة وذلك بتقليص أو تمديد وقت عملهم) والتي حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.22) يفسر ذلك الى قلة الحالات الطارئة التي تحدث خلال فترة عملهم وعدم رغبتهم في التكيف بسبب ضيق وقصر المدة الدراسية التي يتم من خلالها انتهاء المناهج الدراسية المطالبين بإنهائها عند انتهاء العام الدراسي .

تم تفسير النتائج اعلاه حسب كل فقرة من فقرات معايير الثقافة التنظيمية , أما جدول (4) بين معايير الثقافة التنظيمية .

جدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي وكذلك معامل الالتواء لمعايير الثقافة التنظيمية

المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	اعلى قيمة للعينة	اقل قيمة للعينة	قيمة معامل الالتواء
القيم التنظيمية	21.79	6.15	3.00	4.54	4.6	3.06
المعتقدات التنظيمية	22.7	6.37	3.00	4.66	4.31	3.08
الأعراف التنظيمية	20.41	4.33	3.00	4.86	4.20	4.02
التوقعات التنظيمية	24.62	6.49	3.00	4.35	3.22	3.32

من الجدول اعلاه يتضح ان مجالاته الثقافة التنظيمية حققت اوساطاً حسابية اكبر من الاوساط الفرضية وهذ دليل على ان عينة البحث من مدرسي الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا في محافظة بابل يمتازون بثقافة تنظيمية عالية تبين التنظيم الاداري الجيد ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي مما ينعكس على الابتكار والابداع لديهم في الاداء الوظيفي .

ثانياً : الاجابة على السؤال الثاني , ما مستوى الأداء الوظيفي لمدرسي الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا في مديرية تربية بابل كما موضح في جدول (5)

جدول رقم (5) الأداء الوظيفي لمدرسي الاجتماعيات في مديرية تربية بابل

رقم	تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1		يستخدم المدرس خطة الدرس.	4.35	1.25	متوسط
2		يقوم المدرس باستغلال الوقت بشكل أفضل ويلتزم بالميزانية في العملية التعليمية.	4.42	1.04	متوسط
3		أثناء التدريس، يقوم المدرس بتنظيم وتوجيه أنشطة التعلم وفقاً لأهداف الدرس.	4.06	1.40	متوسط
4		يوفر المدرس فرص التعلم المناسبة وفقاً لاهتمامات ومواهب الطلاب.	4.26	1.27	مرتفع
5		أثناء التدريس، يشجع المدرس الطلاب ويحفزهم على القيام بالأنشطة الطلابية.	4.16	1.37	متوسط
6		يستخدم المدرسون التقنيات التعليمية الجديدة وأدوات التدريس ووسائل التدريس المناسبة بشكل فعال.	4.07	1.33	متوسط
7		يحافظ المدرس على النظام أثناء الدرس ويكون قادراً على إدارة الصف وتنظيمه بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس.	4.89	0.60	مرتفع
8		يهتم بالاحتياجات والاختلافات الفردية للطلاب لحل مشاكلهم.	4.27	1.11	مرتفع
9		المعلم يحفز الطلاب على التعلم الذاتي	4.83	0.63	متوسط
10		أثناء التدريس، يركز المعلم على الأنشطة الجماعية والتعلم التعاوني.	4.31	1.24	مرتفع
11		يستعمل المدرسون أساليب التدريس التي تركز على المتعلم والتي تتناسب مع موضوع الدرس.	4.88	0.57	مرتفع
12		يستخدم المدرس الواجبات التي تحتوي على مواضيع بحثية مناسبة لموضوع الدرس.	3.12	1.022	منخفض
13		يقوم المدرس بالاستخدام المناسب لدفاتر الفصل الدراسي (تسجيل الدرجات وحضور الطلاب).	4.33	1.10	مرتفع

