



كلية التربية

جامعة سوهاج

مجلة شباب الباحثين

**واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر
من وجهة نظر المعلمين**

**The Reality of Organizational Culture in Arab Schools
Inside the Green Line from Teachers' Perspectives**

إعداد

أ/ نجديه موسى حبشي

باحثة دكتوراه بقسم الإدارة التربوية - كلية التربية - الجامعة العربية الأمريكية الريحان
- رام الله - فلسطين

تاريخ استلام البحث : ١١ فبراير ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٢ مارس ٢٠٢٤ م

DOI:

المخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين ، والتعرف على الفروق في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العربية تعزى لمتغير الجنس، الجيل ، سنوات الخبرة ،المؤهل واللواء التي تتبع له المدرسة ، اشتملت عينة الدراسة على (235) معلمة، أي بنسبة (12.6%) من مجتمع الدراسة، (٤٤.٣% من الذكور و ٥٥.٧% من الاناث). يتراوح جيل العينة نسبة 26% لأقل من 30 سنة، ونسبة 37.9% من 30-39 سنة، ونسبة 26% من 40-49 سنة، ونسبة 10.2% ل50 سنة فأكثر. وتقسيم العينة حسب المؤهل نسبة 45.5% لقب أول أو أقل، ونسبة 48.5% لقب ثانوي، ونسبة 6% لقب ثالث. عدد سنوات الخبرة في التعليم بنسبة 26% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 28.5% من 5-10 سنوات، ونسبة 45.5% لأكثر 10 سنوات. ويبين متغير المرحلة التي تدرس بها أن نسبة 51.1% إعدادي، ونسبة 48.9% ثانوي. ويبين متغير لواء المدرسة التي تعمل بها أن نسبة 52.8% لواء حيفا، ونسبة 47.2% لواء الجنوب. واستخدمت الباحثة استبانة الدراسة من اعداد الهاجري (٢٠١٣) مكونة من (٢٥) فقرة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها؛ أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة (٣.٦٣) وبنسبة مئوية (72.7%). كما تبين انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لمتغير النوع، الجيل، المؤهل، سنوات الخبرة في التعليم واللواء التي تتبع له المدرسة في واقع الثقافة التنظيمية. وتبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لمتغير المرحلة التي يدرس بها (الثانوية ، الإعدادية) في واقع الثقافة التنظيمية.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية -المدارس العربية- الخط الأخضر- لواء النقب -

لواء حيفا.

Abstract:

The study aimed to explore the reality of organizational culture prevailing in Arab schools inside the Green Line from the perspective of teachers. Additionally, it sought to identify differences in the reality of organizational culture attributed to variables such as gender, generation, years of experience, qualification, and the district to which the school belongs. The study sample consisted of 235 teachers, constituting 12.6% of the study population, with 44.3% males and 55.7% females. The sample's age distribution includes 26% below 30 years, 37.9% between 30-39 years, 26% between 40-49 years, and 10.2% aged 50 or older. Regarding qualifications, 45.5% held a bachelor's degree or less, 48.5% held a secondary one, and 6% held a postgraduate one. Experience in teaching varied, with 26% having less than 5 years, 28.5% having 5-10 years, and 45.5% having more than 10 years. The sample was divided between middle school (51.1%) and high school (48.9%). School districts included 52.8% in the Haifa district and 47.2% in the Southern district. The researcher used the study questionnaire developed by Al-Hajri (2013), consisting of 25 items. The study found several results, including that the reality of organizational culture within Arab schools inside the Green Line, as perceived by teachers, was moderate (3.63) with a percentage of 72.7%. No statistically significant differences ($\alpha \geq 0.05$) were attributed to gender, generation, qualification, years of teaching experience, and the school district in the reality of organizational culture. However, statistically significant differences ($\alpha \geq 0.05$) were found for the variable of the educational stage (secondary, middle school) in the reality of organizational culture.

Keywords: Organizational culture, Arab schools, Green Line, Negev district, Haifa district.

القسم الأول : الاطار العام للبحث.**المقدمة :**

في ظل التطورات الهائلة التي تشهدها المجتمعات العربية , تبقى المدارس محورا أساسيا لتشكل وتعزيز الثقافة التنظيمية, التي تؤثر بشكل كبير على تجربة التعلم والتعليم داخل الخط الأخضر. حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من اهم الركائز في بناء المؤسسات التربوية (المدارس) وخاصة في هذا الوقت التي تمر به بيئات العمل بتغيرات سريعة , فحتاج المؤسسات الى امتلاك ثقافة تنظيمية تساعدها على القيام بواجباتها والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة, وتكمن أهمية امتلاك الثقافة التنظيمية بانها الفلسفات والايديولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والمعايير المشتركة في المؤسسات , بحيث تشكل هذه المكونات للثقافة التنظيمية سلوك الموظفين في المؤسسة الناتج عن الهيكل الرسمي للمنظمة بعد تبلور ثقافتها التنظيمية (Rashid et Lund,2003) al,2003 والفرد عند دخوله للمؤسسة يبدأ في بناء ثقافته حول المؤسسة وذلك من خلال ما يلاحظه من سلوكيات يقوم بها الافراد داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم فلذلك يمكن القول ان الثقافة التنظيمية ممكن ان تحوي الفرد وتساهم في تشكله وقد تكون محدد رئيسي لسلوكه الإيجابي او السلبي داخل المؤسسة . (خرموش و بحري , ٢٠٢١). فلذلك ترى الباحثة انه من المهم دراسة واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر ومدى اختلافها نظرا لعدة متغيرات ديموغرافية لدى المعلمين في المدرسة مثل النوع, العمر , المؤهل العلمي, اللواء التي تتبع له المدرسة وسنوات الخبرة في التعليم وذلك لفحص مدى تأثير هذه المتغيرات على واقع الثقافة التي تقرضها المؤسسة . تكمن أهمية مثل هذه الدراسة التي تهدف لفحص واقع الثقافة التنظيمية السائدة والتي كما ذكرها العميان (٢٠٠٥) ,العوفي (٢٠٠٥)ومرسي (٢٠٠٦) ترتكز على ثلاث جوانب رئيسية وهي المعتقدات التنظيمية , الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية وذلك لكون الثقافة التنظيمية للمؤسسة بنت الثقافة المجتمعية والمدارس هي وحدة من وحدات المجتمع وهي تحمل طابع ثقافة المجتمع الذي تتبع له, وهذا ما يجعل أعضاء المؤسسة الواحدة يميلون لإيجاد عالم خاص بهم يميزهم عن مجموعات أخرى وهذا بدوره يوفر لهم نظرة خاصة للأمور ومعايير محددة يلجؤون لها في تقييم الاعمال (بطاح , ٢٠٠٦ , شوق وفرج , ١٩٩٩؛ العديلي ,

(١٩٩٥) . وهذا برأي الباحثة ما يؤكد على أهمية إجراء الدراسة حيث كون الثقافة التنظيمية تشمل كل ما اكتسبه المعلمين من قيم وانماط ,سلوك واعراف ومعتقدات نتيجة تفاعلهم داخل المؤسسة مع جميع أعضاء المؤسسة فهذا يبيلور اطار عام للمؤسسة الذي يحدد شكل العلاقات بداخلها وبالتالي يرسم واقع ثقافة المؤسسة .وانطلاقا من ذلك تتجه الباحثة لدراسة واقع الثقافة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين .

