

قوة الارادة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مدراء المرحلة الابتدائية

ا.م.د. محمد خضير محمود

وزارة التربية / مديرية الكرخ الأولى

edler.1970.2020@gmail.com

الملخص

يستهدف البحث الحالي التعرف على قوة الارادة لدى مدراء المرحلة الابتدائية المتواجدون في الكلية التربوية المفتوحة(الطلبة في قسم الادارة التربوية) ومعرفة قوة الارادة لديهم وفقاً لمتغير النوع (ذكور - اناث)، وكذلك معرفة الثقافة التنظيمية لدى مدراء المرحلة الابتدائية المتواجدون في الكلية التربوية المفتوحة(الطلبة في قسم الادارة التربوية) والثقافة التنظيمية لديهم وفقاً لمتغير النوع (ذكور - اناث) ، وكذلك معرفة طبيعة العلاقة بين قوة الارادة والثقافة التنظيمية لدى مدراء المرحلة الابتدائية المتواجدون في الكلية التربوية المفتوحة(الطلبة في قسم العلوم الادارة التربوية للعام الدراسي (٢٠٢٤-٢٠٢٥)، وبلغت العينة البحث (٢٠٠) طالب وطالبة، ولتحقيق هذه الاهداف تطلب بناء أداتين لقياس قوة الارادة والثقافة التنظيمية، اذ بلغت عدد فقراتهما بصيغتهما النهائية (٢٥) فقرة وكانت النتائج كالآتي: وجود قوة ارادة وثقافة تنظيمية لدى افراد العينة ، ولا توجد علاقة بمتغير الجنس في المتغيرين وتوجد علاقة دالة احصائياً بين قوة الارادة والثقافة التنظيمية.

الكلمات الافتتاحية: قوة الارادة، الثقافة التنظيمية، المرحلة الابتدائية.

The General Directorate of Education in Baghdad's First Karkh

Mohammed khudair Mahmoud

Ministry of Education

Abstract

The current research aims to identify the willpower of the participation managers present in the Open Education College (students in the Department of Educational Administration) to know the willpower only according to the gender variable (males – females), as well as to know the knowledge of the participation managers present in the Open Education College (students in the Department of Educational Administration) specialization according to the gender variable (males –

females), as well as to know according to the classification between the willpower knowledge of the participation field managers in the educational college (students in the Department of Modern Educational Administrative Sciences (2024-2025), and the research sample reached (200) reliable students, and to achieve these goals, it was required to build two response tools for the strength of the healing will, after the number of its paragraphs ended in its final form (25) paragraphs to create the results as follows: The presence of willpower and culture among the sample members, and there is no relationship with the gender variable in the two variables and there is a statistically open relationship between willpower and with it.

Key words: Willpower, Culture and Organizational: The New Stage
Return to Research

الفصل الاول

مشكلة البحث :

يعتقد العديد من الناس أن قوة الإرادة ثابتة، وأن البشر لديهم قدرات محدودة على التحكم بأنفسهم ومصائرهم، ويصادفنا في الحياة أشخاص نصفهم بقلّة الإرادة وضعف العزيمة وعدم القدرة على السيطرة على ذواتهم. وقد نجد أشخاصاً آخرين يملكون الكثير من قوة الإرادة والقدرة على السيطرة على انفعالات ورغبات الذات، فترى شخصاً كان قبل مدة قصيرة سميناً لا يكاد يكف عن التهام الطعام، ولكنه يملك الآن جسداً رياضياً رائعاً، (الجنابي، ٢٠٠٧، ص ٤٥)

وتمثل إشكالية البحث الحالي في محاولة فهم مفهوم الثقافة التنظيمية، وبالرغم من تناوله في العديد من الدراسات والأبحاث فإنه قد تباينت الآراء بشأنها وتعددت نظرياتها وأنماطها، وفي ضوء التغيرات العملية التي تشهدها المنظمات بنوعيتها العام وخلص، والتي تؤثر على البيئة المحيطة بها؛ مما ينعكس بدوره على كفاءة الأداء، وباعتبار أن الثقافة التنظيمية هي بمثابة بوصلة الاتجاه للمنظمة، وأن المشكلة الأساسية لدى الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات، وحيث أغلب المؤسسات - ومنها المؤسسات العراقية عامة والتربوية خاصة - هي افتقارها إلى ثقافة تنظيمية قادرة على خلق تفاهم وأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز العمل والالتزام بمعايير قادرة على وضع ممارسات عمل متميزة، مما انعكس على عدم قدرتها على تأسيس قاعدة قيمية وأخلاقية تساعد على تحديد توجهاتها

الاستراتيجية، إذ لا تزال تلك التوجهات بعيدة عما يعانيه حقل الإدارة العراقية من ندرة الدراسات في هذا المجال الاستراتيجي وتوظيف الثقافة اللازمة لتحديد أفضلها. (الرخيمي، ٢٠٠١، ص ١٣) وإن مدير المدرسة المثقف والواعي تقع عليه مسؤوليات وواجبات ومهام عديدة وبالتالي يؤدي إما إلى النجاح أو الفشل في العملية التربوية في المدرسة التي يعمل بها، وذلك من خلال ثقافته التنظيمية التي تؤهله لإدارة فريق العمل الذي يعمل معه لاكتشاف المبدعين، وإظهار الطاقات الكامنة وتوظيفها التوظيف الصحيح (أبو هين، ٢٠١٠، ص ٣-٤).

أهمية البحث

تظهر أهمية الإدارة المدرسية بمكانة كبيرة في التعليم في المرحلة الابتدائية لأن مدير المدرسة هو حلقة الوصل بينه وبين مدرسته التي تحتوي بما فيها من (طلبة ومدرسين وعاملين) وكيفية إدارته لذلك الصراع التنظيمي لذا يجب على المدير أن يبدع ويبتكر كل ما هو جديد وأصيل في إدارته لهذا الصراع التعليمي وهذا ما يميزه عن غيره من المديرين والقادة التربويين، ولن تكون الإدارة ناجحة إذا أثر بالغ إذا لم يتمتع المدير بقوة الإرادة والتجديد اللذين هما الأساس فيه كي يبدع ويعطي الفرصة لمن حوله في المدرسة التي يعملون بها (الليثي، ٢٠٠٨، ص ٧).

أن مبادئ الإدارة الجديدة في القرن الحادي والعشرين، يستخدم معظم المدراء مبادئ اللامركزية ويطورون أنظمة جديدة تهدف إلى تعظيم أداء الموظفين، يتضمن مبدأ اللامركزية إعطاء الموظفين فرصة لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم وذلك لتمهيد الطريق إلى الأساليب والتقنيات الجديدة التي تتضمن الإدارة الذاتية وتفويض اتخاذ القرار والمشاركة في حوكمة المؤسسة التي يعملون بها ومن هنا جاءت "الإدارة الجديدة". عليه يؤكد سايمون أن صناعة القرار هي قلب الإدارة، وجوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية ومهنة الرجل الإداري، وهي عملية الاختيار الحكيم، وهذه العملية المنظمة والرشيده بعيدة كل البعد عن العواطف ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي واستخدام الطرائق والوسائل والأساليب العلمية للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب؛ لذا يعد الأسلوب المعياري والكمي من أفضل الأساليب في اتخاذ القرار وذلك لأنها تأخذ منحنى علمي معتمدة على المعلومات والبيانات المتوفرة، وهي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرار الرشيد بأسلوب علمي منطقي دون تدخل التأثير التكويني والنفسي لمتخذ القرار (الطيب، ١٩٨٨، ص ٨٩).

وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الموارد البشرية، فهي التي تحدد العمل المقبول، الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستكثار والاستهجان منهم، وكذلك تنبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب منهم أن يسلكوها داخل التنظيم الذي يعملون فيه، كما

وتمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية لأي تنظيم كان، فهي التي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله، والتي تتمثل باتفاق العاملين على عناصر محددة، وكلما حضر موظفاً جديداً عليه الالتزام بثقافة المؤسسة، أي أن يقبل بقيمتها ومعتقداتها وأعرافها، والتي تم التعرف عليها والاتفاق عليها من قبل الجميع، فالجميع ملتزم بها. (الطيب، ١٩٨٨، ص ٨٩).

وتساعد الثقافة التنظيمية على توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف من خلال اعتماد ثقافة سليمة. تعمل كمحفز جيد للموظفين، فعندما يشعر الموظف بالرضا والراحة يزداد حماسه ورغبته في تأدية المهام الموكلة إليه، وإن الإرادة تتضمن العقل بالإضافة إلى ما تتضمنه من إقرار العزم على إخراج ما يدور بخلد المرء من أفكار واتجاهات إلى حيز الواقع العملي المحسوس في الحياة والواقع أن الإنسان مثلث الزوايا في سلوكه فهو مفكر وهو منعطف نحو الأشياء أو نافر منها وهو معبر عما يفكر فيه وما يحسه من انعطافات سواء الكلمة التي يقولها أو يكتبها أو بالرسم يصور به ما يريد أو بتمثال ينحته. (المرسي، ٢٠٠١، ص ٦٩).

