

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط

م.م. فلاح عبد الحسن عبد العنزي

falabd@uowasit.edu.iq

المديرية العامة لتربية محافظة واسط

الملخص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على الثقافة التنظيمية، وكذلك التعرف على السلوك الاداري، والعلاقة بينهما، حيث تكون مجتمع البحث من مدرسي المدارس الثانوية في مركز محافظة واسط وكان عددهم (٢٨٣٧) تدريسياً، واخذت منه عينة عشوائية وبنسبة (١٨%)، وكان عدد العينة (٥١١) تدريسياً، ومن الجنسين، أما المنهج المتبع في البحث فكان المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي.

لقد توصلت نتائج البحث بالنسبة للهدف الاول الى وجود فروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي ولصالح متوسط درجات العينة (مدرسي المدارس الثانوية)، وهذا مؤشر على أن مديري المدارس الثانوية يمتلكون ثقافة تنظيمية تحقق لهم نجاح وتميز في عملهم الوظيفي، وأشارت نتائج البحث فيما يخص الهدف الثاني إلى أن مديري المدارس الثانوية حسب رأي العينة وهم اعضاء الهيئة التدريسية لديهم سلوك اداري بمستوى جيد، ولقد توصل الباحث الى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والسلوك الاداري، وبناءً على نتائج البحث قدم الباحث مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، والسلوك الاداري.

Organizational culture and its relationship to administrative behavior among secondary school principals in Wasit Governorate

Falah Abd AL Hassan abd Al-Anzei

General Directorate of Education of Wasit

Abstract

The current research aims to identify organizational culture, as well as to identify administrative behavior, and the relationship between them, as the research population consisted of secondary school teachers in the center of Wasit Governorate, and their number was (2837) teaching staff, and a random sample was taken from it with a

percentage of (18%), and the number was The sample was (511) teaching staff, of both genders.

The method used in the research was the descriptive, correlational, and analytical method, The results of the research with regard to the first objective revealed that there are differences between the average scores of the sample and the hypothesized average and in favor of the average scores of the sample (secondary school teachers). This is an indication that secondary school principals possess an organizational culture that achieves success and distinction in their professional work. The results of the research indicated with regard to the objective The second is that secondary school principals, according to the sample's opinion, who are members of the teaching staff, have good administrative behavior. The researcher concluded that there is a positive, statistically significant correlation between organizational culture and administrative behavior, and based on the research results, the researcher presented a set of conclusions and recommendations

الفصل الاول

مشكلة البحث

يشهد واقعنا الحالي الكثير من المتغيرات التي تؤثر في المؤسسة التربوية التعليمية، ولعل أهم هذه المتغيرات ما حدث في الجانب الاجتماعي والاقتصادي، وقد تغيرت الكثير من الثوابت والثقافات والتي كانت راسخة في الازدهار لسنوات عدة، وفي تغييرها حدثت مشكلات كثيرة، كان من أهمها عدم المقدرة على ادراك التطورات والتغيرات واستيعاب الدوافع الحقيقية وتفسيرها، بالإضافة الى التكيف معها، وأدى هذا الى وقوع الكثير من المعوقات في سير العمل التربوي والتعليمي، وهي تعد مرتكز في بناء دولة متطورة، لأنها حافظة للأمة وهويتها الثقافية، والحيلولة دون ضعفها وذوبانها في وسط ثقافات الأمم الأخرى.

وتتأثر جميع المؤسسات بالتغيرات التي تحدث، وتتباين هذه المؤثرات حسب التركيبة الاجتماعية، وتتلون بالمعتقدات والافكار والقيم الراسخة لأن ثقافة المجتمع تسهم بشكل كبير في تشكيل ثقافة وسلوكيات العاملين في داخل تلك المؤسسات، وعلى اختلاف المستويات .

أن عدم تحسين الثقافة التنظيمية والتهاون عن فهم خصائصها وماهيتها، يشير إلى خلل في إدراك المديرين لجميع المشكلات التي تواجه العديد من المؤسسات التعليمية والتربوية، وهذا

ينعكس علي الدور الواجب أدائه وعلي نمط تعاونهم مع بعضهم البعض، وتعاونهم مع الأفراد في خارج المؤسسات التربوية، لذا وجب الاستمرار في إجراء الدراسات لغرض تمكين المديرين من الثقافة التنظيمية. (المؤتمر التربوي التاسع، ٢٠١١ : ٣٢)

وتعد الثقافة التنظيمية مؤشر حقيقي لقياس عمل المديرين، ووسيلة مهمة لا يمكن التغاضي عنها في المؤسسة التربوية، وهذا ما أشارت إليه وزارة التربية بكتابها المرقم (٢٣٨٢) في ٢٠١٤ على ضرورة عقد الندوات والبحوث من أجل نشر الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية ولدى مديري المدارس. (وزارة التربية، ٢٠١٥ : ٤)

وبالإضافة إلى عدم الاهتمام بالبحث عن مبادئ الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية وصياغتها وتطبيقها، هناك أيضاً مشكلة المدارس التي تعاني من نقص في المديرين الذين يقودون مؤسساتهم وفق المعايير الصحيحة للسلوك الإداري. (النعيمة، ٢٠٠٦ : ٤٤)

اذن لا يمكن التحدث عن الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية والتعليمية دون الاهتمام بدراسة السلوك الإداري للعاملين في تلك المؤسسات، فالفرق الجوهرية بين المؤسسات الناجحة والمتعثرة في ادائها لا يتمثل في مدى وفرة الموارد وندرتها فقط، بل بمدى قدرتها على اطلاق القوى الكامنة فيها من خلال تخطيطها الناجح وتنظيمها والتي مكنت البشرية من التقدم في مجال التربية والتعليم. (الهييتي ، ٢٠١٣ : ٩٤)

لذلك اكد المؤتمر السنوي الثاني عشر لوزارة التربية المنعقد عام (٢٠١٦) على القيادات التربوية والادارية مراعاة الجانب الاداري، واحترام العادات والتقاليد الاجتماعية وتعزيزها لأنها تؤثر على السلوك الاداري في عقل الافراد داخل المؤسسة. (وزارة التربية ، ٢٠١٦ : ١٨)

وفي ضوء ما تقدم وعن طريق اطلاع الباحث على الأدبيات والمؤتمرات وبعض الدراسات السابقة، وجد ان هناك مشكلة وجب إجراء دراسة حول الثقافة التنظيمية تعيد من خلالها بناء مؤسساتنا التربوية مركزة فيها على مديري المدارس الثانوية من اجل الوصول إلى سلوك اداري امثل ليرتقي بمستوى مؤسساتنا التربوية لتتزعج حركة التجديد والنهضة التربوية والعلمية.

أهمية البحث

التعليم ضرورة شخصية واجتماعية على حد سواء .فلا يمكن للمجتمع ولا للفرد أن يعيش بدون تعليم. وكلما ارتقى الإنسان في سلم الحضارة كلما ازدادت حاجته إلى التعليم .فالتعليم ليس فقط ضرورة من ضرورات الحياة لتطور حضارة شعب أو أمة وتراثها فحسب، بل هو في الوقت نفسه مسؤول عن تقدم المجتمع وتطوره .ويشهد التاريخ خير شاهد على أن الشعوب التي بلغت حضارات عظيمة وارتقت سلم الازدهار الفكري والعلمي والفني والأدبي كانت مجتمعات متعلمة جعلت من تعليم أبنائها أداة ووسيلة فعالة للدفاع عن حضارتها وتقدمها.