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في دراسة واقع الثقافة التنظيمية (المعتقدات ورسالة المدرسة, الأعراف والقوانين المدرسية , التوقعات التنظيمية المستقبلية) السائدة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين في لواء النقب وحيفا, حيث ترى الباحثة انه بسبب التوزيع الجغرافي والتعداد السكاني في الالوية التي تتبع لها المدارس العربية داخل الخط الأخضر يتأثر واقع الثقافة التنظيمية داخل المدارس العربية كما وبسبب اختلاف معتقدات واعراف ورسائل المعلمين الذين ينتمون لهذه المدارس وذلك لكونهم ينتمون لثقافات مجتمعية مختلفة تصب في مدرسة واحدة وتدعم الباحثة ذلك بتعريف بطاح (٢٠٠٦) شوق وفرح (١٩٩٩) والعديلي (١٩٩٥) بان الثقافة التنظيمية للمؤسسة بنت الثقافة المجتمعية والمدارس هي وحدة من وحدات المجتمع وهي تحمل طابع ثقافة المجتمع الذي تتبع له, وهذا ما يجعل أعضاء المؤسسة الواحدة يميلون لإيجاد عالم خاص بهم يميزهم عن مجموعات أخرى وهذا بدوره يوفر لهم نظرة خاصة للأمور ومعايير محددة يلجؤون لها في تقييم الاعمال. فذلك بدوره يؤثر على واقع الثقافة التنظيمية في المدارس بكل مركباتها .

. وعليه تتحدد المشكلة في السؤال الرئيسي التالي :

ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر في لواء

النقب وحيفا ؟

أسئلة الدراسة :

-ما واقع الثقافة التنظيمية (المعتقدات ورسالة المدرسة, الأعراف والقوانين المدرسية , التوقعات التنظيمية المستقبلية) السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغيرات النوع, سنوات الخبرة , المؤهل, الجيل, و اللواء التي تتبع له المدرسة ؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير النوع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير الجيل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير اللواء التي تتبع له المدرسة.

أهداف الدراسة :

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين .

- التعرف على الفروق في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العربية تعزى لمتغير الجنس, الجيل , سنوات الخبرة , المؤهل واللواء التي تتبع له المدرسة.

أهمية الدراسة

تجد الباحثة ان الاختلاف في المجتمعات التي تتبع لها المؤسسات التربوية دور كبير في تشكيل واقع الثقافة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر , حيث نتيجة لتجربة الباحثة للعمل في عدة مدارس وفي بلدان ومجتمعات مختلفة في مدارس في المرحلة الإعدادية والثانوية لاحظت التنوع والتشكيل في الثقافات التنظيمية داخل المدارس ومدى تأثير ذلك على الطلاب وعلى المعلمين من وجهة نظرها , حيث نتيجة لذلك بات كل فرد يفرض

ويعمل وفق معايير ومعتقداته وقيمه وبالتالي يؤدي ذلك للتنوع بالثقافات التنظيمية داخل المنظمة وبالتالي يؤثر على سيرورة العمل داخل المدرسة وعلى الجانب السلوكي لدى المعلمين في المدرسة، فكل معلم أو طالب يتصرف ويدير شؤونه بالمدرسة بحسب بيئته وليس تبعاً للبيئة التربوية المتواجد فيها وكون عينة الدراسة عينة مختلفة من حيث الثقافات بين المعلمين حيث غالبية المعلمين في مدارس لواء النقب هم ليس من سكان النقب إنما مغتربون من مناطق الشمال والجنوب كما أن المدارس في لواء حيفا أيضاً يوجد تنوع بالخلفيات التي يأتي منها المعلمين من حيث البلديات السكنية والفروق الثقافية في تلك البلديات، حيث أن البلدان التي تنضم إلى لواء حيفا متنوعة فمنها تتبع لمدن مختلطة ومنها في منطقة المثلث ولذلك تجد الباحثة أهمية لإجراء هذه الدراسة وفحص دور هذا التنوع والاختلاف في بناء واقع الثقافة التنظيمية في هذه المدارس وهل اللواء الذي تتبع له هذه المؤسسات يؤثر على واقع ثقافتها التنظيمية. كما وترجح الباحثة أن نتائج الدراسة ممكن أن تساعد المسؤولين في فهم واقع الثقافات نتيجة التنوع في اللوية التي تتبع له المدرسة وبالتالي العمل على تحسين أو تبني واقع الثقافة الأفضل بناء على النتائج والعمل على اكسابه لطاقم العاملين والطلاب.

مصطلحات الدراسة:

الثقافة التنظيمية: المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة و المشتركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في العمل في المنظمة (عباس، ٢٠١٢).

التعريف الاجرائي: عرفت الباحثة الثقافة التنظيمية اجرائياً بأنها مجموعة المعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية المتبعة والمتعارف عليها في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

المدارس العربية في لواء الجنوب ولواء حيفا داخل الخط الأخضر: تشمل المدارس العربية الإعدادية والثانوية في لواء الجنوب ١٠ مدارس مقسمة لعدة مناطق، عرعة النقب، القسوم، نقي مديار، رهط وحورة. وتشمل المدارس العشرة على ٣٣٦ معلم ومعلمة من الجنوب ومن مناطق أخرى مثل المركز، الجليل الأعلى أو الأسفل... أما المدارس

العربية الإعدادية والثانوية في لواء حيفا فعددهم ٣٥ مدرسة مقسمة في عدة مناطق , ام الفحم , عارة وعرة , كفر قرع , حيفا , دالية الكرمل , جت المثلث , باقة الغربية , الفريديس , حسر الزرقا , معاوية , برطعه وعين السهلة . وتشمل ١٥٣٦ معلم من خلفية دينية وثقافية وديموغرافية مختلفة . (٢٠٢٣, ٢٠٢٣) .
التعريف الاجرائي : المدارس العربية الإعدادية والثانوية داخل الخط الأخضر في لواء الجنوب وحيفا التي سوف تجري فيها الباحثة الدراسة .

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث.

مفهوم الثقافة التنظيمية :

هي مجموعة من القيم , الرموز , الطقوس , المعتقدات والتقاليد والتطبيقات المشاركة بين أعضاء المنظمة والتي تحدد لهم طريقة تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الداخلية , وكيفية ارتباط المنظمة مع البيئة , وهي تنتقل من الجيل الحالي للعاملين الى الجيل اللاحق . (Claver et al.,1999; Buchanan & Huczynski,2004) .

الثقافة التنظيمية بحسب كل عبد اللطيف وجودة (٢٠١٠) و ليلة (٢٠٠٠) و ملحم (٢٠٠٣) و شبير (٢٠٠٧) تتكون من عدة مصادر التي تتفاعل مع بعضها البعض وتكون ثقافة المنظمة وهي : التراث الثقافي التاريخي والذي ينتقل من جيل الى آخر في نوع من التراكم التاريخي المتنامي , ويعكس خبرة المنظمة وثراء ماضيها من حيث مكونات هذا التراث والتمسك بقيمها مع مراعاة متطلبات الحقب الجديدة . اما المصدر الثاني فهو التفاعل الاجتماعي الحادث في المنظمة حيث تتشكل بعض القيم الثقافية نتيجة التفاعل بين افراد المنظمة , وتتبلور على شكل خصوصيات ثقافية, التي ممكن ان تتطور لعموميات ثقافية , تؤهل المنظمة لضبط ادائها والتفاعل الاجتماعي خاصة اذا دعت بقيم التراث. اما المصدر الثالث فهو العالم المحيط حيث ان ثقافة القوى العالمية المسيطرة بدأت في عالم تحكمه ايدولوجية العولمة التي تنساب لتخترق الدفاعات الثقافية للمنظمات والمجتمعات النامية , وهذا ما جعل من الصعب الحفاظ على خصوصيات الهوية الثقافية لتلك المنظمات . اما المصدر الرابع فهو الدين وهو مصدرا هاما في الثقافة وخاصة في الوطن العربي مهبط الأديان , حيث لا يمكن ان تظهر ثقافة او تنمو الى وان تكون متأثرة او متصلة بالدين ,

فالثقافة هي تجسيد لدين الشعب ومعتقداته .اما المصدر الخامس فهو اللغة وهي مصدر هاماً للثقافة , فمثلا اللغة العربية تجسد البعد الثقافي والارث المحفوظ عن طريقها بالنسبة للعرب .