وإن الثقافة التنظيمية هي مشجعة لروح الفريق الواحد وتبادل الأفكار، كما ونجد إن المدير حريص على تطوير قدرات المدرسين والعاملين معه والطلبة على التفكير والإبداع ومعالجة المشكلات بطرق إبداعية، لذا وجب عليه بذل الجهود لتوفير الإبداع الإداري الملائم للثقافة التنظيمية، وصار تطوير الإدارة المدرسية ضرورياً للخروج بالعملية التعليمية من الجمود والتقليد والروتين والقيود إلى الانفتاح المعرفي والتنمية والتغير للأفضل، لذا يجب على مدير المدرسة أن يمتلك صفات أو قدرات شخصية ومعرفية تؤهله لأن يكون مديراً ناجحاً ولهُ سلطة على المدرسين والعاملين معه والطلبة والتأثير عليهم لإحداث التغير الاجتماعي المطلوب من خلال قدرته على اختيار الوسائل والأساليب الملائمة للتفاعل، وتنمية الآخرين كي يواكبوا التقدم والتطور، وعلى المدير أن يُولد في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية الاحساس بأنهم متعاونون معه ومُساهمون في السعي لتحقيق طُمُوحات المدرسة وتقدمها وتطويرها للأحسن (عاشور، ٢٠٠٣، ص ١٠).

يؤكد Mallak فيذكر بأن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في توجيه اتخاذ القرار من قبل العاملين، في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. ومن ثم يمكن عد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة، مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة. حيث أن أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات، تكمن في الأوجه التالية:

١- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

٢- هي إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم .

٣. لـمـوارد البشرية بالمؤسسات لا يؤديون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي موحد. (Mallak, 2001, P.21)

ويستمد البحث الحالي أهميته التطبيقية من كونه يمكن أن يقدم مؤشرات كمية للمدراء ولإدارات التعليم ولوزارات التربية والتعليم في العراق، عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الحكومية، مما قد يساعد وزارة التربية والتعليم في اء البرامج التدريبية المتعلقة بأداء مدراء المدارس، أو في حال تبنيها نتائج هذا البحث وتوصياته. وان قوة الإرادة هي قوة خفية داخل الإنسان تجعله يأخذ الخطوات تجاه عديد من الأمور التي تتعلق به سواء تنفعه أو تضره، وهي من أفضل النعم التي من الله بها على الإنسان. كما إن الإرادة هي عمود النجاح ولا يعرف النجاح من لا إرادة له، ويجهل الإرادة الشخص مُنعدم الضمير الذي لا عقل له

اهداف البحث :

يستهدف البحث التعرف على :

- ١- قوة الارادة لدى مدراء مدارس المرحلة الابتدائية المتواجدون في الكلية التربوية المفتوحة(الطلبة في قسم الادارة التربوية).
- ٢- قوة الارادة لدى مدراء مدارس المرحلة الابتدائية المتواجدون في الكلية التربوية المفتوحة(الطلبة في قسم الادارة التربوية) وفقا لمتغير النوع (ذكور - اناث).
- ٣- الثقافة التنظيمية لدى مدراء مدارس المرحلة الابتدائية المتواجدون في الكلية التربوية المفتوحة(الطلبة في قسم الادارة التربوية).
- ٤- الثقافة التنظيمية لدى مدراء مدارس المرحلة الابتدائية المتواجدون في الكلية التربوية المفتوحة(الطلبة في قسم الادارة التربوية) وفقا لمتغير النوع (ذكور - اناث).
- ٥- طبيعة العلاقة بين قوة الارادة والثقافة التنظيمية لدى مدراء مدارس المرحلة الابتدائية المتواجدون في الكلية التربوية المفتوحة(الطلبة في قسم الادارة التربوية).

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بمدراء مدارس المرحلة الابتدائية المتواجدون في الكلية التربوية المفتوحة- بغداد / مراكز الكرخ والرصافة (الطلبة في قسم الادارة التربوية). للمراحل (الاولى والثانية والثالثة والرابعة) للعام الدراسي (٢٠٢٤-٢٠٢٥).

تحديد المصطلحات :

اولاً: قوة الإرادة Volition Puwar

عرفها كلٌّ من:

- أدلر (Adler 1944)

" هي الجرأة في تعظيم الشخصية والسمو بها ، وتكون ذات سيطرة شديدة القوة كبيرة الغلبة ، وتتغلغل جذورها عميقاً في الطبيعة البشرية" (أدلر، ١٩٤٤: ١٠٥)

- ولمان (Wolman 1968)

هي عملية اتخاذ القرار عبر سلسلة من السلوكيات من دون تأثير الضغوط الخارجية.
(Wolman 1968:403)

- **الجنابي (٢٠٠٧)** "هي اختيار الفرد لأفعاله وعدم الخضوع لتأثيرات الآخرين ، وإصراره على ما يعتقد بصحته ويقتنع به ، بناءً على القيم التي يؤمن بها ، والسيطرة على زمام نفسه وعدم التردد في أهدافه وقناعاته" (الجنابي، ٢٠٠٧، ص ٧٩)

أما التعريف النظري لقوة الإرادة : اعتمد الباحث تعريف أدلر ١٩٤٤ لأنه اعتمد إطاره النظري.
التعريف الأجرائي لقوة الإرادة (هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المدراء من خلال الإجابة على فقرات مقياس قوة الإرادة).

ثانياً: الثقافة التنظيمية (Culture Organizational)

1966 Dessler "القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وتشتمل على (سلوك العاملين في المؤسسة، ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، ومعايير الترقيات، والجزاءات والعقوبات)" (سلر p350, Dessler:1966).

عسكر، ٢٠١٢ تلك المنظومة القيمة السائدة والقائمة على مجموع السلوكيات واساليب التعامل بين المدير والمعلمين والتي تنعكس بالإيجابي أو السلبي على سير العمل داخل المؤسسة التعليمية" (عسكر، ٢٠١٢، ص ٩ - ١٠).

(2005, Kao) تمط المعتقدات والافكار والفلسفات والايديولوجيات ' التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والاجماع بشأنها اي إجماع غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات الغير مكتوبة وهو ما يعرف بالعرف السائدة في بيئة عمل ما ، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل جديد" (كاو Kao,2005 : p 277).

التعريف النظري :

اعتمد الباحث تعريف (Kao, 2005)

التعريف الأجرائي

"الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال أجابته على مقياس الثقافة التنظيمية الذي تم اعتماده في هذا البحث".

ثانياً: مدير المدرسة (Headmaster)

هو" احد أعضاء الهيئة التعليمية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة ويفضل أن يكون له مدة لا تقل عن خمسة سنوات في التعليم ليكشف فيها الكفاءة العلمية والتربوية ،وعن قابليته للإدارة والتنظيم ويفضل ممن عمل معاوناً"(وزارة التربية، ١٩٨٧، ص٢٥).

الفصل الثاني

أولاً: قوة الإرادة

يعرّف علماء النفس قوة الإرادة بأنها القدرة على تجنب الإغراءات قصيرة المدى، والتحكم بالنفس والسلوك، وتجاوز الأفكار أو المشاعر أو الدوافع غير المرغوب فيها. وغالباً ما يستخدم الأشخاص مصطلح "قوة الإرادة" عند الحديث عن السلوكيات التي تتطلب جهداً عقلياً أو جسدياً كبيراً مثل الإقلاع عن التدخين، أو ممارسة التمارين الرياضية بانتظام، أو توفير المال من أجل هدف معين، وتتضمن هذه التغييرات في السلوك تأخير الإشباع الفوري من أجل تحقيق أهداف طويلة المدى، وفقاً لـ"جمعية علم النفس الأميركية" (APA). لذلك يستخدم الناس مصطلحات مختلفة للتعبير عن قوة الإرادة بما في ذلك الانضباط والتصميم والعزيمة والثبات، ويعتقد بعض الباحثين أن القدرة على "ضبط النفس" لها أسباب وراثية، ولكنها أيضاً مهارة يمكنك تقويتها بالممارسة. (عبد الحميد، ٢٠٢٢، ص٢)

نظريات قوة الإرادة

١. نظرية ادلر :

ركز نظرية ادلر على ان ارادة القوة وارادة التفوق وارادة بلوغ الكمال وقهر الاحساس بالنقص او القصور , هي الدافع الرئيسي لدى الانسان , وكأن الانسان في سعيه انما يهدف الى شيء واحد هو ان يكون محققاً لذاته في مجتمعه كأفضل ما يكون التحقيق , والتحقيق الافضل هذا للذات سوف يكون معياره مختلفاً بين الافراد , وتركز نظرية ادلر على ان قوة الارادة وارادة التفوق وارادة بلوغ الكمال وقهر الاحساس بالنقص او القصور , هي الدافع الرئيسي لدى الانسان , وكأن الانسان في سعيه انما يهدف الى شيء واحد هو ان يكون محققاً لذاته في مجتمعه كأفضل ما يكون التحقيق , والتحقيق الافضل هذا للذات سوف يكون معياره مختلفاً بين الافراد , فبينما يراه البعض في القوة والغنى والامور الانانية الضيقة كما يفعل المرضى النفسيون , يراه الآخرون في الاهداف النبيلة ذات الطابع الاجتماعي , والتي تؤدي الى تقوية المجتمع ومساعدته على النهوض وتحقيق تقدمه ورفعته, كما هو الحال لدى اصحاء النفوس , ومن هنا تبتدأ نزعة ادلر الاجتماعية الواضحة . (شلتز , ١٩٨٣ , ص١٠٦). (اعتمد الباحث النظرية لانها الاقرب الى موضوع بحثه).