تتسم الإدارة التربوية بالديناميكية التي تمكنها من الاستجابة للتطورات الهائلة في التكنولوجيا والمعرفة، وكذلك للتطورات في مجال التعليم. فهي تعمل على تطوير البيئة التعليمية وفتح منافذ الاتصال في جميع الاتجاهات من أجل تسهيل نقل المعلومات وتدفعها. (حمادات، ٢٠٠٧ : ٩) تُعد ظاهرة الثقافة التنظيمية ظاهرة فريدة من نوعها بالنسبة للبشر وذات أهمية كبيرة في التأثير على السلوك الفردي والجماعي، حيث يكتسبها البشر من خلال الممارسة والتعلم من المجتمع، لذلك تم إيلاء اهتمام كبير بالثقافة التنظيمية للمنظمة، استناداً إلى الفرضية القائلة بأن نوع الثقافة هو أحد المحددات الرئيسية للنجاح أو الفشل التنظيمي. (أبو بكر، ٢٠٠٠ : ١٢٩)

الثقافة المؤسسية هي بطاقة هوية المؤسسة أمام المجتمع ومكون من مكونات شخصيتها. وهي تقدم صورة متكاملة تعكس توجهات المؤسسة وقيمتها، وتمنح المديرين القدرة على غرس المعتقدات التي تشجع على الإبداع ورفض المعتقدات التي لا تشجع عليه. (سليمة، ٢٠٠٤ : ١٣) تُكتسب الثقافة التنظيمية من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تُكتسب هذه الثقافة في العمل أو في المدرسة. وعندما يكتسبها الفرد في العمل، فإنها تصبح جزءاً من سلوكه، مما يسمح له بالتنبؤ بسلوكه مع زملائه ورؤسائه، ويعتمد على انعكاس هذه الثقافة على جميع أفراد المنظمة. (القيوتي، ٢٠٠٨ : ٢٠)

تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية من خلال ارتباطها الوثيق بأنماط سلوك الإدارة التربوية والتعليمية على جميع المستويات. إن الاعتماد والمشاركة في مجموعة العمل القائمة على الاهتمام بالعاملين والثقة بهم، وتنمية كفاءاتهم ومهاراتهم الابتكارية، وإشاعة روح التعاون والتفاهم بين أفراد المؤسسة التعليمية هي التي تصنع مناخاً محفزاً للإبداع والعمل الناجح، وبالإضافة إلى القيم والمعتقدات فإن الرموز والشعارات والمفاهيم هي أهم نسيج للثقافة وبناء الهوية الواضحة والشخصية الفريدة للمؤسسة. (عسكر، ٢٠١٢ : ٣٦)

إن مفهوم الثقافة التنظيمية يتطلب سلوكاً إدارياً يستخدم إجراءات يمكن أن تقدم مشورة واقعية ومستنيرة مستمدة من معطيات تربوية تعكس واقع وخصائص النظام التعليمي وخاصة مدارسنا من أجل تهيئة وتوفير بيئة تعليمية قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة، والعمل الإداري له دور فعال في تلاحم ومشاركة الكادر التعليمي في تحديث الإدارة التعليمية في إطار تطوير الرؤية المستقبلية للمؤسسات التعليمية. وبعبارة أخرى، يلاحظ مديرو المدارس الحاجة الملحة لدراسة وفهم وإدارة وتفسير سلوك رؤوسهم في المدارس كخطوة أولى نحو ضمان تحقيق أهداف المدرسة. (باشري، ٢٠١٧ : ٦)

إن دراسة السلوك الإداري تؤدي إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موظفاً في المؤسسة، حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها، لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني عملاً وتفكيراً، من هنا كان السلوك

الاداري عنصراً مهماً في الإدارة يزود المديرين بالبيانات الضرورية لفهم العاملين وكيفية سلوكهم في التنظيم الإداري فالعنصر البشري إذن هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة. (عنصر، ٢٠١٤: ١٢٧)

من هنا ظهرت أهمية البحث، إذ يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة في مؤسستنا التربوية. فرأى الباحث انه من الضروري إجراء دراسة عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

اهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

- ١- الثقافة التنظيمية لدى مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- ٢- السلوك الاداري لدى مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- ٣- العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الاداري لدى مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

حدود البحث

حدد البحث الحالي بمدرسي المدارس الثانوية في محافظة واسط قضاء الكوت والنواحي التابعة له للعام الدراسي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤

تحديد المصطلحات

الثقافة التنظيمية

وردت تعريفات عدة اختار الباحث منها:

- ١- عرفها (حلواني، ٢٠٠٩) "نظام القيم الأساسية للمنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه مرؤوسيه، والطريقة التي تدير بها أعمالها والمعتقدات والافتراضات التي يشاركها أعضاؤها" (حلواني، ٢٠٠٩: ١٧٢).
- ٢- وعرفها (المصري، ٢٠١١) "بأنها النمط العام للتصرفات والتوجهات وقواعد السلوك التي يمارسها أعضاء المؤسسة ويلتزمون بتطبيقها". (المصري، ٢٠١١: ١٨٤)
- ٣- عرفها (عسكر، ٢٠١٢) "هي منظومة القيمة القائمة على مجموعة من الأساليب وسلوكيات التعاون بين المدير والمدرسين، وهي تنعكس بالإيجاب أو السلب على سير العملية التربوية داخل المؤسسة التعليمية". (عسكر، ٢٠١٢: ٢٣)

التعريف النظري:

هي مجموع السلوكيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في مؤسسة ما.

التعريف الاجرائي: هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها مديرو المدارس عن طريق استجابات افراد العينة على فقرات المقياس المعد لهذا الغرض.

السلوك الاداري

وردت تعريفات عدة للسلوك الاداري منها:

١- **فليه، وعبد المجيد (٢٠٠٥):** "هو ادارة سلوك واتجاهات وأراء العاملين في المؤسسات وتأثيراتها الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المؤسسة وقواها البشرية وأهدافها وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته". (فليه، وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٦)

٢- **القيوتي (٢٠٠٩):** "هو افتراض اساسي مؤداه ان هناك دورا اداريا خاصا من السلوك الانساني يميز تصرفات الناس عندما يكونون اعضاء في اي تنظيم وهو سلوك مختلف عن تصرفاتهم خارج اطر تلك التنظيمات". (القيوتي، ٢٠٠٩: ٢٧)

٣- **المصري، وعامر (٢٠١٤):** "هو إدارة سلوك الفرد داخل المؤسسة، حيث يشير السلوك إلى ردود الفعل التي يصدرها الفرد نتيجة اتصاله بأفراد آخرين أو بالبيئة الخارجية المحيطة بالفرد" (المصري وعامر، ٢٠١٤: ١٤).

التعريف النظري للباحث

هو ادارة سلوك العاملين في المؤسسة ويشمل ذلك أسلوب التفكير وإدراك العاملين لشخصياتهم ودوافعهم للعمل الوظيفي واتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارساتهم وادائهم في المؤسسة.

التعريف الاجرائي:

هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها مديرو المدارس عن طريق استجابات افراد العينة على فقرات المقياس المعد لهذا الغرض.