أهمية الثقافة التنظيمية :

تتم أهمية الثقافة التنظيمية بانها تمثل اطار فكري يوجه الأعضاء في المنظمة ,ويوجه أعمالهم , علاقاتهم وانجازاتهم. كما انها دليل لنماذج القيم , السلوك والعلاقات الواجب اتباعها والاسترشاد بها من قبل العاملين في المؤسسة , حيث ان العاملين في المؤسسة لا يؤديوا ادوارهم بشكل منفرد وانما ضمن اطار تنظيمي موحد . ولثقافة التنظيمية أهمية في مواكبة التغيرات والتطورات ,حيث كلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطوعة للأفضل كانت المؤسسة قادرة على التغيير وكلما كانت قيم المؤسسة تميل للثبات والحرص والتحفظ قلت قدرتها واستعدادها للتطور. والثقافة التنظيمية لترسيخها وتقويتها بحاجة الى مجهودات واعية تقويها وتحافظ على استقرارها ورسوخها. (الرخيمي , ٢٠٠٠).

نظريات الثقافة التنظيمية :

لقد تناولت الادبيات موضوع الثقافة التنظيمية ووجد انها اشتقت وتطورت من الثقافة العامة, وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا, وعليه يمكن القول ان الثقافة التنظيمية تعود لنظريات عدة منها :

١-نظرية المؤسس والرمز لبيتغرو (Pettigrew, 1979): حيث تفيد هذه النظرية بان ثقافة مؤسسي المنظمة ولمساتهم الأولى هي التي ترسم رسالة المنظمة وملامحها وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية, القيم ,الفلسفة والمعتقدات التي يرونها في كيف ستكون المنظمة فيما بعد.

٢-نظرية المستويات لفورمبن (Formnbron, 1987) : تفيد هذه النظرية بان أصل الثقافة التعايش عبر الأجيال في المجتمعات , وتطرت لمستويين لتبلور الثقافة التنظيمية , فالأول هو المجتمع والذي يتضح من خلال الدين , الأعراف , التقاليد , اللغة , الطقوس , الشعائر , القيم , طبيعة التفكير وانماط الحياة التي تسود المجتمع . اما المستوى الثاني فهو الجماعة حيث تتبلور الثقافة التنظيمية من خلال تشاركية افراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة وقد تتبلور ثقافات فرعية وصولا الى ثقافة العامل ذاته.

٣- نظريات المسارات لشاين (Schein, 1987) : تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها , وتتسم في مسار مرحلي يسهل استمراريتها , وأول هذه المراحل السلطة الاستقلالية بمعنى من سيقود المجموعة او المنظمة , وكلما كان القائد متسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك لتشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة , اما المرحلة الثانية التآلف وتبادل الأدوار والذي يأتي من خلال الانتماء للمجموعة ويعتمد على مدى الالتزام. اما المرحلة الثالثة فهي الابتكار وتتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها. وأخيرا مرحلة البقاء والنمو وتعتمد على مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة , وهذا ما يعتمد على احداث تغيير ثقافي في المنظمة عن طريق القيادة.

٤- نظرية التفاعل التنظيمي لإفانسفيجين وآخرون (Ivanceevich, et al, 1997): تؤكد هذه النظرية ان الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية مثل التخطيط, التنظيم, القيادة والرقابة . ومن المكونات التنظيمية مثل القواعد , الإجراءات, القوانين , الهيكل التنظيمي والعمليات . وتنتقل سمات وعناصر الثقافة من خلال الإدارة العليا بكيفية تخطيطهم وتحفيزهم ومراقبتهم لطبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات , أي ان الإدارة العليا هي الموحدة لثقافات المنظمة.

ملاحق واقع الثقافة التنظيمية:

تعبير عن مجموعة عناصر ممكن ادراجها في النقاط التالية :

١-المعتقدات التنظيمية :هي عبارة عن أفكار مشتركة بين العاملين يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية انجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة , ومن اهم هذه المعتقدات في المنظمة : أهمية المشاركة في عملية صنع القرار, المساهمة في العمل الجماعي واثر ذلك على تحقيق الأهداف. (العميان , ٢٠٠٥ ؛ عبد الحميد , ٢٠١٥).

٢- الأعراف التنظيمية : هي عبارة عن معايير غير مكتوبه وواجبة الاتباع يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها مفيدة للمنظمة , مثل الالتزام بعدم تعيين الاب والابن في المنظمة نفسها , او عدم توظيف اثنين من العائلة نفسها. (العميان , ٢٠٠٥).

٣- التوقعات التنظيمية : هي التوقعات المختلفة التي يتوقعا الفرد من المنظمة او التي تتوقعها المنظمة من الافراد العاملين فيها , فالفرد يتوقع من المنظمة ان تتبنى ابداعاته واعطائه وضعا اجتماعيا معينا , وبالمقابل المنظمة تتوقع من الفرد ان يعطي افضل ما لديه , ان يبذل , وان يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة , والتوقعات تختلف باختلاف المنظمة وافرادها ورغباتهم وتطلعاتهم. (العوفي , ٢٠٠٥)؛ العميان (٢٠٠٥).

انواع الثقافات في المؤسسات كما أشار لها الطجهم والسواط (١٩٩٥) :

- ١-ثقافة المهمة : تركز على تحقيق الأهداف , انجاز العمل , النتائج وتحاول ان تستخدم موارد المؤسسة بطرق مثالية لتحقيق افضل النتائج بتكاليف اقل .
- ٢-ثقافة المساندة : تتميز هذه الثقافة بالصدقة والمساعدة والتعاون بين العاملين في المؤسسة , ويسودها جو من الثقة , المساواة والتعاون , ويتم التركيز في هذه الثقافة على الجانب الإنساني في المؤسسة .
- ٣-الثقافة البيروقراطية:في هذه الثقافة يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي , حيث تتحدد المسؤوليات والسلطات ويتم العمل بشكل منظم ومنسق .
- ٤-ثقافة العمليات :تهتم هذه الثقافة بطريقة انجاز العمل وليس بالنتيجة التي يحصدها الفرد في المؤسسة , لذلك يأخذ الافراد الحيطة والحذر في عملهم لحماية أنفسهم ومن يكون اكثر دقة وتنظيم ويهتم بالتفاصيل يكون ناجح في عمله.
- ٥-ثقافة الإبداعية : تتميز بيئة العمل بها بالمساعدة على الابداع , وافراد المؤسسات التي تتبع هذه الثقافة يتصفون بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .
- ٦-ثقافة الدور : تركز هذه الثقافة على تخصصات الافراد الوظيفية في المؤسسة وتهتم بالقواعد والأنظمة داخل المؤسسة . وذلك ما يجعلها توفر الامن الوظيفي وثبات الأداء والاستمرارية .

أنماط الثقافة التنظيمية :

لقد اجمل عكاشة (٢٠٠٨) أنماط الثقافة التنظيمية كالتالي:

١. ثقافة القوة (Power Culture) ويركز هذا النمط على الحسم ومن صفات القائد في هذا النمط القوة والحزم.
٢. ثقافة التعاطف الإنساني (Support Culture) يركز هذا النمط على العلاقات , التعاطف والخدمة .
٣. ثقافة الإنجاز (Achievement Culture) يركز هذا النمط على النمو , النجاح والتميز.
٤. ثقافة النظم والادوار (Role Culture) يركز هذا النمط على النظام , الرقابة والاستقرار.

الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية :

للثقافة التنظيمية تأثير على سلوك المنظمة او العاملين فيها وتشكل الثقافة التنظيمية قوة دفع نحو تحقيق الأهداف وتساعد الثقافة التنظيمية في الالتزام داخل المؤسسة والذي يشير بدوره الى مدى استعداد الافراد في المؤسسة التربوية لبذل الجهود والولاء والانتماء وتحقيق اهداف المؤسسة ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في المدارس وذلك لارتباطها بالفاعلية التنظيمية حيث تؤثر على تحصيل الطلبة , انجازاتهم , ولائهم الانتماء للعمل , العمل بروح الفريق , التعامل بديموقراطية ما بين المعلمين والطلبة والمعلمين انفسهم , وتحقيق الابداع الذاتي . فبحكم ماضي وحاضر ووظائف المؤسسات التربوية والعلاقات التي تربطها بالأطر الثقافية التي تعيش فيها تسعى لبناء القيم في كل مجال من مجالاتها النفسية , الاجتماعية , الفكرية والسلوكية . فالفرد في تفاعله الاجتماعي يحتاج الى نظام ثقافي يتخذه كمعايير تعمل موجهها لسلوكه ونشاطه وتعكس اهتمامه وحاجاته , حتى يشكل مفهومًا واضحًا لذاته وللآخرين وفقا للنظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه. حيث ان ادراك وفهم معايير الثقافة للفرد يشكل مرجعيا يقوم الافراد بتفسير الاحداث والأنشطة في ضوءه. (الطويل , ٢٠٠٦؛ هدى , ٢٠١١ ؛ مومني , ٢٠١٧).

دراسات سابقة :

دراسة هوبس (Hobbs, 2001) هدفت الدراسة لفحص الاستراتيجيات المستخدمة من قبل مدراء المدارس للمحافظة على ثقافة تنظيمية إيجابية من شأنها رفع مستوى تحصيل الطلاب . تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلما . استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة , واستخدم لغرض الدراسة الاستبانة . وتوصلت الدراسة الى ان اهم الاستراتيجيات التي يتبعها المدير من لتطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية للمدرسة هي الحفاظ على الروابط الشخصية مع العاملين والطلبة , امتلاك المدير للقيم والمبادئ الإيجابية المتمثلة بسلوكه وضرورة اهتمام المدير بعبادات وتقاليد المدرس وتاريخها .

دراسة الداعور (٢٠٠٧) هدفت الدراسة للتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس بمحافظة غزة , ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية دوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس. تكونت عينة الدراسة من (٣٦٠) معلما ومعلمة من المرحلة الثانوية . استخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدما الاستبانة كأداة للدراسة . وتوصلت الدراسة الى اكثر انماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس هو نمط الثقافة التعاطف الإنساني يليه ثقافة الإنجاز ثم ثقافة القوة ثم ثقافة النظم والادوار . كما وتبين وجود علاقة ارتباطية بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس.

دراسة فينج تشان (Feng-Chan , 2007) هدفت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية , الالتزام التنظيمي والموقف تجاه الإصلاح التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في المدارس الثانوية . تكونت عينة الدراسة من (٨٥) موظف . استخدم الباحث الاستبانة لغرض البحث , حيث شملت استبانة الثقافة التنظيمية واستبانة للالتزام التنظيمي واستبانة الموقف تجاه الإصلاح التنظيمي . وتوصلت الدراسة الى وجود ارتباط كبير بين الثقافة التنظيمية , الالتزام التنظيمي وموقف المعلمين تجاه الإصلاح التنظيمي , كما وتبين فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير نوع المدرسة خاصة وحكومية.

دراسة الليثي (٢٠٠٨) هدفت الدراسة لفحص دور الثقافة التنظيمية في الابداع الداري لدى مديري المدارس الابتدائية في العاصمة المقدسة . تكونت عينة الدراسة من (١١٥) مديرا تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية . استخدم الباحث المنهج الوصفي , واستخدم أداة

الاستبانة لغرض البحث . توصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس , وان ثقافة الدور وثقافة المهمة في الثقافة التنظيمية هي التي تفسر الابداع الإداري . كما وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الثقافة المساندة وهو احد ابعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير التأهيل العلمي لصالح مؤهل علمي دراسات عليا وبكالوريوس .

دراسة بالي واخرون (Balay et al.,2010) تهدف هذه الدراسة الى لفحص الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وفحص العلاقة بينهم لمعلمي المدارس الابتدائية في تركيا , عينة الدراسة ٦٠٠ معلم . استخدم الباحثون الاستبانة لغرض البحث وقد شملت مقياسين , مقياس الثقافة التنظيمية ومقياس الالتزام التنظيمي . وتوصلت الدراسة الى ان المعلمين يدركون ثقافات الدعم والقوة والدور والانجاز في مدارسهم على التوالي ولكنهم ينظرون لثقافة الدعم اكثر من ثقافة الإنجاز , والمدارس الابتدائية ليس لديها ثقافة تنظيمية متميزة او مهيمنة بل على العكس فالمدارس تشترك في الميول الثقافية العامة بالقرب من بعضها .

دراسة عليان (٢٠١٢) هدفت الدراسة الى التعرف على درجة توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس , رام الله والبيرة . والتعرف على فروق الدراسة ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية وممارسات مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير (الجنس , المؤهل العلمي , الخبرة العملية , مكان المدرسة , موقعها , عمر المعلم , عدد المعلمين في المدرسة) . اعد الباحث استبانة لبعدها الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية , تكونت عينة من ٤٥٧ معلما . توصلت الدراسة الى توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس بدرجة عالية , ووجود ارتباط إيجابي بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات (الجنس , المؤهل العلمي , والخبرة العملية).

دراسة احمد (٢٠١٢) هدفت للتعرف على فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم . تكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) مديرا من جميع المدارس

الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، استخدمت الباحثة لغرض الدراسة الاستبانة من اعدادها. وتوصلت الدراسة الى وجود درجة مرتفعة من الثقافة التنظيمية ومهارة حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الثقافة التنظيمية ومهارة حل المشكلات في المدارس الحكومية تعزى الى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، المحافظة وعدد الطلبة في المدرسة. وتبين فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الخبرة الإدارية تعزى لصالح أقل من ٦ سنوات. دراسة أبو معيلق (٢٠١٢) هدفت الدراسة الى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة غزة وسبل تطويرها. تكونت عينة الدراسة من (٤٥٦) معلم ومعلمة من المدارس الأساسية الحكومية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ولغرض البحث قام بتصميم استبانة لتحديد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس واستبانة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس، ومقابلة مع مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية، تناولت سبل تطوير العلاقة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس. توصلت الدراسة الى ان أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية تترتب وفق ما يلي، ثقافة العلاقات الإنسانية ٨٢.٧٣ %، ثقافة الإنجاز ٨٢.١٨ %، ثقافة الأدوار ٨١.٦١ % وثقافة القوة ٦١.٠٥ % . كما وتبين بان المعلمون يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام الوظيفي. وتبين أيضا وجود علاقة بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

دراسة فاتوك واخرون (Fatoc et al.,2012) هدفت لمقارنة الثقافة التنظيمية في مدرستين في جمهورية شمال قبرص التركية باستخدام العوامل المؤثرة من الاستعارات، البيئة المادية، القيم، الأعراف، العادات، اللغة، الاساطير ونظم الثواب. وللحصول على البيانات تم استخدام مقابلات ثلاثية للمشاركين، والملاحظات، والمصادر المكتوبة، حيث تكونت عينة الدراسة من ٢٦ فردا من كل مدرسة. وظهرت الدراسة ان الطلاب يفقدون ارتباطهم بقيمهم الوطنية، بينما تحاول الدولة إضفاء القيم الوطنية بين الطلاب من خلال الطقوس والاحتفالات في المدارس، في حين أن الثقافة التنظيمية في كلا المدرستين تحسنت وتقدمت

أكثر ، وبحسب آراء أفراد الدراسة فإن الأجيال الشابة معرضة لخطر فقدان بعض القيم الجوهرية والتقليدية ، لأنهم قد يعتبرونها غير مهمة في هذا العصر .