٢. نظرية البطارية (استنفاد الأنا)

حتى وقت قريب، اقترحت "النظرية النفسية" السائدة أن قوة الإرادة تشبه البطارية. قد تبدأ اليوم بكامل قوتك، ولكنك في كل مرة تضطر فيها إلى التحكم في أفكارك أو مشاعرك أو سلوكك، فإنك تستنفد جزءاً من طاقة تلك البطارية. وبدون فرصة للراحة وإعادة الشحن، تنخفض هذه الطاقة بشكل خطير، مما يجعل من الصعب للغاية الحفاظ على صبرك وتركيزك، ومقاومة الإغراءات التي في طريقك. ولكن شككت دراسة علمية أجرتها عالمة النفس البروفيسورة فيرونيكا جوب في أسس هذه النظرية، وقدمت أدلة مثيرة للاهتمام على أن "استنفاد الأنا" أو البطارية، يعتمد على المعتقدات الأساسية للناس. وأثبتت جوب أن الأشخاص الذين قاوموا إغراء قويا شعروا بقوة أكبر لمقاومة المزيد من الإغراءات، وذلك لأن القدرة العقلية على التحمل تغذي نفسها، ولا تستنفد حتى بعد القيام بمجهود عقلي مرهق، حيث يمكنك الاستمرار في القيام بالمزيد منه، وهو ما يعني أن لديك شخصية قوية، وعندك وجهة نظر "غير محدودة" لقوة الإرادة؛ ولهذا فإن أول استراتيجية لبناء إرادة قوية هو مقاومة الإغراء الأول، فهذا سيعطيك قوة إضافية لمقاومة الإغراء الثاني. (الرخمي ، ٢٠٠١ ، ص ٥٨-٦٠)

ويرى اصحاب هذه النظرية ان التعبير عن الارادة هو اساساً لها ودليل عليها ، فلا يجوز نقضه او الانحراف عنه ، كما لا يجوز اثبات عكسه ، اذ لا يقبل من شخص الادعاء بان النية التي اضمربها تخالف الارادة التي اعلنت ما دام انه قد اختار هذا التعبير ، ويرى انصار هذه النظرية ان التعبير هو جسم الارادة وهو الذي يولد الاثر ، ولا يترتب على عدم المطابقة بين الارادة الظاهرة والارادة الباطنة بطلان العقد لأنه قام بقيام ركنيه المتطابقين ، وهما التعبيران ، ولا عبرة بعد ذلك لما توارى وراءهما من ارادتين متغايرتين .(المرسي ، ٢٠٠١ ، ٣٠)

٣. نظرية الرجل العظيم :

تعد نظرية الرجل العظيم كما أشار البديري (٢٠٠١) أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علماً له أصوله وقواعده ، أم فناً مرتبطاً بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما ، وعلى لرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية ، إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة ، وقد أطلق عليها لبعض كما ذكر المخلافي (٢٠٠٩) الأب الشرعي للقيادة ؛ لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية .(البديري ، ٢٠٠١ ، ص ٥٦)،

تتعلق هذه النظرية كما وضحتها المعاينة (٢٠٠٧) من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. كما ذكر جلدة (٢٠٠٩) أن أصحاب هذه النظرية الرجال العظام في المجتمع يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.اذ تؤكد ان القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات

خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم. (المصري، ٢٠١٥، ٢٣١).

تعد نظرية الرجل العظيم الأساس الأول ونقطة الانطلاق الأولى لنظريات القيادة التي ظهرت بعدها ، فقد حظيت باهتمام الكثير من العلماء الذين آمنوا بها ولعل من أبرزهم فرانسيس جالتون العالم الإنجليزي الذي قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية ؛ ليثبت بها صحة تأثير الصفات التي يرثها الأفراد على قوة القيادة (أبو النور ومحمد، ٢٠١٥).

٤. : نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة (النمر وآخرون، ٢٠١٩). وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، (المعاينة، ٢٠٠٧، ص ٧٩).

تأثرت هذه النظرية بما كان سائداً في منتصف القرن التاسع عشر في الغرب بأن القادة يولدون ولا يصنعون لأن القائد في تصورهم يتمتع بقدرات تفوق ما يتصف به الشخص العادي. ومن هذا المنطلق أجريت العديد من الدراسات وتوصل الباحثون أن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في الفرد أعطته فرصة كبيرة ليصبح قائداً ناجحاً (آل ناجي، ٢٠١٦، ص ٣٠).

يعد جوردين ألبورت من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع أسس لهذه النظرية وبدراسة السمات وتحديدها، والذي يُطلق عليه عميد سيكولوجية سمات الشخصية. فقد كان ينظر إلى السمات باعتبارها خصائص متكاملة طبيعية لوصف الشخصية، ويرى بأن السمة الحقيقية هي السمة الفردية التي توجد في الأفراد بدلاً من المجموعة بشكل عام، (فليه وعبد المجيد، ٢٠١٤، ص ١٣٢).

٥. : نظرية اتخاذ القرار:

ظهرت نظرية اتخاذ القرار كما أشارت بوساق (٢٠١٥) داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الانسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة ويعتبر هربرت سيمون من أبرز روادها نظراً لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات حيث يُعرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرار، ولكل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية اتخاذ القرارات. (بوساق، ٢٠١٥، ص

وتقوم هذه النظرية كما وضع العنزي (٢٠١٨) على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة ودرجة كفاءة عالية ، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم. (العنزي، ٢٠١٨، ص ٤٨)

يرى سيمون (في:بوساق، ٢٠١٥) أن نظرية اتخاذ القرار لب العمل الإداري، ويؤكد العنزي (٢٠١٨) ذلك حيث اعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية والمعياري الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي ؛ نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضعها تلك القرارات موضع التنفيذ ، وتتأثر تلك القرارات بقوة إرادة مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته . (القماش، ٢٠٢٠، ص ٣).

ثانياً: الثقافة التنظيمية.

تفاوت السمات الثقافية للتنظيمات ولكن يمكن القول بان هناك مجموعة من الخصائص الثقافية، التي تتفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم ، واهم هذه الخصائص والسمات هي

١. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية التصرف .
٢. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على ان يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
٣. درجة وضوح الاهداف والتوقعات من العاملين .
٤. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
٥. مدى دعم الادارة العليا للعاملين

وتتكون المنظمات من أفراد تجمعهم أهداف عامة أهداف المنظمة" وأهداف خاصة "أهداف شخصية" حيث يأتي هؤلاء الأفراد من عدة بيئات بخلفيات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة، ويشكلون بذلك ما يعرف بالثقافة التنظيمية. (العسكر، ١٩٩٤، ص ٢٣).

وتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمد من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي:

١- الإنسانية:

على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته. ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيس للثقافة، وبدونه لا

تكون هناك ثقافة وان الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم، التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

٢ - الاكتساب والتعلم:

الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أم المدرسة أم منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين. وتكتسب الثقافة، من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم. والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعمامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة، التي يشبع من خلالها طموحاته، ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة. (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥، ص ٣٩٨).

الثقافة التنظيمية في المجال التربوي:

يرى الطويل (١٩٩٩) أنّ ثقافة النظام التربوي يتأثر بنتائج التفاعل بين قطاعاته الثلاثة، القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أنّها تتأثر بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقاداته أعمالهم، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكياتهم، وبالسياسات، والأساليب الإدارية التي يعتمدونها. وفي المدارس تتأتى أهمية الثقافة التنظيمية بارتباطها بالفاعلية التنظيمية، من حيث تأثيرها في تحصيل الطلبة، والإنجاز، والولاء، والانتماء للعمل، والعمل بروح الفريق، والتعامل بديمقراطية ما بين المعلمين، والطلبة، والمعلمين أنفسهم، وتحقيق الإبداع الذاتي، فالمؤسسات التعليمية بحكم ماضيها، وحاضرها، ووظائفها، وعلاقاتها بالأطر الثقافية التي تعيش فيها، تسعى إلى بناء القيم في كل مجال من مجالاتها الخلقية، والنفسية، والاجتماعية، والفكرية، والسلوكية، فأصدار الأحكام واتخاذ القرارات لا يتم إلا على درجة من الوعي، والإدراك بطبيعة الثقافة التي يؤمن بها، والتي تتعلق بطبيعتها ومصدرها وتبريرها، فالفرد في تفاعله الاجتماعي يحتاج إلى نظام ثقافي يتخذه كمعايير تعمل موجهاً لسلوكه، ونشاطه، وتعكس اهتمامه، وحاجاته، مشكلاً بذلك مفهوماً واضحاً لذاته وللآخرين وفقاً للنظام الاجتماعي، والثقافي الذي يعيشون فيه. (الرخيمي، ٢٠٠١، ص ٢٣)

النظريات التي تناولت الثقافة التنظيمية

من خلال الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وُجد أن الثقافة التنظيمية اشتقت وتطورت من الثقافة العامة وعلم الاجتماع والانثربولوجيا التي أثرت هذا الموضوع، واستعان باحثو الإدارة بهذه العلوم وأفكار علمائهم وطروحاتهم لبلورة مفاهيم أخرى تتناسب والمنظمات لبلورة الثقافة التنظيمية، وعليه فيمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعود إلى نظريات عدة منها أ. نظرية القيم:-

يرى أنصار هذه النظرية قلة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، وإن الثقافة الواحدة يسودها عدد محدد من (القيم ، والاتجاهات ، والمعتقدات ، والاعراف) ، وتشكل الواقع لحاملين تلك الثقافة، وكل ثقافة توجد مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماط الثقافة (الغامدي، ٢٠٠٨، ص٣٨).