المدارس الثانوية

وهي المرحلة الدراسية التي تسبق المرحلة الجامعية، ويدخلها جميع الطلاب بعد الانتهاء من المرحلة الابتدائية وإتمامهم سن ١٢ سنة. (وزارة التربية، ١٩٨٨، ٢٤)

مدير المدرسة

هو احد اعضاء الهيئة التدريسية، وتُعهد أليه إدارة المدرسة، وتكون لديه خدمة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس، ليكشف فيها كفاءته العلمية والتربوية، وعن قدرته في الإدارة والتنظيم، ويفضّل مَنْ عمل معاون ولديه شهادة من كلية أو معهد ومعد إعداداً تربوي. (وزارة التخطيط، دائرة التخطيط التربوي، ١٩٨٨: الدليل التربوي)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المبحث الأول

الثقافة التنظيمية مفهومها

بدأ علماء الإدارة، وخاصة المهتمين بنظرية الإدارة، بالترويج والتركيز على مفهوم الثقافة التنظيمية منذ ثلاثون عاماً، أي منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي. وقد ظهر المفهوم بشكل واضح ومتكرر في منشورات ودراسات مؤسسات الإدارة الأمريكية في العام (١٩٨١)، وظهر المصطلح تحت اسم "الثقافة التنظيمية" (في بداية ذلك العام. وعلى الرغم من ظهور الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية في الولايات المتحدة الأمريكية، كما ذكرنا أعلاه، إلا أن ذلك حدث بعد النجاح الهائل الذي حققته المؤسسات اليابانية. وذلك لأن المؤسسات في ذلك الوقت كانت جديدة وقائمة على مبادئ وقيم مختلفة، بل وعلى أساس أن أي مؤسسة لها ثقافتها الخاصة المستمدة من التوجهات ونظم المعتقدات التي تحكمها تبعاً للبلد الذي توجد فيه). (الغامدي، ٢٠٠٨، ٤٤).

وقد بين (القاعوري، ٢٠٠٥) "الثقافة المؤسسية هي انعكاس للمفاهيم التوجيهية والقيم الاجتماعية للأشخاص الذين يعملون داخل المؤسسة" (القاعوري، ٢٠٠٥، ١٥٣).

اما (عبيسات، ٢٠٠٥) فقد أطلق على الثقافة التنظيمية أنها "التماسك والارتباط بين القيم والعادات والإشارات والمؤثرات التي تحكم السلوك الفردي والتي تشكل في حد ذاتها نمطاً تنظيمياً معيناً" (عبيسات، ٢٠٠٥: ٣٤).

تشابه الثقافة التنظيمية مع الثقافة الاجتماعية وتتجانس معها لأنها تحتوي على العديد من الأشياء غير الملموسة التي يمكن رؤيتها وملاحظتها، مثل المعتقدات والقيم وأنماط السلوك. (المرسي، ٢٠٠٦: ٢)

اهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن اهمية الثقافة التنظيمية بأنها تؤسس نظاماً إدارياً ذا قيم ومفاهيم سياسية تنمو وتتواجد ضمن مشاعر واتجاهات تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية تؤثر على أداء وسلوك الأفراد داخل المنظمة.

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى ما يأتي:-

١- فهي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال وضع أهداف طويلة الأمد، تتفرع منها أهداف قصيرة الأمد، لتحريك المنظمة في اتجاه واحد، وتوحيد صفوف العاملين، وجعلهم يكرسون جهودهم وتنظيم عملهم نحو تحقيق أهداف موحدة.

٢- تنظيم أفكار للتأهب لحالات الطوارئ، أي اتباع قيم الثقافة المؤسسية والتوجه نحو ثقافة الاستعداد والترقب بدلاً من ثقافة اللامبالاة والكسل وانتظار حدوث الأزمة، وإعداد خطط للأزمات

المحتملة في المؤسسة، وثقافة رد الفعل بدلاً من ثقافة التعامل مع المواقف المفاجئة بدلاً من ثقافة رد الفعل، وتعزيز ثقافة المهارات بدلاً من ثقافة رد الفعل. (حريم، ٢٠٠٤: ٣٥)

العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

إن نجاح المؤسسة يركز على مجموعة من المحددات للثقافة التنظيمية استجابة لمجموعة من الأحداث التي تجعل منها غير كافية لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، ويستغرق التكامل الثقافي وقت طويل لأحداث التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وتتشكل من خلال تفاعل الكثير من المحددات ومن بينها ما يلي :

- أخلاقيات قيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع .
- المعتقدات التنظيمية هي أفكار مشتركة حول طبيعة الحياة الاجتماعية والعمل في البيئة التنظيمية والطرق التي يمكن من خلالها تحقيق المهام التنظيمية، مثل المشاركة في صنع القرار في المؤسسة والمساهمة في العمل الجماعي.
- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات ودوافع وقيم.
- الخصائص الوظيفية ومدى تلائمها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- مرونة التنظيم ويقصد بها قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية
- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على مستوى السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات (جواد، ٢٠١١: ٢٦)

خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص الثقافية تستمد خصائصها من الثقافة العامة من المجتمع، ومن الخصائص الإدارية للمؤسسة من جهة أخرى، ومن أهم خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي:

- ١- الثقافة التنظيمية اجتماعية: إن ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي، التي ينتمي إليها العمال
- ٢- الثقافة التنظيمية هي ثقافة تكاملية: فالثقافة تميل إلى التوحد والاندماج لتشكل انسجاماً متوازياً ومتكاملاً مع السمات الثقافية. ولذلك، فإن أي تغيير في جانب واحد من جوانب نمط الحياة لا بد أن ينعكس على بقية مكونات النمط الثقافي، بحيث لا يتحقق التكامل الثقافي بشكل كامل.
- ٣- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي ومستمر: من خلال الاستمرار تتراكم الثقافة، حيث يعمل كل جيل على تسليمها للأجيال اللاحقة.
- ٤- الثقافة التنظيمية نظام مركب: بحيث تتكون من ٣ عناصر تتفاعل مع بعضها البعض:

- عنصر معنوي (القيم، الاخلاق، المعتقدات والأفكار
 - عنصر سلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب
 - عنصر مادي (كالمباني والأدوات والمعدات)
 - ٥- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان النفسية والبيولوجية، أيضا لتكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة للفرد من خلال الاستجابة لخصائص بيئة المؤسسة، وما يحدث لها من تغيير من جانب آخر.
 - ٦- لها خاصية التغيير: يحدث بفضل ما يضيفه أعضاء التنظيم على الثقافة، من خبرات وأنماط سلوكية.
 - ٧- الاكتساب والتعلم: الثقافة التنظيمية ليست غريزة فطرية، إذا عليهم تعلمها واكتسابها، للتأقلم في محيط العمل.
 - ٨- تحدد معايير السلوك: فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة. (الصيرفي، ٢٠٠٧: ٢٦٣)
- مصادر الثقافة التنظيمية:**

تقوم الثقافة التنظيمية على عدة من المصادر أهمها ما يلي :

- ١- **المعايير:** على سبيل المثال، إذا كان معيار الحكم على قيمة الشخص هو مدى فهمه للآخرين، فإن الصفات المرغوبة المرتبطة بمبادئ مثل التعاون والتكامل تُستمد من خلال غرسها في نفوس الشباب.
- ٢- **الأعراف:** وهي عبارة عن عادات وقواعد غير مكتوبة ولكنها متفق عليها تتحكم في السلوك ويعتبر عليها انحراف ويعاقب عليها.
- ٣- **القوانين:** وهي قواعد عامة مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل المجتمع وتستخدم للفصل في النزاعات أو الانحرافات وقد تنشأ القوانين من تطور المعايير والأعراف وانعكاساتها على المجتمع. حيث يمثل القوة الموجهة للسلوك الإنساني وهو بالتالي منظم ومحدد للسلوك الإنسان، فالمجتمع يحتوي على عدد كبير من العادات والأنماط السلوكية التي يشترك الناس فيها ولا مجال للحرية والاختيار فيها مثل المصافحة باليد اليمنى، والأكل باليد اليمنى، وتقبيل يد الوالدين المسنين، وهناك عادات وأنماط سلوكية يكون الإنسان حر في اختيارها، مثل اختيار الملابس المناسبة والتعليم المفضل، السكن المناسب والعمل المناسب، وهذه العادات تقتصر على فئات معينة مرتبطة بالعمر أو الجنس أو المهنة. (نشوان، ٢٠٠٦: ٢٣١)
- ٤- **الافتراضات الرئيسية:** هي المؤشرات التي تحدد كيفية إدراك الأفراد في المنطقة وفهمهم وتفكيرهم في الإجراءات التي يتخذونها والأشياء من حولهم التي هي في مستوى أدنى من القيم.