دراسة بشارة (2012 ، ٦٦٦٧) هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس داخل الخط الأخضر والرضا الوظيفي لدى معلمين التربية الخاصة ، والفروقات بين المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بإدراك الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي . تكونت عينة الدراسة من (١١٥) معلم ومعلمة للتربية الخاصة . استخدم الباحث الاستبانة لغرض الدراسة ، مقياس للرضا الوظيفي ومقياس للثقافة التنظيمية . وتوصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدراك الثقافة التنظيمية في المدرسة والرضا الوظيفي لدى المعلمين ، وكما وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات .

تعقيب على الدراسات :

تناولت الدراسات السابقة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعدة متغيرات تابعة منها علاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس ، الالتزام الوظيفي لدى المعلمين ، الإبداع الإداري لدى المديرين ، دور المدير كقائد تربوي ، الإصلاح التنظيمي والرضا الوظيفي . أما بخصوص مجتمع الدراسة فغالبية الدراسات أجريت في منطقة الضفة الغربية وغزة ودراستين في تركيا وقبرص ودراسة داخل الخط الأخضر ، كما وظهر الاختلاف بمجتمع الدراسي في المراحل التعليمية حيث دراستين أجرينا بمدارس المرحلة الابتدائية ودراسة بمدارس تربية خاصة والباقي في مدارس في المرحلة الثانوية . وبخصوص عينة الدراسة فدراستين أجرينا على مديري المدارس وباقي الدراسات أجرينا على المعلمين في المدارس . أما بما يخص أداة البحث فغالبية الباحثين استخدموا أداة الاستبيان .

كون ان الدراسات السابقة لن تجرى على مجتمع الدراسة داخل الخط الأخضر فقط وجدت دراسة واحدة داخل الخط الأخضر تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ولكن لم تفحص واقع الثقافة التنظيمية إنما فحصت علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة، وهذا ما يزيد من أهمية إجراء الدراسة الحالية حيث ستجري الباحثة الدراسة في مرحلتين دراسيتين الإعدادية والثانوية ، وأيضا في الوية مختلفة تتبع لها المدارس التي تقع ضمن العينة . وإضافة للدراسات السابقة فالباحثة في هذه الدراسة سوف تتطرق لواقع

الثقافة التنظيمية تبعا لخمسة متغيرات ديموغرافية الا وهي الجنس , الجيل , سنوات الخبرة , المؤهل واللواء التي تتبع له المدرسة وهذا بدوره ما سيضيف تميزا واهمية للدراسة الخالية عن سابقاتها.

القسم الثالث: الاطار الميداني للبحث.

الطريقة والإجراءات :

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والذي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

مجتمع الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس العربية الإعدادية والثانوية في لواء الجنوب ولواء حيفا داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (1872) معلمة، وذلك حسب احصائيات للعام الأكاديمي 2023/2024.

الحدود المكانية : المدارس الإعدادية والثانوية في لواء النقب وحيفا.

الحدود الزمانية : الفصل الثاني من السنة الدراسية ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على (235) معلمة، أي بنسبة (12.6%) من مجتمع الدراسة، والجداول (1.3)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

وصف متغيرات أفراد العينة: يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع أن نسبة 55.7% للإناث، ونسبة 44.3% للذكور. ويبين متغير الجيل أن نسبة 26% لأقل

من 30 سنة، ونسبة 37.9% من 30-39 سنة، ونسبة 26% من 40-49 سنة، ونسبة 10.2% ل50 سنة فأكثر. ويبين متغير المؤهل أن نسبة 45.5% لقب أول أو أقل، ونسبة 48.5% لقب ثانوي، ونسبة 6% لقب ثالث. ويبين متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم أن نسبة 26% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 28.5% من 5-10 سنوات، ونسبة 45.5% لأكثر 10 سنوات. ويبين متغير المرحلة التي تدرس بها أن نسبة 51.1% إعدادي، ونسبة 48.9% ثانوي. ويبين متغير لواء المدرسة التي تعمل بها أن نسبة 52.8% لواء حيفا، ونسبة 47.2% لواء الجنوب.

جدول (1.3):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع	أنثى	131	55.7
	ذكر	104	44.3
الجيل	أقل من 30 سنة	61	26.0
	من 30-39 سنة	89	37.9
	من 40-49 سنة	61	26.0
	50 سنة فأكثر	24	10.2
المؤهل	لقب أول أو أقل منه	107	45.5
	لقب ثاني	114	48.5
	لقب ثالث	14	6.0
عدد سنوات الخبرة في التعليم	أقل من 5 سنوات	61	26.0
	من 5-10 سنوات	67	28.5
	أكثر من 10 سنوات	107	45.5
المرحلة التي تدرس بها	إعدادي	120	51.1
	ثانوي	115	48.9
لواء المدرسة التي تعمل بها	لواء حيفا	124	52.8
	لواء الجنوب	111	47.2

أداة البحث : استبانة الدراسة من اعداد الهاجري (٢٠١٣) مكونة من (٢٥) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات , على النحو التالي :

المجال الأول: المعتقدات ورسالة المدرسة وتضمن (١١) فقرة وهي :

(٢٦, ٢٥, ٢٤, ٢٣, ٢٢, ٢١, ٢٠, ١٩, ١٨, ١٧, ١٦).

المجال الثاني : الأعراف والقوانين المدرسية وتضمن (٦) فقرات وهي : (٣٠, ٢٩, ٢٨, ٢٧, ٣٢, ٣١).

المجال الثالث: التوقعات التنظيمية المستقبلية وتضمن (٨) فقرات وهي : (٣٣,٣٩,٤٠ ٣٤,٣٥,٣٦,٣٧,٣٨).

صدق الأداة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في أسئلة وفقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي تبين ذلك:

جدول (2.3):

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
١	0.510**	0.000	10	0.525**	0.000	19	0.554**	0.000
٢	0.488**	0.000	11	0.597**	0.000	20	0.552**	0.000
٣	0.515**	0.000	12	0.476**	0.000	21	0.643**	0.000
٤	0.551**	0.000	13	0.600**	0.000	22	0.646**	0.000
٥	0.487**	0.000	14	0.569**	0.000	23	0.664**	0.000
٦	0.581**	0.000	15	0.606**	0.000	24	0.541**	0.000
٧	0.555**	0.000	16	0.533**	0.000	25	0.641**	0.000
٨	0.585**	0.000	17	0.454**	0.000			
٩	0.558**	0.000	18	0.418**	0.000			

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

ثبات أداة الدراسة :

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لأسئلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لواقع الثقافة

التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين (0.905)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3.3):

نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.803	11	المعتقدات ورسالة المدرسة
0.775	6	الأعراف والقوانين المدرسية
0.780	8	التوقعات التنظيمية المستقبلية
0.905	25	الدرجة الكلية لواقع

إجراءات الدراسة: قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع استمارة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (235) استمارة .

المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

نتائج الدراسة

تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

نتائج أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

جدول (1.4):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٣	التوقعات التنظيمية المستقبلية	3.6479	0.45417	متوسطة	73.0
١	المعتقدات ورسالة المدرسة	3.6333	0.43557	متوسطة	72.7
٢	الأعراف والقوانين المدرسية	3.6163	0.48671	متوسطة	72.3
	الدرجة الكلية	3.6339	0.41553	متوسطة	72.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.63) وانحراف معياري (0.415) وهذا يدل على أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس

العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (72.7%). برأي الباحثة ان هذه النتيجة تعكس ادراك المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية في المدارس . ولقد حصل مجال التوقعات التنظيمية المستقبلية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.64)، وترجح الباحثة ذلك للتوافق والرضا بين ما يقوم به المعلمين وبين ما تتوقعه منهم الإدارة واعتمدت الباحثة بهذا على دراسة بشارة (2012, 77) حيث توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ادراك واقع الثقافة التنظيمية في المدرسة والرضا الوظيفي لدى المعلمين .ومن ثم مجال المعتقدات ورسالة المدرسة بمتوسط حسابي (3.63)، يليه مجال الأعراف والقوانين المدرسية بمتوسط حسابي (3.61)، وترجح الباحثة ان الأعراف في المستوى الأخير لكون الأعراف والقوانين المدرسية كما عرفها العميان (٢٠٠٥) غير مكتوبه وواجبة الاتباع يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها مفيدة للمنظمة. بناء على هذا التعريف تعتقد الباحثة انه لا يوجد ادراك والتزام تام بها من قبل المعلمين .

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المعتقدات ورسالة المدرسة.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعتقدات ورسالة المدرسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
١٠	تَهتم الإدارة بالمعلمين وميولهم واهتماماتهم.	3.69	0.752	عالية	73.8
٥	تُشرك إدارة المدرسة المعلمين في صنع القرارات.	3.66	0.764	متوسطة	73.2
٩	تُؤمن الإدارة المدرسية بتفويض الصلاحيات للمعلمين.	3.66	0.769	متوسطة	73.2
٨	تُحفز الإدارة المعلمين للعمل بمهنية عالية.	3.65	0.756	متوسطة	73.0
١١	يتمُّ التواصل والاتصال بين الإدارة وأولياء الأمور.	3.65	0.733	متوسطة	73.0
٦	يسود المدرسة أجواء تحفيزية للتعليم النوعي.	3.64	0.795	متوسطة	72.8
٢	يتمُّ وضع الأهداف بصورة جماعية.	3.63	0.729	متوسطة	72.6
٧	تُركز الإدارة باجتماعاتها على تحقيق رسالة المدرسة .	3.63	0.718	متوسطة	72.6
٤	يُشعر المعلمون في المدرسة بالالتزام لمهنة التربية والتعليم .	3.60	0.717	متوسطة	72.0
٣	يُهتمُّ المعلمون في المدرسة بالصالح العام.	3.58	0.760	متوسطة	71.6
١	تسود روح الجماعة في المدرسة.	3.56	0.756	متوسطة	71.2
	الدرجة الكلية	3.6333	0.43557	متوسطة	72.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المعتقدات ورسالة المدرسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.63) وانحراف معياري (0.435) وهذا يدل على أن مجال المعتقدات ورسالة المدرسة جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مؤية (72.7%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية (و10) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تهتم الإدارة بالمعلمين وميولهم واهتماماتهم " على أعلى متوسط حسابي (3.69)، يليها فقرة " تُشرك إدارة المدرسة المعلمين في صنع القرارات " والفقرة " تؤمن الإدارة المدرسية بتفويض الصلاحيات للمعلمين " بمتوسط حسابي (3.66). وحصلت الفقرة " تسود روح الجماعة في المدرسة " على أقل متوسط حسابي (3.56)، يليها الفقرة " يهتم المعلمون في المدرسة بالصالح العام " بمتوسط حسابي (3.58). وهذا يتوافق مع ما ذكره العميان (٢٠٠٥) وعبد الحميد (٢٠١٥) بان من اهم المعتقدات بالمنظمة عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي لتحقيق الأهداف . كما وترى الباحثة ان هذه النتائج تعكس ثقافة المهمة والتي كما عرفها الطجم والسواط (١٩٩٥) بانها تركز على تحقيق الأهداف ,انجاز العمل والنتائج وتحاول استخدام موارد المؤسسة بطرق مثالية لتحقيق افضل النتائج .

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الأعراف والقوانين المدرسية.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأعراف والقوانين المدرسية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٤	تسعى الإدارة الى تطوير الانضباط الذاتي عند الطلبة.	3.71	0.796	عالية	74.2
٢	يتمُّ مُساءلة الطلبة المتأخرين والغائبين.	3.69	0.817	عالية	73.8
٣	يتمُّ مُساءلة المعلمين المتأخرين والغائبين.	3.61	0.779	متوسطة	72.2
٥	تُقيم الإدارة حفل وداع للمعلمين الذين أنهوا مسيرتهم التعليمية في المدرسة.	3.61	0.740	متوسطة	72.2
١	يُشارك طلبة المدرسة في فقرات البرنامج الصباحي.	3.58	0.793	متوسطة	71.6
٦	تُقيم الإدارة حفل استقبال للمعلمين الجدد في المدرسة.	3.50	0.803	متوسطة	70.0
	الدرجة الكلية	3.6163	0.48671	متوسطة	72.3

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأعراف والقوانين المدرسية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61) وانحراف معياري (0.486) وهذا يدل على أن مجال الأعراف والقوانين المدرسية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (72.3%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تسعى الإدارة الى تطوير الانضباط الذاتي عند الطلبة " على أعلى متوسط حسابي (3.71)، يليها فقرة " يتمُّ مُساءلة الطلبة المتأخرين والغائبين " بمتوسط حسابي (3.69). وحصلت الفقرة " تُقيم الإدارة حفل استقبال للمعلمين الجدد في المدرسة " على أقل متوسط حسابي (3.50)، يليها الفقرة " يُشارك طلبة المدرسة في فقرات البرنامج الصباحي " بمتوسط حسابي (3.58). ترجح الباحثة هذه النتيجة لكون الأعراف والقوانين كما عرفها العميان (٢٠٠٥) غير مكتوبة وواجب اتباعها والالتزام بها فبناء على ذلك تجد الباحثة ان الإدارة تحتاج الى العمل مع الطلاب اكثر من المعلمين البالغين لحثهم على الالتزام واتباع الأعراف والقوانين غير المكتوبة . كما وترى الباحثة ان النتائج تعكس أيضا ثقافة الدور التي تركز على تخصصات الافراد الوظيفية في المدرسة وتهتم بالقواعد والأنظمة داخل المدرسة , وهذا ما يجعلها توفر الامن الوظيفي وثبات الأداء والاستمرارية (الطجم والسواط , ١٩٩٥).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التوقعات التنظيمية المستقبلية.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التوقعات التنظيمية المستقبلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٥	تُزود إدارة المدرسة المعلمين بالتغذية المرتدة المتعلقة بأعمالهم.	3.72	0.750	عالية	74.4
٦	تسعى إدارة المدرسة لتوفير المناخ السليم للطلبة للدراسة وللمعلمين للعمل.	3.68	0.689	عالية	73.6
٤	تشجع إدارة المدرسة المعلمين المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكانياتهم الإبداعية .	3.66	0.808	متوسطة	73.2
٨	يلتزم المعلمون بقواعد العمل المهني.	3.66	0.711	متوسطة	73.2
٢	يشعر المعلمون في المدرسة بالأمن والرضا الوظيفي.	3.64	0.692	متوسطة	72.8
٧	يقوم المعلمون بتطوير الاستراتيجيات اللازمة لمعالجة الضعف لدى الطلاب .	3.62	0.683	متوسطة	72.4
١	تسعى إدارة المدرسة للمحافظة على المصالح الشخصية للمعلمين.	3.61	0.728	متوسطة	72.2
٣	يشعر المعلمون في المدرسة بالولاء المهني لما يقومون به من أعمال.	3.59	0.719	متوسطة	71.8
	الدرجة الكلية	3.6479	0.45417	متوسطة	73.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التوقعات التنظيمية المستقبلية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.64) وانحراف معياري (0.454) وهذا يدل على أن مجال التوقعات التنظيمية المستقبلية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (73%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تُزود إدارة المدرسة المعلمين بالتغذية المرتدة المتعلقة بأعمالهم " على أعلى متوسط حسابي (3.72)، يليها فقرة " تسعى إدارة المدرسة لتوفير المناخ السليم للطلبة للدراسة وللمعلمين للعمل " بمتوسط حسابي (3.68). وحصلت الفقرة " يشعر المعلمون في المدرسة بالولاء المهني لما يقومون به من أعمال " على أقل متوسط حسابي (3.59)، يليها الفقرة " تسعى إدارة المدرسة للمحافظة على المصالح الشخصية للمعلمين " بمتوسط حسابي (3.61). ترجح الباحثة هذه النتيجة لوجود توافق ورضا بين توقعات المعلمين والإدارة ، حيث ان التغذية المرتدة المتعلقة بأعمال المعلمين من قبل الإدارة لها دور كبير في التوافق بين توقعات المعلمين والإدارة ، وبالمقابل الإدارة توفر المناخ السليم للطلبة للدراسة وللمعلمين للعمل وهذا يتوافق مع ما ذكر كل من العوفي