ب-نظريات المستويات لفورمبرن (Fornbrun , ١٩٨٣) أصل الثقافة التعايش عبر الأجيال في المجتمعات لذا يُعد "المجتمع" المستوى الأول لأي تبلور ثقافي والذي يتضح من خلال الدين، والأعراف، والتقاليد، واللغة، والطقوس، والشعائر والقيم والشعائر، والقيم، وطبيعة التفكير، وأنماط الحياة التي تسود مجتمعاً ما. أما المستوى الثاني فهو مستوى "الجماعة"، الذي يتبلور من خلال تشاركية أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة وقد تتبلور ثقافات بفئات فرعية وصولاً إلى ثقافة العامل ذاته، ويتضح ذلك من خلال ما يحمله العامل/القائد والرمز من ثقافة، ومترتبات ذلك على أفراد المؤسسة يكون واضحاً وصولاً إلى ثقافة المؤسسة لها بصمتها المميزة بطابع إداري بحث لتعرف عندئذ ثقافة مؤسسة ما(عليان , ٢٠١٢، ص٤٣).

ج- نظرية المسارات لشاين (Schein , ١٩٨٧) إذ تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة، والتغير في أهدافها، وافتراضاتها، وتتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية، بمعنى من سيقود المجموعة أو المنظمة. وكلما كان هذا الشخص القائد متمسكاً بخصائص الشخصية المتكاملة، أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمؤسسة. أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد ذلك على مدى الالتزام. أما مرحلة الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها. ثم مرحلة البقاء والنمو وهنا تعتمد على مدى المرونة والتكيف مع ظروف المؤسسة المتغيرة، وهذا يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة. (دربالي، ٢٠١٩، ص٧٥).

د- نظرية المجالات لجونز (Jones , 1985) نظر جونز للثقافة التنظيمية على أنها نتاج عن تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالآتي: البعد التطوري، إذ إنّ لكل مؤسسة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمراحل تتمثل بالاستقرار والاستجابة والتحري والابتكار ويتمثل أثر

ذلك في البعد الداخلي؛ باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية والانجازية. أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم حركة المؤسسة بالمرونة والإبداع والمخاطرة، وتكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة، أو ولادة ثقافات فرعية جديدة من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي عند تغير قائد المؤسسة، أو مؤسسها، أو رمز الثقافة فيها (عبد الحميد ، ٢٠٢٢، ص٢٩)

هـ- **نظرية التفاعل التنظيمي** إيفانسفيجن وآخرون (١٩٩٧ ، al et, Ivanceevich) :أكدت نظريته أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (تخطيط، وتنظيم، وقيادة، ورقابة) مع المكونات التنظيمية (قواعد، وإجراءات، وقوانين، والهيكل التنظيمي، والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات) وبعبارة أخرى أن الإدارة العليا هي الموحدة لثقافات المنظمة، وإن مصدر الثقافة الرئيس هو ما يربط المجتمع من نسيج اجتماعي ثقافي يتشابك مع كثير من المتغيرات وخصوصاً ما يتعلق بفلسفة وثقافة العامل وكم يحمل في عقله منها كحالة اكتساب أو حالة متوازنة. وبالتالي تنتقل هذه المكونات مع العامل عندما يدخل المنظمة أو المؤسسة المعنية فيضيف لها أبعاد ثقافية مؤسسية أخرى تتعزز لتصبح ثقافة تنظيمية، وعندما يتبوأ هذا العامل مرتبة في سلم الإدارة العليا تصبح الثقافة التي يحملها متفاعلة مع ثقافة المنظمة لتتمثل فيما بعد في الثقافة السائدة أو ثقافة القائد أو ثقافة الرمز وفي كيف يتعامل ويتصرف المدير القائد المؤسس مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. (العيان ، ٢٠١٢، ص٩٦).

ختاماً لهذا الاستعراض ، يلخص الباحث إلى أنه حاول الكثير من علماء الإدارة التربوية والباحثين وضع نظريات قوة الارادة والثقافة التنظيمية على مر السنوات، وتداخلت نظريات قوة الارادة مع نظريات الإدارة التربوية بشكل عام، كما أن قضية الثقافة التنظيمية ستظل قضية ذات جدل واسع يصعب اتفاق غالبية الباحثين عليها ؛ نظراً لارتباطها بالطبيعة البشرية المختلفة من فرد لآخر، وهذا ما يفسر ظهور العديد من النظريات المختلفة في مجال القيادة التربوية لذا على كافة المؤسسات التربوية أن تسعى للاستفادة من كل جانب من هذه النظريات بقدر المستطاع ، وأن تختار كل مؤسسة ما يناسبها من هذه النظريات ، لعظم مسؤولية القيادة ولعظم أثرها الممتد على المنظمة وعلى الأفراد.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته :

اعتمد الباحث منهج البحث الوصفي لتحقيق أهداف البحث من خلال عدد من الإجراءات وكما يلي :

أولاً : مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من مدرء مدارس المرحلة الابتدائية المتواجدون في الكلية التربوية المفتوحة بغداد/ مراكز الكرخ والرصافة (الطلبة في قسم الادارة التربوية). للمراحل الاولى والثانية والثالثة والرابعة ، والبالغ عددهم الكلي (٢١٨) طالب منه (٨١)، ذكوراً و (١٣٧) للإناث، والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) مجتمع البحث موزع بحسب المدرسة والجنس

المجموع	الجنس		الكلية التربوية المفتوحة بغداد
	الاناث	ذكر	
١٠٤	٦٨	٣٦	مركز الكرخ الدراسي
١١٤	٦٩	٤٥	مركز الرصافة الدراسي
٢١٨	١٣٧	٨١	المجموع

ثانياً : عينة البحث:

بلغت عينة البحث (٢٠٠) طالب وطالبة، ونسبة (٩١,٧ %) من مجتمع البحث ، تم اختيارهم بالطريقة (العشوائية المتناسبة)، موزعين على مراكز الكرخ والرصافة (طلبة قسم الادارة التربوية في الكلية التربوية المفتوحة - بغداد) ، وكان تمثيل متغير الجنس بنسبة متناسبة للذكور وللإناث وكما موضح في الجدول (٢) .

جدول (٢) عينة البحث والتحليل الإحصائي

المجموع	الاناث	الذكور	الكلية التربوية المفتوحة / بغداد
١١٠	٦٠	٥٠	مركز الكرخ الدراسي
٩٠	٤٠	٥٠	مركز الرصافة الدراسي
٢٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

ثالثاً: أدوات البحث:

لغرض تحقيق أهداف البحث تطلب بناء أداتين لقياس متغيري البحث قوة الارادة، والثقافة التنظيمية، إذ قام الباحث ببناء مقياس (قوة الارادة) استناداً الى نظرية (ادلر) ، وأيضاً قام الباحث ببناء مقياس (الثقافة التنظيمية)، استناداً الى النظريات ذات الصلة بالمفهوم ، وفيما يأتي شرح مفصل لكل منها:

١. مقياس قوة الارادة:

بعد الاطلاع على الدراسات والتعريفات في قوة الارادة قام الباحث بتحديد فقرات المقياس حسب ما موجود في نظرية واستناداً إلى التعريف النظري، وكان نتيجة لذلك صياغة (٢٥) فقرة ، بواقع خمسة بدائل للإجابة عن كل فقرة .(دائماً/غالبا/ احيانا/نادرا/ ابدأ) والتصحيح (٢،٤،٥،٣، ١) .٢ مقياس الثقافة التنظيمية:

قام الباحث ببناء هذا المقياس استنادا الى النظريات والتعاريف التي تناولت الثقافة التنظيمية والذي تكون من (٢٥) فقرة ، بواقع خمسة بدائل للإجابة عن كل فقرة .(دائماً/غالبا/ احيانا/نادرا/ ابدأ) والتصحيح (٢،٤،٥،٣، ١)

التحليل الإحصائي للمقياسين :

أولاً / تمييز الفقرات

القوة التمييزية هي قدرة الفقرة على التمييز بين الأفراد الذين حصلوا على درجة عالية في المقياس وبين الذين حصلوا على درجة واطئة فيه (Stang & Wrightsman,1981,p.51)، ولغرض استخراج القوة التمييزية بهذا الأسلوب اتبع الباحث الخطوات الآتية:

- رتبت الدرجات الكلية ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أدنى درجة في المقياس لعينة مؤلفة من (٢٠٠) طالب وطالبة من الكلية التربوية المفتوحة.
- تم اختيار أعلى (٢٧%) من الدرجات، تحت مسمى المجموعة العليا وأدنى (٢٧%) من الدرجات، بمسمى المجموعة الدنيا، وبلغ عدد الاستمارات في كل مجموعة (١٠٨) استمارة.
- استعمل الاختبار التائي (t.test) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعتين في درجات كل فقرة من فقرات المقياس، واتضح من النتائج بان جميع فقرات مقياسي قوة الارادة والثقافة التنظيمية مميزة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجة حرية (١,٩٦) وكما موضح في جدول (٣-٤):