التدريس والتعليم

اعداد الكتب الصفية

منخفض	1.62	3.28	يقوم المدرس بتقديم تقارير مستمرة عن الحالة التعليمية والتدريبية للطلبة للجهات المختصة وأولياء الأمور.	14	استعمال التقييمات
مرتفع	1.45	4.05	يتعاون المدرس مع ادارة المدرسة لوضع خطة انجاز المناهج الدراسية خلال الفترة المحددة من قبل الوزارة .	15	
مرتفع	1.38	3.88	يستخدم المدرس التقييم التشخيصي لتحديد سلوك المدخلات لدى المتعلمين.	16	
مرتفع	1.23	4.15	يستخدم المدرس التقييم التكويني (المستمر) لإزالة الحواجز التي تعترض تعلم الطلاب أثناء عملية التدريس والتعلم.	17	
مرتفع	1.28	4.06	ويستخدم المعلم التقييم النهائي للطلبة لقياس وتقييم مدى تحقيق مجموعة أهداف الدرس	18	
مرتفع	1.06	4.39	عند إجراء التقييمات وتصميم أسئلة الامتحان، يتبع المعلم مبادئ التقييم المبنية على الأهداف الأساسية وأهداف الدورة.	19	التعاون مع الكروبات التعليمية
مرتفع	0.79	4.63	يلتزم المعلم بالقواعد والنوائح والتسلسل الإداري.	20	
مرتفع	0.85	4.55	يشارك المعلم في اجتماعات مجلس المعلمين.	21	
مرتفع	1.42	3.94	يتوافر لدى المعلم التعاون اللازم مع مجموعات التدريس.	22	
مرتفع	1.35	4.05	يتمتع المعلم بعلاقة جيدة مع زملاءه ويعمل على حل مشاكلهم	23	
متوسط	1.52	3.81	المعلم باعتباره قدوة، يقيم علاقة سليمة مع الطلبة، ويجذب مشاركتهم الفعالة والشاملة في مختلف المجالات.	24	بناء علاقات مع اولياء الامور والطلبة
مرتفع	0.61	4.84	يقوم المعلم بالتنسيق والتعاون مع اولياء أمور الطلبة لحل مشاكل الطلبة.	25	

- من خلال الجدول اعلاه تبين أن أكثر فقرة من فقرات مجال (التدريس والتعليم) هي الفقرة رقم (7) والتي تنص على ان (يحافظ المدرس على النظام أثناء الدرس ويكون قادراً على إدارة الصف وتنظيمه بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس) على تقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4.89)
- وهذا يدل على أن مدرسي الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا يمتلكون القدرة على الحفاظ على النظام وإدارة الصف خلال الحصة الدراسية .
- كما تلتها الفقرة رقم (11) من نفس المجال والتي تنص على أن (يستعمل المدرسون أساليب التدريس التي تركز على المتعلم والتي تتناسب مع موضوع الدرس) على مستوى مرتفع , بمتوسط حسابي (4.88)، ويفسر ذلك الى اهتمام مدرسي الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا بجعل الطالب محور العملية التعليمية خلال عرض الدرس .
- كما حصلت الفقرة رقم (12) من نفس المجال والتي تنص على ان (يستخدم المدرس الواجبات التي تحتوي على مواضيع بحثية مناسبة لموضوع الدرس) على تقدير منخفض، بمتوسط حسابي (3.12)، وهذا يفسر ابتعاد مدرسي الاجتماعيات من تكليف الطلبة بمواضيع بحثية وذلك لضغط الدروس والتحضير اليومي لكل مادة التي ترهق كاهل الطلبة خلال اتقانها بشكل جيد علما ان كتب الاجتماعيات تشتمل على موضوعات نظرية اكثر مما تكون تطبيقية .
- وكذلك حصل مجال اعداد الكتب المدرسية والمتمثل بالفقرة رقم (13) والتي تنص على ان (يقوم المدرس بالاستخدام المناسب لدفاتر الفصل الدراسي وتسجيل الدرجات وحضور الطلاب) على متوسط حسابي مرتفع بلغ (4.33) وهذا يدل على ايلاء مدرسي الاجتماعيات اهمية كبيرة لكون هذه السجلات تعد ركيزة اساسية لعبور الطلبة من مرحلة دراسية الى اخرى والتي تضمن حق الطلبة .
- كما حاز مجال استعمال التقييمات والمتمثل بالفقرة (14) والتي تنص على ان (يقوم المدرس بتقديم تقارير مستمرة حول الحالة التعليمية والتدريبية للطلبة إلى الجهات المختصة وأولياء امورهم) على تقدير منخفض متوسط حسابي (3.28) يفسر ذلك بان اغلب المدرسين لا يوافقون على تقديم تقارير مستمرة الى اولياء امور الطلبة بسبب خشية المشاكل الاسرية خصوصا الطلبة الضعفاء وهذا ما لمسها الباحث خلال تجربته في التدريس .
- أما الفقرات التي حصلت على تقدير مرتفع من معيار التقنيات التربوية الفقرة رقم (15) والتي تنص (يتعاون المدرس مع ادارة المدرسة لوضع خطة انجاز المناهج الدراسية خلال الفترة المحددة من قبل