٥- **القيم:** هو المستوى الثاني من الثقافة التنظيمية والأكثر عمقاً، فهي التي تحدد ما يجب أن تكون عليه المنظمة، وتعتبر الموجه للسلوك المرغوب فيه.

٦- **القواعد:** وهي المبادئ التوجيهية التي تحدد سلوك أعضاء المنظمة في موقف معين، وعادة ما تكون غير مكتوبة.

٧- **الاحتفالات والشعائر:** وهي النشاطات التي تتكرر في المناسبات مثل: تكريم ومكافآت الموظفين.

٨- **القصص:** لكل ثقافة قصص يقصها الأفراد عن أحداث سابقة مهمة لها، مثل القصص عن الدور المهم، حيث أنها أكثر من مجرد قصص ساذجة، فهي تبين ما تعتبره الجماعة سلوك صحيح وسلوك خاطئ، ومن هو بطل ومن هو شرير فسماع هذه القصص يعلم المستمع ما هو مهم للجماعة وكيف يجب أن يتصرف الفرد في مواقف مشابهة .

٩- **الطقوس:** وهي مجمل الاحتفالات أو المناسبات التي تحييها المؤسسة وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستذكار مناسبات الإنجاز المتميز.(العماري، ٢٠٠٦: ١٢٧)

المحور الثاني - السلوك الإداري - مفهومه

يعتبر السلوك الإداري من الموضوعات المهمة التي تعنى الإدارة التربوية بدراستها ومن أصعبها نظراً لتعدد وتشابك المتغيرات الفاعلة في السلوك من جهة، وعدم استقرار العناصر التي تؤثر في السلوك الإداري من جهة أخرى ، ولهذا فإن مفهوم السلوك لغة "السلوك في اللغة حسب ما ورد على لسان العرب هو من مصدر الفعل سلك طريقاً وسلك المكان يسلكه سلكاً، وسلك الشيء في الشيء أي أدخله فيه"(ابن منظور، 1990) ويوضح(الصيرفي ، ٢٠٠٩) السلوك الإداري : " هو محاولة شاملة لفهم سلوك العاملين داخل منظمة ما، سواء كأفراد أو مجموعات صغيرة أو أفراد كثيرين، كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك التفاعل بين هذه المنظمة والبيئة الخارجية، أو بين علم النفس والعلوم الأخرى، خاصة علم الإدارة"(الصيرفي، ٢٠٠٩ : ١٣١) ولذلك يرى(السلمي، ٢٠٠٠ : ٢٢) السلوك علي أنه مصدر كل القيم في حياة البشر، وهو اجماع كل النشاط الإنساني في مختلف مجالات الحياة وتتعاكس آثار السلوك الإداري إيجابي أو سلبي عليه وعلي من يتعامل معه، وبجانب آخر ذكر(عمران، ٢٠١٠) السلوك الإداري بأنه كل ما يصدر عن الشخص من نشاط كان جسماني أو عملي أو انفعالي، وسواء تم هذا النشاط بطريقة شعورية أو لا شعورية.(عمران، ٢٠١٠: ٤٧)

أهمية السلوك الإداري

إلى جانب كون المدرسة مجتمعاً صغيراً تتجلى فيه كل قوى المجتمع الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسلوكية، وأداة للتطوير والتحسين، وأداة للتنافس الإيجابي، وهذه الأهمية للسلوك

الإداري في المؤسسات التعليمية وخاصة في المؤسسات التعليمية القائمة على إعداد رأس المال البشري، وهذا يأتي من أهمية العامل البشري في المؤسسات التعليمية، "وهذا يخلق حاجة لدى جميع المديرين إلى الاهتمام أكثر فأكثر بدراسة السلوك الإنساني، وهذه الحاجة تعطي أهمية لدراسة السلوك الإداري في المدارس، وتخلق بيئة اجتماعية تنظيمية وخارجية وانطلاقة جديدة في فهم مشاعر المعلمين تم اتخاذ الخطوة الأولى في هذه العملية. (فليه، وعبدالمجيد، ٢٠٠٥: ٣٥) وتبرز أهمية السلوك الإداري في نقطتين هما:

١- **مجال تشويق للدراسة:** ويرجع عنصر الإثارة في دراسة السلوك الإداري إلى أنه يتعلق بطبيعة العنصر البشري وبالتالي بسلوكنا وتصرفاتنا في المؤسسات المختلفة التي نعمل فيها، وتتضمن دراسة السلوك الإداري أمثلة للنجاحات والإخفاقات في المؤسسات بسبب العنصر البشري المتمثل في المرؤوسين. ويتضمن أمثلة حية وكيفية خلق المناخ المثالي الذي يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.

٢- **السلوك الإداري هام:** إن دراسة السلوك التنظيمي مهمة ليس فقط للمؤسسات التعليمية، بل للمدراء والموظفين أيضاً، حيث أن فهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن أن يزيد من فعالية أداء المديرين والمعلمين. ومن خلال دراسة السلوك التنظيمي، يمكننا أن نصبح أكثر وعياً ونزيد من فعالية إدارة العوامل البشرية في المؤسسات التعليمية. (راوة، ٢٠٠٢: ١٥)

أبعاد السلوك الإداري للفرد والجماعة في المؤسسة

يشير (الفريجات، ٢٠٠٩) يساهم فهم السلوك الإداري الفردي والجماعي في تحقيق الأبعاد في المؤسسة وهي :

١- الاختيار الرشيد للعاملين في المؤسسة حسب الكفاءة من شأنه أن يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي وهذا ينعكس أثره بوضوح في زيادة كفاءة المخرجات وتحسن النوعية في الأداء للمؤسسة، ومن ثم فواجب الإدارة تهيئة الأجواء التي يستطيع الفرد من خلالها كسب المعارف والخبرات التي تؤثر بشكل ايجابي على سلوكه .

٢- تنمية العاملين في المؤسسة وتوفير الظروف التي تنمي الأنشطة والبرامج الانسانية التي تتلاءم مع دوافعهم ومع قابلياتهم وقدراتهم الوظيفية مما يساعد الفرد في معرفه موقعه في العمل والدور الذي يقوم به ويرسم لنفسه أهدافاً يعمل من اجلها. (الفريجات، ٢٠٠٩: ٢٥)

٣- يساعد التنبؤ بالسلوك الإداري للعامل أو الجماعات العاملة في المؤسسة في تحديد الجوانب العامة المرتقبة، ويؤدي هذا إلى وضوح في رؤية الأفاق التخطيطية للمؤسسة، ويقلص من أثر الحس او التخمين في الخطط المرجوة .

٤- يقدم فهم السلوك الإداري مستوى عالي من الرقابة والسيطرة على الموارد البشرية للمؤسسة مما يؤدي بدوره في الحفاظ على مواردها البشرية وتطورها في المجالات المختلفة لان الفرد بطبيعته يرغب في التعلم و اكساب مفاهيم جديدة .