جدول (٣) القوة التمييزية لفقرات مقياس قوة الارادة

ت	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة	مستوى الدلالة ٠,٠٥
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	٢.٧٨	٠.٤٩	٢.٤٦	٠.٦٣	٤.١٩	دالة
٢	٢.٩٧	٠.٢٦	٢.٤٦	٠.٧٢	١٣.١٦	دالة
٣	٢.٦٩	٠.٥٩	٢.٣٣	٠.٧١٠	٤.١١	دالة
٤	٢.٩٥	٠.٢٦	١.٧٦	٠.٧١	١٤.٠١	دالة
٥	٢.٨٣	٠.٤٥	٢.١٣	٠.٧٢	٧.٤١	دالة
٦	٢.٩٠	٠.٣٠	٢.١٧	٠.٧٨	٧.٧٨	دالة
٧	٢.٨٦	٠.٣٤	١.٨٨	٠.٧٠٧	١١.١٥	دالة
٨	٢.٨٣	٠.٤٥	١.٤٣	٠.٦٥	١٠.٢٠	دالة
٩	٢.٨٠	٠.٤٨	٢.١٢	٠.٧٦	٦.٧٤	دالة

١٠	٢.٩٧	٠.١٥	١.٩٠	٠.٧١	١٣.١٦	دالة
١١	٢.٩١	٠.٤٥	٢.٠٢	٠.٧٧	١٤.٠١	دالة
١٢	٢.٧٦	٠.٥٩	٢.٣٤	٠.٧٠	٤.٠٧	دالة
١٣	٢.٨٧	٠.٣٢	٢.٦٥	٠.٦٢	٣.٢٥	دالة
١٤	٢.٦٤	٠.٥٦	٢.١٨	٠.٧١	٥.٢٧	دالة
١٥	٢.٨١	٠.٤١	٢.١٤	٠.٧٢	٨.٣٣	دالة
١٦	٢.٨٦	٠.٣٧	٢.٣٢	٠.٦٦	٧.٢٩	دالة
١٧	٢.٥٠	٠.٧٠	٢.١٥	٠.٦٥	٣.٧٩	دالة
١٨	٢.٧٤	٠.٥١	٢.٣٤	٠.٧١	٤.٦٩	دالة
١٩	٢.٨٤	٠.٤٣	٢.٥٤	٠.٦٦	٣.٨٨	دالة
٢٠	٢.٣١	٠.٨١	١.٠٠	٠.٠٩	١٦.٥٠	دالة
٢١	٢.٥٠	٠.٦٧	١.٩٠	٠.٧٦	٦.١١	دالة
٢٢	٢.٣٦	٠.٨٠	١.٠٤	٠.٢٥	١٦.٢٤	دالة
٢٣	٢.١٤	٠.٩٠	١.١١	٠.٤٣	١٠.٧١	دالة
٢٤	٢.٠٥	٠.٨٥	١.٠٢	٠.١٦	١٢.٣٠	دالة
٢٥	٢.٥١	٠.٦٩	٢.١٠	٠.٦٦	٤.٥٠	دالة

جدول (٤) القوة التمييزية لفقرات مقياس الثقافة التنظيمية

ت	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة	مستوى الدلالة ٠,٠٥
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	٢.١٢	٠.٩١	١.٠٢	٠.٢١	١٢.١٤	دالة
٢	٢.٥٦	٠.٦٨	٢.١٨	٠.٦٧١٨٤	٤.١٩	دالة
٣	٢.٥٧	٠.٦٤	٢.١١	٠.٨٥	٤.٤٨	دالة
٤	٢.٧٢	٠.٥٠	٢.٢١	٠.٧٢	٥.٩٨	دالة
٥	٢.٩٥	٠.٢٦	١.٧٦	٠.٧١	١٤.٠١	دالة
٦	٢.١٢	٠.٩١	١.٠٢	٠.٢١	١٢.١٤	دالة
٧	١.٨٥	٠.٩٠	١.٢٥	٠.٤٥	٦.١٦	دالة
٨	٢.٠٠	٠.٨٥	١.٠٦	٠.٣١	١٠.٧٢	دالة
٩	١.٨٨	٠.٨٢	١.٠٠	٠.٠٦	١١.٠١	دالة
١٠	١.٩٦	٠.٨١	١.٠٠	٠.٠٩	١٢.٠١	دالة
١١	٢.٠١	٠.٧٩	١.٠٣	٠.٢٣	١٢.٢٨	دالة
١٢	٢.٣٧	٠.٨٠	١.٠٠	٠.٠٠	١٧٠.٧٩	دالة
١٣	١.٤٠	٠.٦٧	١.٠٤	٠.٢٨	٥.١٤	دالة
١٤	١.٦٠	٠.٨٠	١.٠٣	٠.٢٣	٦.٩٧	دالة
١٥	١.٦٤	٠.٧٨	١.٠١	٠.١٣	٨.١٧	دالة
١٦	٢.٤١	٠.٧٠	١.٣٤	٠.٦٣	١٠,١٨	دالة

١٧	١.١٤	٠.٤٢	١.٠٠	٠.٠٠	٣.٥٩	دالة
١٨	٢.١٤	٠.٩٠	١.١١	٠.٤٣	١٠.٧١	دالة
١٩	٢.٤٩	٠.٧٠	٢.١٩	٠.٦٧	٣.١٥	دالة
٢٠	٢.١٧	٠.٧٨٣	١.٠٠	٠.٠٩	١٥.٣٦	دالة
٢١	٢.٨٣	٠.٤٥	٢.١٣	٠.٧٢	٧.٤١	دالة
٢٢	٢.٨٦	٠.٣٤	١.٨٨	٠.٧٠٧	١١.١٥	دالة
٢٣	٢.٨٠	٠.٤٨	٢.١٢	٠.٧٦	٦.٧٤	دالة
٢٤	٢.٩١	٠.٣٢	٢.٠٢	٠.٧٧	٩.٥٣	دالة
٢٥	٢.٠١	٠.٨٣	١.٠٠	٠.٠٩	١٢.٥٣	دالة

ثانياً: أسلوب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس:

ولتحقيق هذا الإجراء لمقياسي البحث، فقد تم استعمال معامل ارتباط " بيرسون Person " بين درجات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات المقاييس بالدرجة الكلية ، وقد ظهر أنَّ جميع الفقرات للمقاييس دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١,٩٦) وكما موضح في جدول (٥-٦).

جدول (٥) قيم معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس قوة الإرادة

ت	الارتباط	ت	الارتباط	ت	الارتباط	ت	الارتباط	ت	الارتباط
١	٠,٣٨	٦	٠.٥٠	١١	٠,٤٨	١٦	٠.٣٤	٢١	٠.٤٥
٢	٠,٤٧	٧	٠,٣٧	١٢	٠.٤٠	١٧	٠.٣٣	٢٢	٠,٣٦
٣	٠,٤٤	٨	٠.٤١	١٣	٠,٥٣	١٨	٠.٤٦	٢٣	٠.٤٨
٤	٠,٥٩	٩	٠,٤٨	١٤	٠,٣١	١٩	٠,٤٠	٢٤	٠,٣٩
٥	٠,٤٨	١٠	٠,٤١	١٥	٠,٤٤	٢٠	٠,٥٤	٢٥	٠,٣٤

جدول (٦) قيم معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية

ت	الارتباط	ت	الارتباط	ت	الارتباط	ت	الارتباط	ت	الارتباط
١	٠.٥٥	٦	٠,٣٤	١١	٠.٣٩	١٦	٠.٥٣	٢١	٠.٥٧
٢	٠,٤١	٧	٠,٤٧	١٢	٠,٤٢	١٧	٠,٤٣	٢٢	٠,٤٠
٣	٠.٣٥	٨	٠.٥١	١٣	٠.٥٠	١٨	٠.٤١	٢٣	٠.٣٧
٤	٠,٣٧	٩	٠,٥٨	١٤	٠,٣٨	١٩	٠,٢٨	٢٤	٠,٥٧
٥	٠,٣٩	١٠	٠.٣٥	١٥	٠.٤٢	٢٠	٠.٤٩	٢٥	٠.٥٥

الخصائص السايكومترية للمقياسين :

أولاً: الصدق : وقد استخرج بطريقتين وهما :

١. الصدق الظاهري :تم من خلال عرض المقياسين مع تعليمات كل منها على مجموعة من المحكمين في مجال التربية وعلم النفس.

٢. صدق البناء : ويقصد به مدى قدرة المقياس على قياس السمة أو الظاهرة المراد قياسها على وفق المفهوم النظري (Cronback ,1964,P.120) ، ويعد أسلوب المجموعتين المتطرفتين وأسلوب ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، احد مؤشرات هذا النوع من الصدق ، ويعد المقياس صادقاً بنائياً عندما تكون فقراته مميزة على وفق الأسلوبين المذكورين (Anastasi 1988, P.154) ، وقد ظهر أنّ معاملات الارتباط دالة إحصائياً.