الوزارة على متوسط حسابي (4.16) , وكذلك الفقرة (16) والتي تنص على (يستخدم المدرس التقييم التشخيصي لتحديد سلوك المدخلات لدى المتعلمين) على متوسط حسابي (4.05) , وكذلك الفقرة (17) التي تنص على (يستخدم المدرس التقييم التكويني (المستمر) لإزالة الحواجز التي تعترض تعلم الطلاب أثناء عملية التدريس والتعلم) على متوسط حسابي (4.15) , وكذلك الفقرة (18) والتي تنص على (يستخدم المعلم التقييم النهائي للطلبة لقياس وتقييم مدى تحقيق مجموعة أهداف الدرس) على متوسط حسابي (4.06) , وكذلك الفقرة (19) والتي تنص (عند إجراء التقييمات وتصميم أسئلة الامتحان يتبع المعلم مبادئ التقييم المبنية على الأهداف الأساسية وأهداف الدورة) على متوسط حسابي (4.39).

- حصول الفقرات (15, 16, 17, 18, 19) على تقدير مرتفع هذا يدل على تقارب وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة حول الفقرات اعلاه , وكذلك ترابط الفقرات تجعلهم يحرصون على تنفيذها وفقا للخطة والبرامج المرسومة مسبقا , التي تمكنهم من المعارف الجديدة التي تعزز أدائهم الوظيفي .

أما معيار التعاون مع الكروبات التعليمية فقد حصلت الفقرة (20) والتي تنص على أن (يلتزم المعلم بالقواعد واللوائح والتسلسل الإداري) على تقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4.63) , وكذلك الفقرة (21) والتي تنص على ان (يشارك المعلم في اجتماعات مجلس المعلمين) على متوسط حسابي (4.55) , وكذلك الفقرة (22) والتي تنص على ان (يتوافر لدى المعلم التعاون اللازم مع مجموعات التدريس) على متوسط حسابي (3.94) , وكذلك الفقرة (23) والتي تنص على ان (يقوم المعلم بالتنسيق والتعاون مع أولياء أمور الطلبة لحل مشاكل الطلبة) , على متوسط حسابي (4.05) . يفسر حصول فقرات مستوى التعاون مع الأكروبات التعليمية على تقديرات مرتفعة الى امتلاك حملة الشهادات العليا مستوى عالٍ من الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي في مؤسساتهم التربوية و القدرة على فهم وتطبيق مبادئ وأساليب التنظيم في المؤسسة وكذلك يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة .

كما حصلت الفقرة رقم (24) على تقدير متوسط من معيار بناء علاقات مع اولياء الامور والطلبة والتي تنص (المعلم باعتباره قدوة يقيم علاقة سليمة مع الطلبة، ويجذب مشاركتهم الفعالة والشاملة في مختلف المجالات), على متوسط حسابي (3.81) بتقدير متوسط وكذلك حصلت الفقرة (25) والتي تنص على أن (يقوم المعلم بالتنسيق والتعاون مع أولياء أمور الطلبة لحل مشاكل الطلبة) على تقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4.84) , وهذا يدل على ان افراد العينة من حملة الشهادات العليا لهم القدرة على التنسيق والتعاون مع اولياء امور الطلبة لأجل حل المشاكل المدرسية والعائلية بما يمتلكون من ثقافة في الوعظ والارشاد واسلوب التأثير بطلابهم .

تم تفسير النتائج اعلاه حسب كل فقرة من فقرات معايير الاداء الوظيفي , أما جدول رقم (6) بين كل معيار من معايير الاداء الوظيفي .

جدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي وكذلك معامل الالتواء لمعايير الاداء الوظيفي .

المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	اعلى قيمة للعينة	اقل قيمة للعينة	معامل الالتواء
التدريس والتعليم	12.832	12.802	3	4.88	0.57	0.768
اعداد الكتب	4.33	1.10	3	4.33	1.10	1.21
استعمال التقييمات	23.81	8.02	3	4.39	1.06	2.59
التعاون مع الاكروبات التعليمية	16.17	4.41	3	4.63	1.35	2.99
بناء علاقات مع اولياء امور الطلبة	8.65	2.13	3	4.84	3.81	2.65

الجدول اعلاه يوضح ان مجالات الاداء الوظيفي اظهرا اوساط حسابية اعلى من الاوساط الفرضية ومن خلال ذلك يتضح ان عينة البحث من مدرسي الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا يمتازون باداء وظيفي جيد , وهذا يدل على انهم لديهم اداء وظيفي وثقافة تنظيمية تميزهم من الابتكار والابداع في تخصصهم وعملهم داخل المؤسسات التعليمية التابعة الى وزارة التربية .

جدول رقم (7) يوضح نوع العلاقة بين الاداء الوظيفي والثقافة التنظيمية

المقاييس	معامل الارتباط	مستوى الخطأ	دلالة الارتباط	اتجاه العلاقة
الثقافة التنظيمية	0.51	0.00	معنوي	طردية
الاداء الوظيفي				
معنوي عند مستوى دلالة $\geq (0.05)$				

من خلال الجدول اعلاه يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي تبين كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية زاد الاداء الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة . ويعزو الباحث سبب ذلك ان الثقافة التنظيمية توفر الابداع لدى مدرسي الاجتماعيات من حملة الشهادات العليا وبالتالي يتحقق اداء وظيفي عالٍ داخل المؤسسة التربوية , والذي يتمثل في امكانية استغلال مواردها ونتائجها بكفاءة عالية تمكنها من البقاء في بيئة المنافسة ومواجهة الصعوبات في مجال عملها .

الفصل الخامس : الاستنتاجات , التوصيات , والمقترحات
أولاً - الاستنتاجات

بعد الانتهاء من جمع ومعالجة النتائج احصائيا استنتج الباحث مايلي :-

- 1- عينة الدراسة من مدرسي الاجتماعيات في تربية بابل لديهم ثقافة تنظيمية عالية.
- 2- عينة الدراسة من مدرسي الاجتماعيات في تربية بابل لديهم اداء وظيفي عالي. 3- الثقافة التنظيمية تسهم في تحسين الاداء الوظيفي لدى عينة الدراسة .
- ثانياً - التوصيات من خلال النتائج الي أفرزتها الدراسة يوصي الباحث :-
- 1- ضرورة أن تولي إدارات المدارس اهتماماً خاصاً بقيم الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيراً مهماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للمدرسين من حملة الشهادات العليا ، مما سيؤدي إلى زيادة الثقة بأنفسهم ، وولائهم وانتمائهم لمؤسساتهم التربوية.
- 2- تحفيز وتشجيع المدرسين من حملة الشهادات العليا على الابداع والابتكار
- 3- تشجيع المدرسين على تطوير معايير الأداء الوظيفي في مدارسهم ومنحهم الفرصة في تقييم أدائهم .

- 4 - ضرورة اجراء دراسات مستقبلية في متغير الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بالمتغيرات الاخرى كالعامل الجماعي , واخلاقيات المهنة في مختلف الدارس الحكومية العراقية .
- 5- تشجيع الباحثين على اجراء بحوث مستقبلية في مجال الاداء الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الاخرى كالرضا الوظيفي , والقيادة التربوية .

ثالثاً: المقترحات

- 1- الاهتمام بالثقافة التنظيمية لمدرسي الاجتماعيات وذلك لدورها في تحسين الاداء الوظيفي والتطور العلمي والابداعي داخل المؤسسة .
- 2 - اجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية لعينات اخرى بناءً على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- 3- إجراء دراسة مقارنة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ولأداء الوظيفي في العراق والعلاقة بين الثقافة التنظيمية ولأداء الوظيفي في مقاطعة أونتاريو

المصادر

- اراش عبدي , جمال سليمي , 2021, دراسة العلاقة بين استراتيجيات التغيير التنظيمي و أداء المعلمين الوظيفي , دراسة ماجستير , مدينة سنج في ايران .
- إيهاب فاروق مصباح العاجز(2011) دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية . محافظات غزة: الجامعة الإسلامية غزة.
- بابوري, مريم , 2016, تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري: دراسة ميدانية بالمركب المعدني حمام دباغ كاملة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الانسانية والاجتماعية, جامعة 8 ماي 1945 كاملة, الجزائر.
- البكري , الدكتوروة فؤاده , 2014, العالقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات, القاهرة: عالم الكتب ط1.