٥- ابراز دور الإدارة في تحسين سبل الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات، وخلق علاقات إنسانية قادرة على إطلاق قدرات الآخرين في مجالات العمل وتعزيز دور التفاعل الاجتماعي بين العاملين، مما يساهم في بلورة روح الولاء والانتماء وخلق قواعد ثقافية مرتبة في تطوير مخرجات المؤسسة.(العميان، ٢٠٠٥: ٦٩)

انواع السلوك الاداري:

إن العمل الإداري في أي مؤسسة، في جميع مظاهره وأشكاله المختلفة، هو انعكاس لسلسلة من الأنشطة المختلفة والمتداخلة التي تشكل النظام البشري، وفهم العمل الإداري يتطلب معرفة جميع القوى المتفاعلة ككل.

ولقد حدد (الكبيسي، ٢٠٠٤) عدة انواع للسلوك الاداري هي:

١- **السلوك الفردي:** هو أبسط صور السلوك الاداري من حيث المثير، والاستجابة لفرد واحد، أي تفاعلات الفرد إزاء المثيرات التي تتعرض لها في الحياة اليومية، ويعبر عن نسق الشخصية التي يمتلكها الفرد فسلوك الفرد وتصرفاته ناتجة لأفكاره، اذا يمكن تفسير سلوك الفرد أيضاً بدوافعه ورغباته وحاجاته التي يريد إشباعها، وعلى ذلك فيمكن تفسير الفرد من خلال التعرف على دوافعه ورغباته وحاجاته من خلال فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد .

٢- **السلوك الجماعي:** وهو سلوك جماعي يتسم بالقدرة على تحسين قواعد وعادات سلوكية بشكل تلقائي من خلال مجموعة من الأشخاص الذين يشتركون في الميول والاتجاهات والهويات، ويشكلون فريقاً متجانساً يشكل ثقافة فرعية تملأ بتوازن المنظمة وتوازنها لتحقيق الأهداف المحددة.

٣- **السلوك الاجتماعي:** ويتمثل هذا النوع من صور السلوك وعلاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة التي ينتمي إليها، فارتباط شخص بشخص آخر يترتب عليه سلوك معين نتيجة تأثير كل منهم على الآخر من خلال علاقة تفاعلية بين أفراد الجماعة تنتج سلوكيات مشتركة تحتكم إلى نسق تفاعلي من شأنه توفير ثقافة موجهة للفرد، فالأفراد في تفاعل مستمر مع واحدة أو أكثر من هذه المجموعات، وبالتالي فإن سلوكهم وأقوالهم وأفعالهم تتحدد بسلوك الجماعة وأهدافها .وبالإضافة إلى ذلك، يتأثر سلوك الأفراد داخل المؤسسات بأسلوب الإدارة والوضع الثقافي والثقافي الخاص بالمجتمع، وكذلك العقلية السائدة داخل المؤسسة.(الكبيسي، ٢٠٠٤:

(٧٨

السلوك الاداري التربوي وعلاقته بالمؤسسة التربوية:

يتمثل السلوك الاداري التربوي جميع الأفعال وردود الأفعال تجاه الأفراد وميولهم ودوافعهم، لان السلوك الاداري أساس لفهم وتحليل المنظومة التربوية الذي يشمل العلاقات التنظيمية كلا من الطلبة والمدرسين والمدير، ولذلك لا ينظر المختصون في مجال التربية الى المدرسة باعتبارها مجموعة تنظم المدير والمدرسين والطلاب والمباني والتجهيزات فحسب، بل ينظرون إليها كمجموعة من النماذج والعلاقات المتبادلة، وهي شكل من أشكال التركيبات والبناءات الاجتماعية التي يستجيب لها الأفراد والجماعات بطرائق معينة من خلال شكل وطبيعة النظم المدرسية نفسها، وبهذا نجد الكثير من النظم التربوية والمؤسسات التعليمية تبني احتياجاتها، وتحدد أهدافها لضمان استمرارها، وبقائها والقيام بمهامها، وهذا يعني أن لكل مدرسة حياة مدرسية وثقافة ومناخ مدرسي لها طابعها وهي كلها أبعاد للسلوك الاداري التربوي. (النجار، ٢٠٠٧: ١٣٤)

من جانب اخر يرى (مرسي، ٢٠٠٠) يمكن أن ينظر إلى المدرسة من ثلاث جوانب، هي الجانب المهني والاداري والاجتماعي هذه الجوانب تتداخل فيما بينها، ولا تنفصل وهي كمؤسسة اجتماعية تختلف عن المؤسسات الأخرى من حيث بيئتها الاجتماعية التي تعكس نوع من التفاعل الاجتماعي بين مختلف العناصر البشرية الفاعلة والمكونة لها، وان هذا التفاعل المبني علي التواصل والأخذ والعطاء المعرفي والأخلاقي والتربوي، وهي بذلك تضم مجموعة من التنظيمات والأنشطة والعلاقات الاجتماعية بين المدرسين مع بعضهم من جهة وعلاقتهم مع المدير، لذلك اتجهت السياسات التعليمية إلى الاهتمام بالجو المدرسي الذي يجعل من المدرسة مكاناً للتربية الاجتماعية السليمة عن طريق احترام شخصية المدير وشخصية المدرس وشخصية الطالب. (مرسي، ٢٠٠٠: ١٣٤).

ان قياس النظام التربوي ومعرفة أداء وكفاءة القوى البشرية العاملة لا يمكن دون فهم العلاقة بين السلوك الاداري والمؤسسة التعليمية، ومخرجاتها التربوية من خلال الاستعانة بمنظور سيكولوجي قادر علي تحديد إطارها ومفاهيمها، ويرسم اتجاهه وضبط أهدافها، ويكون قادر علي فهم أبعاد هذه العلاقة ومؤشراتها، ويساعدها في التحليل، ومن ثم التفسير حتى تستطيع اتخاذ القرارات الصائبة، ويهتم بدراسة حاجات العاملين ودوافعهم لضمان استجاباتهم لمتطلبات العمل بطريقة أفضل، ولهذا يعتبر المدير الناجح، هو القادر علي فهم البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية فهماً شاملاً، ومتعمقاً، خصوصاً إذا ما كان هذا المدير يتعامل بكثرة مع الناس، فالمدير معني بمعرفة سلوك الافراد وكذلك سلوك الجماعة، وإلا يواجه صعوبة في قيادتهم أو تحفيزهم أو حثهم على بلوغ الأهداف المنشودة (العلاق، ٢٠٠٨: ٤٦).

دراسات سابقة

دراسات تناولت الثقافة التنظيمية:

١- دراسة (عليان, ٢٠١٢):

"الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديرو المدارس، والعلاقة بينهما من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظتي القدس والبيرة ورام الله"

اهداف الدراسة:-

هدف البحث إلى التعرف على درجة الثقافة التنظيمية، والممارسات الادارية لدى مديرو المدارس الحكومية، والعلاقة بينهم، من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في محافظتي القدس،(البيرة، ورام الله)، وكذلك التعرف علي اختلاق وجهة النظر حول توافر الثقافة التنظيمية، والممارسات الادارية، وتبعاً لكل من التغيرات الآتية:(النوع- الخبرة العلمية- المؤهل العلمي- العمر- مكان الدراسة وموقعها- عمر المتعلم- عدد المعلمين في المدرسة).

مجتمع البحث:-

يتكون مجتمع البحث من (١٣٧١) من اعضاء الهيئة التدريسية، من المعلمين والمعلمات في تلك المدارس الابتدائية في محافظتي القدس (البيرة ورام الله) .

عينة الدراسة:- اشتملت عينة الدراسة (١٤٥٧١٠) معلم ومعلمة في المدارس الابتدائية ونسبة ٣٣%.

الوسائل الاحصائية:

استعمال الوسائل الاحصائية التالية(المتوسط الحسابي- الانحراف المعياري، النسبة المئوية- والاختبار التائي- وتحليل التباين الاحادي- واختبار والفاكرونباخ- وتم تحليل التباين باستخدام الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية"SPSS".