ثانياً: مؤشرات ثبات المقياسين :ولغرض تحقيق هذا الإجراء للمقياسين، استعمل الباحث الآتي:

١. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار test-re test

ولغرض استخراج الثبات بهذه الطريقة، قام الباحث بتطبيق المقياسين على عينة طبقية عشوائية بلغت (٦٠) مدير ومديرة، بواقع (٣٠) مدير و(٣٠) مديرة، وكانت المدة الزمنية بين التطبيقين الأول والثاني (١٥ يوماً)، وباستعمال معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين للمقياسين، حصل على قيم معاملات الارتباط التي تمثل معاملات الثبات، وعلى النحو الآتي في مقياس قوة الإرادة (٠,٨١)، في حين بلغ الثبات على مقياس الثقافة التنظيمية (٠,٨٧).

٢. طريقة تحليل التباين باستعمال معادلة الفاكرونباخ Alpha Cronbach

تم استخراج الثبات للمقياسين باستعمال معادلة الفاكرونباخ اذ كانت النتيجة كالآتي: (٠,٧٩) في مقياس قوة الإرادة و(٠,٨٢) في الثقافة التنظيمية.

المقياسان بصيغتهما النهائية :

بعد الإجراءات التي تحققت في الخطوات السابقة، أصبح مقياس قوة الإرادة في صورته النهائية يتألف من (٢٥) فقرة الملحق (١)، أما تدرج الإجابات؛ فيتكون من (دائماً/غالباً/أحياناً/نادراً/أبداً) وأصبحت درجات الإجابة تتراوح من (٢٥ - ٧٥) ،وبمتوسط نظري قدره (٥٠)، وبالنسبة لمقياس الثقافة التنظيمية ؛ فقد أصبح في صورته النهائية، يتكون من (٢٥) فقرة ،ملحق (٣)، وتدرج الإجابات، فهي (دائماً/غالباً/أحياناً/نادراً/أبداً)، وأصبحت درجات الإجابة تتراوح من (٣٠ - ٩٠)، وبمتوسط نظري (٦٠).

الوسائل الإحصائية:تم استعمال الوسائل الإحصائية من خلال الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss...

الفصل الرابع

بعد الاجراءات السابقة تم تطبيق الاداتين وكانت النتائج كما يلي:

١- قوة الإرادة لدى مدرء المرحلة الابتدائية المتواجدون في الكلية التربوية المفتوحة (الطلبة في قسم الادارة التربوية).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط درجات العينة على مقياس قوة الإرادة بلغ (٥٨,٦) وبانحراف معياري مقداره (٥,٢٢), في حين كان المتوسط الفرضي للمقياس (٥٠), وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة, ظهر أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (٢٣,٣١) وعند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) وبدرجة حرية (١٩٩) وتبين أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يعني أن طلبة (قسم الادارة التربوية في الكلية التربوية المفتوحة) لديهم قوة الإرادة, وكما موضح في الجدول (٧).

جدول (٧) نتيجة الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات العينة على مقياس قوة الإرادة

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	القيمة التائية		مستوى الدلالة ٠,٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
قوة الإرادة	٢٠٠	٥٨.٦	٥.٢٢	٥٠	٢٣.٣١	١,٩٦	دالة

ان مدرء المدارس الابتدائية يتمتعون بإرادة قوية تساعدهم على تنفيذ خطط تطوير التعليم وتحقيق أهداف المدرسة رغم التحديات المختلفة. تعكس قوة الإرادة لدى مدرء المدارس الابتدائية وقدرتهم على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات المناسبة لضمان بيئة تعليمية فعالة ومستقرة. يمكن تفسير قوة إرادتهم من خلال عدة عوامل نفسية وإدارية، لديهم منها:

١. الدافعية والالتزام بالرسالة التربوية وذلك لتحسين العملية التعليمية، مما يدفعه للاستمرار رغم العقبات.

٢. القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة مثل حل النزاعات بين المعلمين أو الطلاب، مما يستلزم إرادة قوية لمواجهة الضغوط وتحمل المسؤولية. والصبر نظراً لتعاملهم مع بيئات متنوعة وتحديات تربوية مستمرة، تحتاج إلى قوة إرادة لمواصلة العمل دون الشعور بالإحباط.

٣. القدرة على التكيف مع التغيرات ومع السياسات التعليمية المتغيرة، والتطورات التكنولوجية، والمستجدات التربوية، مما يعكس إرادة قوية للاستمرار في التعلم والتطوير.

٤. الشغف بالتعليم والتطوير المهني ورغبتهم الدائمة في تحسين أدائهم وأداء المعلمين، من خلال البحث عن طرق مبتكرة لتطوير البيئة التعليمية. لذا تعد قوة الإرادة لدى مدرء المدارس الابتدائية عاملاً حاسماً في نجاحهم، حيث تساعدهم على تحمل الضغوط.

٢- قوة الإرادة لدى مدرء المرحلة الابتدائية المتواجدون في الكلية التربوية المفتوحة (الطلبة في قسم الادارة التربوية) وفقاً لمتغير النوع (ذكور - إناث).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لعينة الذكور أن المتوسط الحسابي (٥٨,٢) وبانحراف معياري (٢٥.٨٧) في حين كان الوسط الحسابي لعينة الإناث (٥٨,٥) وبانحراف معياري (٢٩,٧٢)، وبعد استعمال الاختبار

التائي لعينتين مستقلتين ظهر أن القيمة التائية المحسوبة (٠,٤٠) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٩٨) اي لا يوجد فرق بين الذكور والاناث وكما موضح في الجدول (٨) .

جدول (٨) الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لتعرف الفروق في قوة الارادة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
قوة الارادة	الذكور	١٠٠	٥٨,٢	٢٥,٨٧	٠,٤٠	١,٩٦	غير دالة
	الإناث	١٠٠	٥٨,٥	٢٩,٧٢			

عدم اختلاف مدراء المدارس الذكور والإناث في قوة الإرادة يعود عدم الاختلاف بين مدراء المدارس الذكور والإناث في قوة الإرادة إلى عدة عوامل مرتبطة بطبيعة الدور الإداري ومتطلبات القيادة التربوية، وليس بالجنس. ويمكن تفسير ذلك من خلال النقاط التالية:

١. طبيعة الدور الإداري ومتطلباته من المهارات والصفات مثل القدرة على اتخاذ القرارات، التحمل، التنظيم، والتخطيط، وهي سمات لا تعتمد على الجنس، بل على الكفاءة والخبرة. وكذلك يواجه جميع المدراء نفس التحديات مثل إدارة المعلمين والطلاب، والتعامل مع أولياء الأمور، وتطبيق السياسات التعليمية، مما يتطلب مستوى متقارباً من قوة الإرادة والمهارات التنظيمية.
٢. معايير القيادة التربوية واحدة للجميع فهي تعتمد معايير موحدة في اختيار المدراء، تركيز على الكفاءة، الخبرة، والقدرة على الإدارة الفعالة، وليس على الجنس. وكذلك يخضع المدراء الذكور والإناث لنفس القوانين واللوائح والسياسات، مما يجعل الثقافة التنظيمية مشتركة بينهم.
٣. التدريب والتأهيل المهني: جميع المدراء يخضعون لدورات تدريبية وتأهيلية تساعدهم على تطوير مهاراتهم الإدارية والقيادية، مما يقلل الفروقات بين الجنسين في طريقة القيادة وإدارة المدرسة. ويكتسبون مهاراتهم من خلال الخبرة والممارسة، وليس بناءً على طبيعتهم البيولوجية.
٤. دور البيئة الثقافية والمجتمعية: في العديد من المجتمعات، أصبح من المقبول أن يكون لكل من الرجال والنساء أدوار قيادية، مما ألغى الفروقات التقليدية بينهم في مجال الإدارة المدرسية. والعمل في بيئة تعليمية تتطلب الالتزام بالأنظمة والتفاعل مع مختلف الفئات يعزز تطوير أسلوب قيادة متشابه لدى الجنسين.

٣- الثقافة التنظيمية لدى مدراء المرحلة الابتدائية المتواجدون في الكلية التربوية المفتوحة (الطلبة في قسم الادارة التربوية).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط درجات العينة في الثقافة التنظيمية بلغ (٦٤) وبانحراف معياري مقداره (٧,١٣) فيما كان المتوسط الفرضي للمقياس (٦٠)، وباستعمال

الاختبار التائي لعينة واحدة، ظهر أن القيمة التائية المحسوبة كانت (٧,٩٤)، وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (١.٩٦) تبين أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٩٩)، كما موضح في الجدول (٩).