البلوي، محمد سليمان، 2008، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة .

جينك، إي، ٢٠١٧، تنفيذ الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والأداء في الحكومة المحلية التركية (أطروحة دكتوراه، جامعة كارديف).

الحريز، محمد سرور (2016) ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة. عمان-الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

حسن، راوية محمد ، 2003 ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية.

سعدى، فاطمة ، 2019، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، لندن ، شركة إي-كتب.

السكرانة ، بلال خلف ، 2009، التطوير التنظيمي والإداري ، ط1 ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الأسراء (دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .

شعيب ، محمد عبد المنعم ، 2014، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي، الإدارة المعاصرة خدمات الإسكان مكافحة العدوى التدريب و التثقيف الصحي. القاهرة دار النشر للجامعات.

صديقي أمينة ، 2013، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. ورقة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

العميان، محمد سلمان العميان ، 2009 ، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

الفرحان ، أمل حمد ، 2003 ، الثقافة التنظيمية والتطور الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد 6 ، عدد 1 .

قبقوب ، عيسى ؛ المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل.(أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري 2008، .) قواسمه، أحمد، 2003 ، تقويم الأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين، مجلة الدراسات (العلوم التربوية)، مجلد (30) ، عدد (1) .

محمد عوض فرج ، 2023، تقييم الأداء الوظيفي في ضوء قانون الخدمة المدنية المصري، بحث منشور في مجلة قطاع الشريعة / والقانون/جامعة الأزهر ، العدد 14 ص. 23

عميروش ، عبد الكريم ، 2019،

للموظفين في الإدارات الرياضية، تم الاطلاع عليها [http://dspace.univ-
msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/8722:](http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/8722)

محي الدين، أ.، وسليمان، ت. (2007) الروابط بين العدالة والرضا والأداء في مكان العمل: دراسة استقصائية في دولة الإمارات العربية المتحدة والسياق العربي .

المدهون موسى ، وإبراهيم الجزري ، 1995، تحليل السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية .

المساعد ، مفضي عايد ، 2010، فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية عمان-الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

مسقم عبد الجبار، 2017، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي

المغربي ، محمد الفاتح (2018) أصول الإدارة والتنظيم ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، القاهرة . نيس ، و زاكر ، 2015، الانفتاح على الخبرة كمتنبئ ونتيجة للتغيرات الوظيفية الصاعدة نحو المناصب الإدارية والمهنية.

1-Eskiler, E., Ekici, S., Soyer, F., Sari, I (2016). The Relationship between Organizational Culture and Innovative Work Behavior for Sports Services in Tourism Enterprises, Physical Culture and Sport. Studies and Research, 69 (1): 53 .

employees of the city clubs of Isfahan, Academie Royale Des Sciences D Outre-Mer Bulletin Des Seances, 4 (3): 171-176.



- 3- Salimi. M., Khodaparast. M. (2017). The Effect of Organizational Culture on Professional Ethics and Job Performance in Physical Education and Sport Sciences Faculty Members. *Research on Educational Sport*, 5(13): 39-58. (Persian). Doi: 10.22089/res.2017.3025.1190.
 - 4- Nazerian, S H., Rahim, G H., Soltani, I., Nazerian, I (2015). Examine the relationship between organizational culture and professional ethics among
 - 5- Razavi, A (2015). Evaluation of professional ethics in educational departments' managers of University of Shahid Chamran, Msc Dissertation, University of Shahid
 - 6- Rogelberg, G. S. (2017). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, New Delhi. 2st ed. London
 - 7- Salama, T., N., Samsu, N., and Mustafa Kamalo, N.S. (2013). The Impact of Organizational Climate on Teachers' Job Performance. *Educational Research*.
-