نتائج الدراسة:

١- هناك درجات عالية لتحسين الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية، من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

٢- عدم وجود الفروق ذات الدلالة الاحصائية، بين متوسطات وتقديرات وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية في المدارس الابتدائية، وتعزى لكل من متغيرات (المؤهل العلمي، الجنس) .

٣- وجود الفروق ذات الدلالة الاحصائية، بين متوسطات وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في جوانب الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية في المدارس الابتدائية، وتعزى لمتغير العمر ولمصلحة الفئة الأكبر في العمر.

٢- دراسة (البرزنجي, ٢٠١٥):-

"الثقافة التنظيمية السائدة في مديريات التربية من وجهة نظر مديرو المدارس الابتدائية"

اهداف الدراسة:

هدف البحث الى التعرف علي الثقافة التنظيمية السائدة في مديريات تربية الرصافة، التعرف علي دلالة فروق وفقا لمتغيري (العمر - المؤهل العلمي - خدمة الادارة).

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من مديرو المدارس الابتدائية، في مديرية تربية الرصافة.

عينة الدراسة :

تكونت عينة البحث من (٢٥٦)، مدير ومديرة من المدارس الابتدائية.

ادوات الدراسة :

اعدت الباحثة استبانة الثقافة التنظيمية وتضمنت أربع مجالات.

الوسائل الاحصائية:

استعملت الباحثة وسائل احصائية وهي (معامل ارتباط بيرسون - الاختبار التائي لعينين مستقلتين - الاختبار التائي لعينة واحدة - المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار مربع كاي - معادلة الفاكرونيباخ).

نتائج الدراسة :

تشير الإجابات من عينة الاستبانة إلى أن المديريات العامة للتربية والتعليم لديها ثقافة تنظيمية.

دراسات تناولت السلوك الاداري:

لم يجد الباحث دراسات قريبة للبحث تناولت السلوك الاداري، بل وجد دراسات تناولت السلوك التنظيمي وهو قريب ويعطي معنى ملائم للبحث.

١ - (دراسة التركي، ٢٠٠٤): "دور البرامج في احداث التغيير في السلوك التنظيمي"

اهداف الدراسة

١- اقامة برامج تدريبية لاحداث تغير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في قطاع التربية والتعليم.

٢- معرفة دور هذه البرامج في اثارة الدافعية لدى المدرسين في مدارس التعليم العام.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة الشخصية للوصول الى نتائج البحث، وتكون مجتمع البحث من العاملين في قطاع التعليم العام في جمهورية السودان في المحافظات الجنوبية حيث كان عددهم (٩٥٦٢) مدرسة واستعمل العينة بأسلوب الطبقى العشوائي وكان عدد العينة (٩٦٢) وبنسبة ١٠%.

الوسائل الاحصائية:

استخدم الباحث معامل ارتباط الفاكرونباخ- ومعامل الانحراف- واختبار بيرسون- وتحليل التباين الاحادي . ومعامل اختبار وشيفيه.

النتائج: توصلت الدراسة الى اعداد برامج تدريبي لدى العاملين في قطاع التربية والتعليم العام.

٢- دراسة(الاسيوطي,٢٠١٣):-

عنوان الدراسة: "دور السلوك التنظيمي في احداث تغيير في دوافع العمل"

اهداف الدراسة:

التعرف علي الدور الذي يؤثر السلوك التنظيمي في زيادة دافعية العمل لدى مديرو المدارس الابتدائية في محافظة الدهليقية، في جمهورية مصر العربية.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي للوصول الى نتائج البحث حيث تكون مجتمع البحث من (١١٨٣) مديرا او مديرة في المحافظة اعلاه واختيرت العينة بنسبة ٣٢% حيث كان عددها ٣٨٠ مديراً ومديرة.

الوسائل الاحصائية: استخدمت الباحثة معامل ارتباط برسون- الاختبار التائي لعينة واحدة- التحليل التبايني الاحادي- الانحراف المعياري- والمتوسطات الحسابية.

نتائج الدراسة:

١- هناك علاقة ارتباط بين السلوك التنظيمي ودافعية العمل.

٢- ان للسلوك الاداري دورا كبير في تعزيز دوافع العمل.

الفصل الثالث

منهجية البحث واجراءاته

اولاً: منهج البحث

هي طريقة تفكير يستخدمها الباحثون لتنظيم أفكارهم، وهي طريقة عمل تساعدهم في الوصول إلى نتائج وحقائق علمية حول الظاهرة المدروسة.(عليان وغنيم، ٢٠١٣: ٣٣)

تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، لغرض تحقيق أهداف البحث الحالي، ولدراسة الظاهرة من حيث ماهيتها وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها، ووصفها وصفاً دقيقاً، وكما توجد على ارض الواقع.

فهو يُعنى برصد ومتابعة دقيقة لظاهرة ما، من خلال جمع المعلومات والبيانات، اذ ان هذا المنهج لا يتمثل فقط في جمع هذه المعلومات وتبويبها وعرضها ، بل انه يشتمل كذلك على تحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها من اجل استخلاص الحقائق والتعميمات الجديدة التي تسهم في فهم الواقع وتطويره وكذلك في تراكم وتقديم المعرفة الانسانية .(فان دالين، ١٩٨٥: ٣١٢).

ثانياً:- مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية في محافظة واسط قضاء الكوت ونواحيها في المدارس الحكومية للعام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤) والبالغ عددهم (٢٨٣٧) تدريسياً .

جدول -١- يبين حجم مجتمع البحث

نوع المجتمع	حجم المجتمع
مدرسي المدارس الثانوية في محافظة واسط قضاء الكوت	٢٨٣٧

ثالثاً:- عينة البحث

تحقيقاً لأهداف البحث تم اختيار عينة عشوائية وبنسبة (١٨%) تقريباً من مجتمع البحث البالغ (٢٨٣٧) مدرساً ومدرسة إذ بلغ المجموع (٥١١)، حيث تم اختيار العينة من المديرية العامة لتربية واسط .

جدول (٢) يبين حجم عينة البحث

نوع العينة	حجم العينة
مدرسي المدارس الثانوية في محافظة واسط قضاء الكوت ونواحيه	٥١١

رابعاً:- أدتا البحث:

الاستبانة هي الأداة التي يستعملها المشتغلون في البحوث التربوية والنفسية علي نطاق واسع للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، بل هي من الأدوات الأكثر ملاءمة للحصول على معلومات وبيانات مرتبطة بواقع معين .(فان دالين، ١٩٨٥ : ٤٣١)

أولاً : مقياس أداة الثقافة التنظيمية:**إجراءات بناء المقياس :**

أ- تحديد الهدف ألا وهو التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط الحكومية قضاء الكوت من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

ب- تحديد محتوى الأداة : هي الفقرات المكونة للمقياس وهي بهذه الحالة تكون ٢٣ فقرة، بعد الاطلاع على أدبيات والمراجع والدراسات المقاربة لموضوع البحث.

الاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية ، وفي ضوء ما تقدم تم صياغة (٢٣) فقرة موزعة على (٧) مجالات حيث في كل مجال ثلاث فقرات والمجالين الأخيرين اربع فقرات ووضع مقياس خماسي لخيارات المستجيب تتوافر بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، لا تتوافر) تقابلها الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وهي تقيس المتغيرين.

التحليل المنطقي لفقرات المقياس:

حيث يتطلب هذا التحليل الحصول على توافق مجموعة من الخبراء والمحكمين حول صلاحية الفقرات ولهذا الغرض عرض المقياس على مجموعة في المختصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي إذ بلغ عددهم (١١) خبيراً، حيث عدت كل الفقرات صالحة ولا تحتاج إلى تعديل عندما يكون اتفاق آراء المحكمين (٨٠%) فما فوق وبناء على آرائهم وعلى وفق توصياتهم عدلت بعض الفقرات لغوياً ولم يتم حذف أو اضافة أي فقرة.

التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الثقافة التنظيمية:

أولاً : القوة التمييزية للفقرات :

أسلوب المجموعتين المتطرفتين: تشير أدبيات القياس والتقويم إلى اعتماد نسبة (٢٧%) لكل من المجموعتين العليا والدنيا وتمثل أفضل نسبة يمكن اعتمادها، لأنها تقدم لنا مجموعتين بأقصى ما يمكن من حجم وتمايز، وبعد ان تم حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري للمجموعتين، تم استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، في حساب القوة التمييزية لكل فقره بين المجموعتين متطرفتين للدرجة الكلية، وذلك لأن القوة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرات (أبو ناصر، ٢٠١٢ : ٢٢٢)، حيث كانت القيمة التائية المحسوبة عند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية والبالغة (١,٩٦)، عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبدرجة حرية (٩٨)، أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل علي أن جميع فقرات المقياس مميزة، علماً ان الباحث قد استعان بعينة مقدارها (١٠٠) تدريسي، من خارج عينة البحث ولغرض التحليل المنطقي لفقرات

ثانياً: ثبات المقياس:

تم حساب ثبات المقياس (الثقافة التنظيمية) بطريقة تحليل التباين، باستعمال معاملة الفا كرو نباخ، لأنها من الطرائق المعتمدة في العديد من الدراسات، وطبقت المعادلة علي استجابات افراد عينة الثبات والبالغ عددهم (٥٠) مدرس ومدرسة من خارج عينة البحث حيث تم حساب معامل الثبات فبلغ (٠,٨٩)، وهو مؤشر علي أن معامل الثبات عالي جداً.

مقياس المتغير الثاني السلوك الاداري:

إجراءات بناء المقياس :

- ١- تحديد الهدف: حيث يهدف البحث الحالي إلى التعرف على السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .
- ٢- تحديد محتوى الأداة: هو في هذه الحالة يتكون من أربع مجالات (القوة الشرعية باتجاه السلوك التنظيمي ، قوة الخبرة والمعرفة باتجاه السلوك التنظيمي ، قوة التهديد بالعقاب المؤثر على السلوك التنظيمي، قوة المعلومات باتجاه السلوك التنظيمي)، وكذلك الفقرات المتضمنة (٣٦) فقرة.

٣- الاطلاع على البحوث والأدبيات والدراسات القريبة من المتغير المدروس.

التحليل المنطقي لفقرات مقياس السلوك الإداري:

عرضت فقرات المقياس على عدد من المختصين والمحكمين في اختصاص الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي والقياس والتقويم والبالغ عددهم (١١) محكماً، للتأكد ملائمة ووضوح الفقرات لقياس المجال الذي تنمي إليه، وقد عدت كل فقره صالحه عندما يكون توافق في آراء المحكمين بنسبة (٨٠%) فما فوق وبناء علي آراء المحكمين لم يتم حذف أو اضافة أي فقرة، أما كان هناك تغير في صيغ الفقرات وبعض التعديلات اللغوية.

التحليل الإحصائي لفقرات مقياس السلوك الإداري بأسلوب المجموعتين المتطرفين :

بلغ حجم عينة التحليل الإحصائي (١٠٠)، تدريسي من خارج عينة البحث، حيث رتبت درجاتهم تنازلياً، وبعدها استقطع الباحث نسبة (٢٧%)، من المجموعة العليا، ونسبة (٢٧%)، من المجموعة الدنيا، ثم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، حيث كانت القيمة التائية المحسوبة، اعلى من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١,٩٦)، عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبدرجة حرية (٩٨)، مما يدل على أن جميع فقرات المقياس دالة إحصائياً ومميزة.

طريقة تحليل التباين باستخدام معادلة الفا كرو نباخ لأجل التحقق من الاتساق الداخلي للأداة طبقت معادلة الفا كرو نباخ على استجابات عينة الثبات والبالغة (٥٠) من خارج العينة حيث بلغ معامل الثبات الكلي (١,٩٦) وهو مؤشر على أن معامل ثبات الأداة جيدة.

التطبيق النهائي :

بعد أن أصبح المقياسيين جاهزين للتطبيق على عينة البحث وبعد التأكد من الصدق والثبات لكل منهما تم تطبيقها من قبل الباحث من تاريخ ٢٠٢٣/١١/١٥ لغاية ٢٠٢٤/١/١٥ .

الوسائل الإحصائية :

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة في البحث الحالي والتي هي:

١- معامل ارتباط بيرسون.

٢- معادلة الفا كرو نباخ.

٣- الاختبار التائي لعينة واحدة.

٤- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.

٥- اختبار تحليل التباين التائي.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الهدف الأول :

التعرف على الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، تحقيقاً لهذا الهدف تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس النجاح التنظيمي حيث بلغ (٨٣,٦٧٣٩) وبانحراف معياري قدره (١٤,٥٦٢٣)، ولدي حساب دلالة الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي البالغ، (٦٩) وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، اتضح ان القيمة التائية المحسوبة، (٣,٦٦٣) أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٥١٠) والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس الثقافة التنظيمية لمديري

المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية

الأداة	العينة	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجات الحرية
الثقافة التنظيمية	٥١١	٨٣,٦٧٣٩	٦٩	١٤,٥٦٢٣	٣,٦٦٣	١,٩٦	٥١٠

يتضح من الجدول (٣) وجود فروق بين متوسط درجات العينة، والمتوسط الفرضي، ولصالح متوسط درجات العينة (مدرسي المدارس الثانوية)، وهذا مؤشر على أن مديري المدارس الثانوية يمتلكون ثقافة تنظيمية جيدة وتحقق لهم نجاح وتميز في عملهم الوظيفي، وهذه النتيجة تؤيد ما ذهب إليه (نشان، ٢٠٠٦) "من ان هناك تماسك وترابط بين القيم والعادات والمؤثرات التي تحكم تصرفات القادة التربويين (المديرين) لأنها ستشكل الى حد ما الشكل التنظيمي للمؤسسة، وهي بالتالي تؤدي دوراً حيوياً ومهماً في حياة المؤسسة" (نشان، ٢٠٠٦: ٧٣).

الهدف الثاني :

التعرف على السلوك الاداري لدى مديرو المدارس الثانوية في محافظة واسط من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

تحقيقاً لهذا الهدف، تم ايجاد المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث علي السلوك الاداري حيث بلغ (١٣٢,٨٤٥٩)، وبانحراف معياري قدره (١٢,٧٤٥)، ولدي حساب دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي البالغ (١٠٨) وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة اتضح أن

القيمة التائية المحسوبة للسلوك الاداري بلغت (١٦,٧٤٥) وبلغت القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٥١٠) والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس التعرف السلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية

الأداة	العينة	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجات الحرية
السلوك الاداري	٥١١	١٣٢,٨٤٥٩	١٠٨	١٢,٧٤٥	١٦,٧٤٥	١,٩٦	٥١٠

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية حسب رأي العينة وهم اعضاء الهيئة التدريسية لديهم سلوك اداري بمستوى جيد وهذا ما أكدته (فليه، ٢٠٠٩) بأن دراسة السلوك الاداري في المدرسة يخلق بيئة ادارية وبيئة اجتماعية فاعلة، وبانطلاقة جديدة في فهم مشاعر المدرسين، ومساعدتهم من اجل تحقيق اهداف المدرسة المرسومة بكفاءة وفاعلية، وترتبط هذه الكفاءة والفاعلية في أي مدرسة او مؤسسة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة وبكفاءة العاملين وقدرتهم على العمل ورغبتهم في، لأنه المؤثر في استخدام الموارد المتاحة. (فليه، ٢٠٠٥: ٣٥)

الهدف الثالث :

العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم.