(٢٠٠٥) و العميان (٢٠٠٥) بان الفرد يتوقع من المنظمة تبني ابداعاته واعطائه وضعا اجتماعيا معينا , وبالمقابل المنظمة تتوقع من الفرد ان يعطي افضل ما لديه , ان يبذل وان يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة. وهذا ما يفسر أيضا كون فقرة " يشعر المعلمون في المدرسة بالولاء المهني لما يقومون به من أعمال" باقل متوسط حسابي , فبراي الباحثة التزام المعلمين بسبب التوقعات المختلفة والمتبادلة بينهم وبين المنظمة وليس بسبب ولائهم للمدرسة , فهم يقومون بعملهم للحصول على المقابل من الإدارة وهو توفير مناخ سليم للعمل . كما وتجد الباحثة ان النتائج تعكس ثقافة المهمة والتي كما عرفها الطجم والسواط (١٩٩٥) بانها تركز على تحقيق الأهداف ,انجاز العمل والنتائج وتحاول استخدام موارد المؤسسة بطرق مثالية لتحقيق افضل النتائج .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة:النوع، الجيل، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في سلك التعليم، المرحلة التي تدرس بها، لواء المدرسة التي تعمل بها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\geq \alpha$ بين متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير النوع.

جدول (5.4): نتائج اختبار "ت"

للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير النوع

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المعتقدات ورسالة المدرسة	أنثى	131	3.6343	0.41006	0.040	0.968
	ذكر	104	3.6320	0.46775		
الأعراف والقوانين المدرسية	أنثى	131	3.6094	0.47581	0.243	0.808
	ذكر	104	3.6250	0.50229		
التوقعات التنظيمية المستقبلية	أنثى	131	3.6527	0.44243	0.181	0.856
	ذكر	104	3.6418	0.47064		
الدرجة الكلية	أنثى	131	3.6342	0.40071	0.013	0.989
	ذكر	104	3.6335	0.43544		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.013)، ومستوى الدلالة (0.989)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير النوع، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى. تتوافق النتيجة مع دراسة احمد (٢٠١٢) حيث أظهرت انه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ادراك واقع الثقافة التنظيمية في المدارس تعزى لمتغير النوع وترجح الباحثة ان ذلك يعود لكون مركبات الثقافة التنظيمية المعتقدات والأعراف والرسائل والتوقعات تنطبق على جميع افراد المؤسسة دون تفرقة بالنوع ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من عليان (٢٠١٢) والليثي (٢٠٠٨) وفينج تشان (Feng- Chan , 2007) ودراسة بشارة (2012 , ٦٦٦٦) حيث اشارت هذه الدراسات لوجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ادراك واقع الثقافة التنظيمية في المدارس تعزى لمتغير النوع

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\geq \alpha$ في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجيل.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجيل.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجيل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجيل	المجال
0.50092	3.6230	61	أقل من 30 سنة	المعتقدات ورسالة المدرسة
0.43709	3.5904	89	من 30-39 سنة	
0.36811	3.6677	61	من 40-49 سنة	
0.41312	3.7311	24	50 سنة فأكثر	
0.55328	3.5874	61	أقل من 30 سنة	الأعراف والقوانين المدرسية
0.38113	3.5787	89	من 30-39 سنة	
0.54430	3.6721	61	من 40-49 سنة	
0.51149	3.6875	24	50 سنة فأكثر	
0.54075	3.6189	61	أقل من 30 سنة	التوقعات التنظيمية المستقبلية
0.43783	3.6096	89	من 30-39 سنة	
0.38093	3.6844	61	من 40-49 سنة	
0.44335	3.7708	24	50 سنة فأكثر	
0.49691	3.6131	61	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية
0.38907	3.5937	89	من 30-39 سنة	
0.37614	3.6741	61	من 40-49 سنة	
0.37721	3.7333	24	50 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (٦.٤) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الثقافة

التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى

لمتغير الجيل، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way

ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (٧.٤):

جدول (٧، ٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجيل

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المعتقدات ورسالة المدرسة	بين المجموعات	0.472	3	0.157	0.827	0.480
	داخل المجموعات	43.923	231	0.190		
	المجموع	44.394	234			
الأعراف والقوانين المدرسية	بين المجموعات	0.489	3	0.163	0.685	0.562
	داخل المجموعات	54.943	231	0.238		
	المجموع	55.432	234			
التوقعات التنظيمية المستقبلية	بين المجموعات	0.626	3	0.209	1.012	0.388
	داخل المجموعات	47.641	231	0.206		
	المجموع	48.268	234			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.506	3	0.169	0.977	0.405
	داخل المجموعات	39.898	231	0.173		
	المجموع	40.404	234			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.977) ومستوى الدلالة (0.405) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجيل، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية. تتوافق نتيجة الفرضية مع دراسة عليان (٢٠١٢) حيث أشارت انه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدراك واقع الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجيل . كما وانه حسب رأي الباحثة بان عدم وجود الفروقات يعود الى عامل الالتزام الوظيفي أي انه لا تأثير للجيل عند وجود التزام وظيفي لدى المعلمين وتدعم الباحثة رايها بدراسة أبو معلى (٢٠١٢) حيث أظهرت ان المعلمون يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام الوظيفي , وانه يوجد علاقة بين مستوى الالتزام الوظيفي ونمط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ($\geq \alpha$) في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	المجال
0.46338	3.6347	107	لقب أول أو أقل منه	المعتقدات ورسالة المدرسة
0.42665	3.6172	114	لقب ثاني	
0.25321	3.7532	14	لقب ثالث	
0.48690	3.6231	107	لقب أول أو أقل منه	الأعراف والقوانين المدرسية
0.50265	3.5965	114	لقب ثاني	
0.34348	3.7262	14	لقب ثالث	
0.50574	3.6542	107	لقب أول أو أقل منه	التوقعات التنظيمية المستقبلية
0.41825	3.6360	114	لقب ثاني	
0.32043	3.6964	14	لقب ثالث	
0.45169	3.6381	107	لقب أول أو أقل منه	الدرجة الكلية
0.39720	3.6182	114	لقب ثاني	
0.24716	3.7286	14	لقب ثالث	

يلاحظ من الجدول رقم (٨.٤) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الثقافة

التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (٩.٤):