جدول (٩) نتيجة الاختبار التائي لعينة واحدة على مقياس الثقافة التنظيمية

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	القيمة التائية		مستوى الدالة ٠,٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
الثقافة التنظيمية	٢٠٠	٦٤	٧,١٣	٦٠	٧,٩٤	١,٩٦	دالة

ويفسر ذلك من خلال ما ظهر جلياً في دور الثقافة التنظيمية في تحسين كفاءة أداء المعلمين؛ حيث إنها تعكس كيفية تفاعل المعلمين بها واستجاباتهم للتغيير، وكيف ترسم المدرسة صورتها الذهنية للكوادر التعليمية، وهو ما يتألف من المعتقدات التي يتبناها أعضاء الهيئة التدريسية، وبشكل فعال، تمثل الثقافة التنظيمية أيضاً الإجراءات والسياسات التي تسترشد بها وتدعم هذه المعتقدات. وإن الثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الابتدائية تلعب دوراً محورياً في تحديد جودة التعليم، وتعزيز بيئة مدرسية إيجابية، وتحقيق الانضباط والتعاون بين جميع أفراد المجتمع المدرسي. فهي تعكس مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي تؤثر على سلوكهم الإداري، وتشكل البيئة العامة للمدرسة. وإن الثقافة التنظيمية هي من تحدد جودة الإدارة المدرسية فهي تعد أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على أسلوب إدارة المدير، حيث تحدد طريقة التعامل مع المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور. وكذلك تعزز بيئة عمل إيجابية عندما تكون واضحة وقائمة على التعاون والشفافية، فإنها تسهم في خلق بيئة مدرسية محفزة تشجع على التعلم والانضباط. وإن الثقافة التنظيمية الموحدة تقلل التباين في الأداء في وجود قيم ومعايير تنظيمية مشتركة بين جميع مدراء المدارس الابتدائية يساهم في تحقيق أداء إداري متقارب، مما يضمن استقرار البيئة التعليمية. وكذلك تؤثر على مستوى التفاعل بين أفراد المدرسة وتعزز التواصل بين المدير والمعلمين، وتشجع على العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التربوية بفعالية وتؤثر على رضا المعلمين والطلاب وتخلق بيئة العمل ثقافة تنظيمية داعمة تحفز المعلمين على الأداء الجيد، وتؤدي إلى تحسين تجربة التعلم للطلاب.

٤- الثقافة التنظيمية لدى مدراء المرحلة الابتدائية المتواجدون في الكلية التربوية المفتوحة (الطلبة في قسم الإدارة التربوية) وفقاً لمتغير النوع (ذكور - إناث). أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لعينة الذكور أن المتوسط الحسابي (٦٥,١٩) وبانحراف معياري (٥٠,٢١) في حين بلغ الوسط الحسابي لعينة الإناث (٦٤,٩٢) وبانحراف معياري (٤٩,١١)، وبعد استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ظهر أن القيمة التائية المحسوبة

(٠,٢٧) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٨) اي لا يوجد فرق بين الذكور والاناث وكما موضح في الجدول (١٠).

جدول (١٠) الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لتعرف الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	الوسط لحسابي	انحراف معياري	القيمة التائية		الدلالة ٠,٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
الثقافة التنظيمية	ذكور	١٠٠	٦٥,١٩	٥٠,٢١	٠,٢٧	١,٩٦	غير دالة
	إناث	١٠٠	٦٤,٩٢	٤٩,١١			

ويمكن تفسير ذلك بان الافراد من كلا الجنسين عدم اختلاف مدراء المدارس الذكور والاناث في الثقافة التنظيمية يعود إلى أن القيادة تعتمد على المهارات والخبرات والتأهيل، وليس على الجنس. جميع المدراء يواجهون تحديات مشتركة ويتبعون أنظمة موحدة، مما يجعل أدائهم متقارباً من حيث الإرادة والقدرة التنظيمية. وان التشابه في الدوافع والقيم التربوية، سواء كان المدير رجلاً أو امرأة، فإنهما يشتركان في الهدف الأساسي وهو تحسين جودة التعليم وضمان بيئة مدرسية ناجحة. والقيم مثل الالتزام، العدل، التحفيز، والانضباط تعد أساساً مشتركاً بين جميع المديرين، بغض النظر عن الجنس.

٥- طبيعة العلاقة بين قوة الارادة والثقافة التنظيمية لدى مدراء المرحلة الابتدائية المتواجدين في الكلية التربوية المفتوحة (الطلبة في قسم الادارة التربوية)، بعد تحليل النتائج باستعمال معامل ارتباط بيرسون تبين وجود علاقة ارتباطية بين قوة الارادة والثقافة التنظيمية لأفراد العينة ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٨) ، وباستعمال الاختبار التائي لمعرفة دلالة معامل الارتباط بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٣,٠٤) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وكما موضح في جدول (١١).

جدول (١١) العلاقة بين قوة الارادة والثقافة التنظيمية والدلالة المعنوية لها

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط	القيمة التائية		مستوى الدلالة (٠,٠٥)
			المحسوبة	الجدولية	
قوة الارادة الثقافة التنظيمية	٢٠٠	٠,٦٨	١٣,٠٤	١,٩٦	دالة

ويمكن تفسير ذلك بان هناك اتصال منطقي من العلاقة الطردية بين قوة الارادة والثقافة التنظيمية، اذ ان قوة الارادة تجعل منه يمتلك ثقافة تنظيمية تساعده في ادارة وتنظيم الوقت والعمل والتنسيق بين المهام الادارية والدراسة والاسرة. الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون حافزاً لقوة الإرادة، ويمكن أن تسهم في تحسين الثقافة التنظيمية، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية ونجاحاً. وتتمثل في تأثير القيم والمعتقدات السائدة داخل المدرسة وقدرة الأفراد على الالتزام بأهدافهم وتحقيقها، والعكس صحيح. وهذا توضيحاً لهذه العلاقة من عدة زوايا:

١. عندما تعزز الثقافة التنظيمية قيم الالتزام والانضباط والمثابرة، فإن ذلك يخلق بيئة تحفز الأفراد على تقوية إرادتهم ومواجهة التحديات. ووجود ثقافة تشجيعية تدعم الإبداع والمرونة يساعد الأفراد على تطوير إرادة قوية لمواجهة الصعوبات والاستمرار في تحقيق الأهداف.
٢. عندما تكون لدى الأفراد قوة إرادة عالية، فإنهم يساهمون في تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على الإصرار والنجاح. وإن المدرء الذين يمتلكون إرادة قوية يميلون إلى تحفيز زملائهم، مما يؤدي إلى نشر ثقافة الأداء العالي والمثابرة. وكلما زادت الإرادة لدى الموظفين، زادت فرصهم في تحقيق الأهداف التنظيمية حتى في ظل التحديات. وعند وجود قيادة قوية تمتلك إرادة صلبة يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية محفزة تعزز العزيمة والإنجاز.

الاستنتاجات

من خلال تحليل دور مدرء المدارس الابتدائية، يمكن استخلاص عدة استنتاجات تدعم أهمية قوة الإرادة والثقافة التنظيمية في نجاحهم في أداء مهامهم الإدارية والتربوية. وهذه الاستنتاجات تشمل:

١. يجد مدرء المرحلة الابتدائية قوة الإرادة ضرورية لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها وإصرارهم في مواجهة الصعوبات الإدارية والتربوية
٢. يواجه المدرء (عينة البحث) العديد من العقبات مثل نقص الموارد، مشكلات سلوك الطلاب، أو مقاومة التغيير، لكن قوة إرادتهم تساعدهم على إيجاد حلول عملية ومناسبة.
٣. قوة الإرادة تدعم القيادة الفعالة والتأثير الإيجابي وإن المدير الذي يمتلك إرادة قوية يكون أكثر قدرة على تحفيز المعلمين والطلاب، وتعزيز بيئة مدرسية إيجابية تدعم الإبداع والانضباط. والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة بثقة.
٤. يتطلب التعامل مع الطلاب، أولياء الأمور، والمعلمين مستوى عالٍ من الصبر، مما يجعل قوة الإرادة أساسية لاستمرار الأداء الفعال في ظل الضغوط المستمرة.
٥. يلتزم المدرء بمسؤولياتهم تجاه المدرسة، حتى في ظل التحديات المالية أو التنظيمية، مما يعكس إرادتهم القوية في تحقيق النجاح التعليمي.
٦. يلتزم المدرء برؤية واضحة للمدرسة، تركز على تحسين جودة التعليم وتوفير بيئة تعلم محفزة. ويترجمون هذه الرؤية إلى خطط وبرامج عملية تعزز من مستوى المدرسة أكاديميًا وسلوكيًا.
٧. يتبع المدرء (عينة البحث) هيكلًا تنظيميًا يحدد الأدوار والمسؤوليات داخل المدرسة، مما يساعد في تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة. وكذلك يشمل ذلك توزيع المهام بين المعلمين والموظفين الإداريين وفقًا لمبدأ العدالة والكفاءة.

٨. بعض المدرء يعتمدون القيادة الديمقراطية التي تشجع على المشاركة والتعاون، بينما يفضل آخرون الأسلوب التوجيهي لضبط الأداء المدرسي وهذا يعكس أسلوب القيادة على ثقافة العمل داخل المدرسة ومدى تحفيز المعلمين والطلاب.

٩. تتسم الثقافة التنظيمية للمدير الناجح بالقدرة على التكيف مع التغيرات في المناهج والسياسات التعليمية.

التوصيات

في ضوء النتائج والاستنتاجات تقدم الباحث بتوصيات متعددة للإفادة منها بنحو علمي، وعلى وفق الآتي:

١. اشراك المدرء الجدد في دورات تدريبية تطويرية (دورة المدير المطور كمثال) لاكتساب خبرة اسوةً بأقرانهم من المدرء.

٢. تحسين وتفعيل ثقافة احترام الوقت وبيان دورها في اتقان وتنظيم الاعمال.

٣. تنمية وإشاعة روح التعاون والعمل الجماعي واتباع أسلوب العمل الديمقراطي بين اعضاء الهيئة التعليمية.