لتحقيق هذا الهدف تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة عينة (اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية) على وفق مقياس الثقافة التنظيمية والسلوك الاداري فكانت النتائج كما في الجدول (٥).

جدول (٥) قيمة معامل ارتباط بيرسون وقيمة الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط بين درجات الثقافة التنظيمية والسلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة واسط المركز من وجهة نظر المدرسين

المتغيرات	قيمة معاملات ارتباط بيرسون	مربع قيمة معامل ارتباط بيرسون	قيمة معامل ارتباط بيرسون	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة ٠,٠٥
				المحسوبة	الجدولية		
الثقافة التنظيمية السلوك الاداري	٠,٨٤٥	٠,٧١٤	٠,٦٢٠	١٢,٥٢٩	١,٩٦	٥٠٩	دالة

يتضح من الجدول (٥) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً لأن قيمة معاملات الارتباط المحسوبة بين مقياس الثقافة التنظيمية والسلوك الإداري (٠,٨٤٥) هي أكبر من قيم معامل الارتباط الجدولية (٠,٦٢٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٥٠٩) ، وهي نتيجة طبيعية فكلما كان هناك هدف للوصول لثقافة تنظيمية ناجحة حتماً يكون السلوك الإداري أكثر فاعلية في المدارس وملياً لاحتياجات أعضاء الهيئة التدريسية وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسات التعليمية.

الاستنتاجات :

في ضوء نتائج البحث فإن الباحث توصل إلى الاستنتاجات الآتية :

- ١- أن مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط المركز لديهم ثقافة تنظيمية بدرجة جيدة.
- ٢- أن مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط لديهم سلوك إداري جيد.
- ٣- توجد علاقة ارتباطية دالة بين درجات الثقافة التنظيمية والسلوك الإداري.

التوصيات:

- ١- يوصي الباحث المديريات العامة للتربية لتعزيز الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية لما لها من دور ريادي في تطوير النظام التعليمي للمدارس الثانوية.
- ٢- دعم المديرين الذين يحاولون إدارة مدارسهم وفق ثقافة تنظيمية متطورة.
- ٣- تشجيع المديرين الذين يمتلكون سلوك إداري جيد لأنه سيزيد من فاعلية المدراء والمدرسين ويحقق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة.

المقترحات:

اكمالاً وتطويراً للبحث الحالي يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية :

- ١- إجراء نفس الدراسة على مديري المدارس الابتدائية .
- ٢- إجراء دراسة عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرار.
- ٣- إجراء دراسة عن السلوك الإداري وعلاقته بإدارة الصراع في المدارس الثانوية.

المصادر

١. ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل (١٩٩٠) : لسان العرب المحيط ، مطبعة دار الجيل ، لبنان، بيروت.
٢. أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٠): التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر الاسكندرية.
٣. أبو ناصر، فتحي محمد(٢٠١٢): مدخل إلى الإدارة التربوية، النظريات والمهارات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

٤. الاسيوطي، امية عبد العال(٢٠١٣): دور السلوك التنظيمي في احداث تغير في دوافع العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدهليقية، جمهورية مصر العربية.
٥. باشري، نفيسة محمد، واخرون(٢٠١٧):السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
٦. البرزنجي، زهراء حمزة عباس (٢٠١٥): الثقافة التنظيمية السائدة في مديريات التربية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الاساسية، العراق، بغداد.
٧. التركي، منصور ابن ابراهيم(٢٠٠٤): دور البرامج التدريبية في احداث التغير، دراسة تطبيقية للقطاع العام للتعليم، مذكرة رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الرياض، السعودية.
٨. جواد، هدى (٢٠١١): واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
٩. حريم، حسن (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
١٠. حلواني، ابتسام (2009): من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة، الرياض المملكة العربية السعودية.
١١. حمادات، محمد حسن محمد، (٢٠٠٧): الادارة التربوية، ط١، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
١٢. راوية، حسن (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي المعاصر، ط١، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
١٣. السلمي، علي (٢٠٠٠): تطور الفكر التنظيمي، ط١، وكالة المطبوعات، الكويت.
١٤. سليمة، سلام، (٢٠٠٤): ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر.
١٥. الصيرفي ، محمد (٢٠٠٩) : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
١٦. الصيرفي، محمد عبد الفتاح(٢٠٠٧): السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
١٧. عبيسات، حيدر(٢٠٠٥): الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية، دراسة ميدانية مؤسسة المناطق الحرة في الزرقاء، مديرية الدراسات والمعرفة، عمان، الأردن.

١٨. 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.
١٩. العطية، ماجدة (٢٠٠٣): سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٢٠. العلاق، بشير (٢٠٠٨): الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢١. عليان، ديمة عبد علي، (٢٠١٢): الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس، رام الله والبييرة، أطروحة دكتوراه، فلسطين، جامعة النجاح، كلية الدراسات العليا.
٢٢. عليان، ربحي مصطفى، وغنيم، عثمان محمد (٢٠١٣): اساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
٢٣. العماري، صالح مهدي محسن (٢٠٠٦):، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٤. عمران، كامل على متولي (٢٠١٠): السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات، دار الثقافة العربية، ط٣، القاهرة، مصر.
٢٥. العميان، محمد سليمان (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٣، عمان، الأردن.
٢٦. عنصر، وليتم (٢٠١٤): أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الوادي العدد السابع، الجزائر.
٢٧. الغامدي، ماجد بن عزم الله، (٢٠٠٨): ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية التقنية بالباحة، رسالة ماجستير، قسم علوم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية.
٢٨. فان دالين، ١٩٨٥، الاحصاء الوصفي والاستدلالي، دار الفكر، عمان، الاردن.
٢٩. الفريجات، محمود (٢٠٠٩): السلوك التنظيمي، ط١، دار إثراء النشر، عمان، الاردن.
٣٠. فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، محمد (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط (١)، عمان، الاردن.
٣١. القاعوري، رفعت عبد الحليم (٢٠٠٥): إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٣٢. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩): السلوك التنظيمي، ط٥، دار وائل للنشر والتوزيع عمان.
٣٣. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨): نظرية المنظمة والتنظيم، ط٣، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٣٤. الكبسي، عامر خضير (٢٠٠٤): سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم، السعودية.
٣٥. المرسي، جمال الدين، (٢٠٠٦): إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
٣٦. مرسي، محمد منير (٢٠٠٠): المدرسة والتدريس، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
٣٧. المصري، عامر (٢٠١٤): السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ط١، دار نشر، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، مصر.
٣٨. المصري، كمال مصطفى، (٢٠١١)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، رسالة ماجستير، قسم اصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣٩. النجار، فريد (٢٠٠٧): التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن ٢١ (آليات الاعتماد- الجودة الشاملة- التخطيط الاستراتيجي)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
٤٠. نشوان، يعقوب حسن، (٢٠٠٦): الإدارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، روض العلماء للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
٤١. نشوان، يعقوب حسن، (٢٠٠٦): الإدارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، روض العلماء للطبع والنشر والتوزيع.
٤٢. النعيمي، بدران محمود عبد، (٢٠٠٦): النمط القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالمناخ التعليمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد/كلية التربية ابن رشد.
٤٣. الهيتي، صلاح الدين، (٢٠٠٥): تأثير الخلافات المحتملة للقيم الثقافية في اداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد ١ والعدد ١.