المقترحات

استكمالاً للبحث الحالي يقترح الباحث الآتي:

١. إجراء بحث عن قوة الإرادة ومتغيرات أخرى لدى شرائح أخرى من المجتمع.

٢. توسيع البحث الحالي ليشمل مدرء المدارس الثانوية ورؤساء الأقسام في الكليات.

٣. إجراء دراسة عن عمداء الكليات في الثقافة التنظيمية.

المصادر

• أدلر، الفريد (١٩٤٤): **الحياة النفسية**، ترجمة محمد بدران، مطبعة لجنة التأليف والنشر، القاهرة.

• البدرى، طارق عبد الحميد، ٢٠٠١، **الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية**، دار الفكر الإسلامي الحديث، ٢٠٠١، عمان، الأردن.

• بطاح، أحمد محمد، (٢٠٠٦) : **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .

• بوساق ٢٠١٥: نظريات القيادة واتخاذ القرارات، نظرية الرجل العظيم مجلة كلية التربية، ،

مصر

• الجناي، إيمان حسن (٢٠٠٧): **بناء برنامج إرشادي لتنمية الإرادة لدى المراهقين في دور الدولة**، جامعة بغداد، كلية التربية أبن رشد، رسالة ماجستير غير منشورة.

• دربالي، عبد القادر، ٢٠١٩، **نظريات المنظمة**، جامعة معسكر للطباعة والنشر، ط١، الجزائر.

- الرخيمي ، ممدوح جلال ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، ٢٠٠١م، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- رمزي، إسحق (١٩٥٢): علم النفس الفردي، ط٢، دار المعارف، القاهرة.
- شلتز، داون (١٩٨٣): نظريات الشخصية، ترجمة حمد دلي الكربولي وعبد الرحمن القيسي، مطبعة بغداد،
- عبد الحميد ،رباب محروس (٢٠٢٢): مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية ، المجلة الدولية للسياسات العامة ، مجلد ١ ، العدد ١ ،يناير ٢٠٢٢م
- الطيب ،حسن أبشر ،(١٩٨٨) : محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ،مجلة الإدارة العامة ،الرياض العدد (٥٩).
- عاشور ،محمد علي ،(٢٠٠٣) : الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع ،"دراسة مستقبلية" ،مركز دراسات المستقبل ، جامعة أسيوط
- عسكر ،عبد العزيز محمد ،(٢٠١٢) : القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ،رسالة ماجستير في أصول التربية ،كلية التربية ،غزة ،فلسطين.
- العليان ، ديمة عبد علي،(٢٠١٢) الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس - القدس .
- العميان ،محمود سليمان ،(٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،ط٣، عمان ،دار وائل للنشر والتوزيع .
- العنزي ٢٠١٨ نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم ، نظرية السمات ، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار جامعة أسيوط ، مصر
- الغامدي ،ماجد بن غرم الله ،(٢٠٠٨) : ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية بالباحة ،رسالة ماجستير ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية ،جامعة أم القرى،السعودية
- القماش،عبير حسين،(٢٠٢٠): نظريات القيادة واتخاذ القرارات، المجلد (٣٦) العدد ١٢ ديسمبر ٢٠٢٠، أسيوط، مصر.
- المدهون و الجزراوي : موسى توفيق ، إبراهيم محمد علي ، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريًا للعاملين والجمهور، ١٩٩٥م الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان ، ص: ٣٩٨.

- الليثي ،محمد بن علي ،(٢٠٠٨) : الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ،رسالة ماجستير ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية ،جامعة أم القرى ،السعودية .
- المرسي ، جمال الدين ، الثقافة التنظيمية والتغيير مقالة .نشرت في ٢٣ سبتمبر ٢٠١٤ بواسطة ahmed kordy أحمد السيد كردي.
- وزارة التربية ، نظام المدارس الابتدائية ، المديرية العامة للتعليم الابتدائي رقم (٣٠) لسنة ١٩٧٨ ، بغداد .
- Anastasi, A. (1988):Psychological Testing ,New York : M a c Milan Co.
- Crounback ,L, (1964):"Essential of psychology " Harper,N.Y.
- Dessler, Gary. (1966) : Organization theory .Creating structure and behavior .Newjersy Prentic .Hall .Inc .Englewood .Cliffs
- Kao,John .(2005) : The Enterepreneurial Organization .Prentice .Hall International ,INC.
- Mallak ,Larry, Understanding and Changing your Organization`s Culture, Industrial Management, March–April 2001, P: 18–24.
- Stang, D.J, & Wrightsman, L.S, (1981):.Dictionary of Social Behavior and Social Research Methods Monterey Brooks–Cole Publishing Company. P.(51)
- Wolman,B(1968): Dictionary of Behavior Science, New York, . .

ملحق (١) مقياس قوة الإرادة

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	ابالغ في اظهار غضبي للآخرين					
٢	ارغب بالحصول على أعلى المراتب من جراء عملي					
٣	اكافح من أجل الوصول بالمدرسة الى اعلى المراتب					
٤	أواجه الصعوبات اليومية بهدوء وتروي					
٥	اشعر بعض الاوقات بحاجة الى اخذ اراء الآخرين					
٦	قدراتي تجعلني احقق أهدافي المستقبلية					
٧	اتحمل الكثير من الضغوطات من اجل انجاحي					

عربي					
٨	واجه مشكلاتي بالتحدي والاصرار				
٩	أجد نفسي غير قادر على حل مشكلات الآخرين				
١٠	اصر على ارائي رغم معارضة الآخرين				
١١	اقف بجانب من يعتمد أفكاراً جديدة لتطوير المجتمع				
١٢	اتنازل عن رغباتي من أجل أهداف أسمى				
١٣	أصاحب بعض مدراء المدارس رغم اخطاءهم				
١٤	أدافع عن قراراتي بكل جرأة.				
١٥	استطيع السيطرة على أعصابي امام الآخرين				
١٦	اتحمل المسؤولية في اتخاذ قراراتي الادارية				
١٧	اتحمل تهكم زملائي المدراء بقصد المرح				
١٨	اشعر باني استطيع القيام بأعمال فشل بها الآخرون				
١٩	اعتذر عندما أخطئ				
٢٠	أغضب وآثور عندما ألتكأ في أنجاز عمل ما				
٢١	أستطيع التخلي عن عاداتي السلوكية السيئة				
٢٢	واجه الظروف غير المتوقعة في الحياة بتحدي				
٢٣	سعادتي أن احقق ما أريد مهما كانت الضغوط				
٢٤	اتصف بالمرونة في اتخاذ القرار				
٢٥	اندم على قراراتي السابقة				

ملحق (٢) مقياس الثقافة التنظيمية

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	اجد صعوبة في تنظيم وقتي اثناء مدة امتحانات الكلية					
٢	اعالج المشكلات التي تواجه المعلمين.					
٣	اشعر ان هناك جو من الترابط والتماسك بين الإدارة والمعلمين داخل المدرسة.					
٤	اشاور زملائي المدراء في الكلية في عملية تخطيط وتنظيم مدرستي.					
٥	اجد ان مشاركة زملائي في الكلية مهمة لوضع المقترحات لتطوير الأداء الإداري.					
٦	احرص على تطبيق كافة الانظمة والتعليمات المعمول بها.					
٧	اعمل على الحد من ضغوط المعاونين الناجمة عن العمل.					
٨	اهتم بتوسيع دائرة المشاركة في عملية صنع القرارات.					
٩	اعمل على انجاز الواجبات في الوقت المحدد لها.					
١٠	افوض بعض المهام للمعاونين اثناء دوامي بالكلية .					
١١	اولي اهتماماً لإدارة الفريق الواحد في وضع الاهداف المدرسية.					

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١٢	تنظيم وقتي يجعلني قادر على اتمام اعمالي بصورة صحيحة					
١٣	اشجع زملائي المدرء في الكلية على الإبداع في تطوير الخطط المستقبلية.					
١٤	اعتمد على الانظمة واللوائح في تسهيل انجاز الأعمال.					
١٥	سياسة ادارتي هي تحديد الاهداف لا نجاز الأعمال.					
١٦	اعتمد في عملية التقويم على مدى الانجازات التي حققها المعلمون.					
١٧	اجد ان اجتماع المدير بالمعلمين بشكل دوري لمناقشة القضايا التربوية من اساسيات الادارة الناجحة .					
١٨	احاول تفادي أي اسلوب يؤدي مشاعر زملائي المدرء في الكلية.					
١٩	اعمل على توفير الامن الوظيفي في المدرسة.					
٢٠	احاول الاستفادة من خبرة زملائي في الكلية في عملية تنظيم الوقت					
٢١	اعمل على تفويض الصلاحيات المعلمين كل حسب تخصصه عند تواجدي الكلية.					
٢٢	اسعى لتلبية حاجات المعلمين من علاوات وحوافز ومكافآت.					
٢٣	استخدام أسلوب الثواب والعقاب من ضرورات عملي بالمدرسة .					
٢٤	اشعر بقدرتي علي تنظيم اعمالي بصورة صحيحة بين المدرسة الكلية وواجباتي المنزلية					
٢٥	اعمل على توفير بيئة تنظيمية مدرسية تساعد في دعم احتياجات المعلمين النفسية.					