جدول (٩,٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المعتقدات ورسالة المدرسة	بين المجموعات	0.231	2	0.116	0.607	0.546
	داخل المجموعات	44.163	232	0.190		
	المجموع	44.394	234			
الأعراف والقوانين المدرسية	بين المجموعات	0.219	2	0.109	0.459	0.632
	داخل المجموعات	55.213	232	0.238		
	المجموع	55.432	234			
التوقعات التنظيمية المستقبلية	بين المجموعات	0.053	2	0.027	0.129	0.879
	داخل المجموعات	48.214	232	0.208		
	المجموع	48.268	234			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.155	2	0.078	0.448	0.640
	داخل المجموعات	40.249	232	0.173		
	المجموع	40.404	234			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.448) ومستوى الدلالة (0.640) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل، وكذلك لمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة. نتيجة الفرضية لا تتوافق مع دراسة كل من الليثي (٢٠١٢) وعليان (٢٠١٢) حيث اشارتا الى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإدراك واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التأهيل العلمي.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ($\alpha \geq$) في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم. تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة في التعليم	المجال
0.49125	3.6036	61	أقل من 5 سنوات	المعتقدات ورسالة المدرسة
0.37989	3.6228	67	من 5- 10 سنوات	
0.43729	3.6568	107	أكثر من 10 سنوات	
0.54478	3.5738	61	أقل من 5 سنوات	الأعراف والقوانين المدرسية
0.37067	3.5721	67	من 5- 10 سنوات	
0.51421	3.6682	107	أكثر من 10 سنوات	
0.55420	3.6127	61	أقل من 5 سنوات	التوقعات التنظيمية المستقبلية
0.38404	3.6231	67	من 5- 10 سنوات	
0.43278	3.6834	107	أكثر من 10 سنوات	
0.49957	3.5993	61	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.33673	3.6107	67	من 5- 10 سنوات	
0.40878	3.6680	107	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (١٠.٤) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (١١.٤):

جدول (١١,٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المعتقدات ورسالة المدرسة	بين المجموعات	0.120	2	0.060	0.315	0.730
	داخل المجموعات	44.274	232	0.191		
	المجموع	44.394	234			
الأعراف والقوانين المدرسية	بين المجموعات	0.529	2	0.265	1.119	0.328
	داخل المجموعات	54.902	232	0.237		
	المجموع	55.432	234			
التوقعات التنظيمية المستقبلية	بين المجموعات	0.252	2	0.126	0.608	0.545
	داخل المجموعات	48.016	232	0.207		
	المجموع	48.268	234			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.233	2	0.117	0.674	0.511
	داخل المجموعات	40.171	232	0.173		

		234	40.404	المجموع
--	--	-----	--------	---------

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.674) ومستوى الدلالة (0.511) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة. تختلف نتيجة الفرضية مع دراسة عليان (٢٠١٢) حيث أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدراك واقع الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة التعليمية .

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التي تدرس بها.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التي تدرس بها.

جدول (12.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة

لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التي تدرس بها

المجال	المرحلة التي تدرس بها	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المعتقدات ورسالة المدرسة	إعدادي	120	3.5424	0.34841	3.336	0.001
	ثانوي	115	3.7281	0.49494		
الأعراف والقوانين المدرسية	إعدادي	120	3.5319	0.37567	2.752	0.006
	ثانوي	115	3.7043	0.56887		
التوقعات التنظيمية المستقبلية	إعدادي	120	3.5583	0.36737	3.145	0.002
	ثانوي	115	3.7413	0.51505		
الدرجة الكلية	إعدادي	120	3.5450	0.32567	3.425	0.001
	ثانوي	115	3.7266	0.47615		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.425)، ومستوى الدلالة (0.001)، أي أنه توجد فروق في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التي تدرس بها، وكذلك لمجالات، حيث كانت الفروق لصالح ثانوي، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة. ترجح الباحثة نتيجة الفرضية لعامل مهارة حل المشكلات لدى مديري المدارس

الثانوية وعلاقتها الإيجابية بادراك واقع الثقافة التنظيمية كما اشارت لها دراسة احمد (٢٠١٢) .

نتائج الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير لواء المدرسة التي تعمل بها.

تم فحص الفرضية السادسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير لواء المدرسة التي تعمل بها.

جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة

لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير لواء المدرسة التي تعمل بها

المجال	لواء المدرسة التي تعمل بها	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المعتقدات ورسالة المدرسة	لواء حيفا	124	3.6576	0.42007	0.906	0.366
	لواء الجنوب	111	3.6061	0.45261		
الأعراف والقوانين المدرسية	لواء حيفا	124	3.6788	0.49622	2.094	0.037
	لواء الجنوب	111	3.5465	0.46827		
التوقعات التنظيمية المستقبلية	لواء حيفا	124	3.7188	0.42010	2.558	0.011
	لواء الجنوب	111	3.5687	0.47903		
الدرجة الكلية	لواء حيفا	124	3.6823	0.40238	1.897	0.059
	لواء الجنوب	111	3.5798	0.42506		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.897)، ومستوى الدلالة (0.059)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير لواء المدرسة التي تعمل بها، وكذلك للمجالات ما عدا مجال الأعراف والقوانين المدرسية والتوقعات التنظيمية المستقبلية، حيث كانت الفروق لصالح لواء حيفا، وبذلك تم قبول الفرضية السادسة. تتوافق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة عليان (٢٠١٢) حيث اشارت لعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمكان المدرسة. وبراي الباحثة ان التنوع الذي يميز المعلمين في كل من لواء النقب وحيفا، حيث غالبية المعلمين في مدارس لواء النقب هم ليس من سكان النقب انما مغتربون من مناطق الشمال والجنوب كما ان المدارس في لواء حيفا أيضا يوجد تنوع

بالخلفيات التي يأتي منها المعلمين من حيث البلديات السكنية والفروق الثقافية في تلك البلديات , حيث ان البلدان التي تنضم الى لواء حيفا متنوعة فمنها تتبع لمدن مختلطة ومنها في منطقة المثلث, هذا ما يدعم أيضا نتيجة هذه الفرضية.

القسم الرابع : استنتاجات وتوصيات البحث.

الاستنتاجات :

في ضوء نتائج الدراسة يمكن التوصل الى الاستنتاجات التالية:

- أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (72.7%). ولقد حصل مجال التوقعات التنظيمية المستقبلية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.64), واقل متوسط مجال الأعراف والقوانين المدرسية بمتوسط حسابي (3.61).
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لمتغير النوع, الجيل, المؤهل, سنوات الخبرة في التعليم واللواء التي تتبع له المدرسة في واقع الثقافة التنظيمية .
- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لمتغير المرحلة التي يدرس بها (الثانوية , الإعدادية) في واقع الثقافة التنظيمية.

توصيات الدراسة :

- توصي الباحثة بإجراء دراسة لفحص واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العربية من وجهة نظر الطلاب والمديرين التربويين وذلك للتمكن من فحص واقع الثقافة التنظيمية بصورة افضل من وجهات نظر مختلفة , كما وتوصي بإجراء دراسة مقارنة من وجهات نظر مختلفة .
- توصي الباحثة لفهم وتفسير اعرق للاختلاف في المتوسطات الحسابية لمركبات الثقافة دراسة أخرى تستخدم بها أدوات دراسة أكثر عمق مثل المقابلة والمشاهدة , وهذا سوف يضيف عمق أكثر للنتائج .
- توصي الباحثة اجراء دراسات أخرى في هذا المجال, في جميع الأولوية المختلفة التي تقع بها المدارس العربية داخل الخط الأخضر.
- توصي الباحثة اجراء الدراسة وفحص واقع الثقافة التنظيمية بربطه بمتغير الانتماء الديني.

المراجع:**أولاً: المراجع العربية**

- 1- أبو معيق , امانى . (٢٠١٢) . علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل النهوض وتطويرها, رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية , غزة.
- 2- أحمد, ياسين. (٢٠١٢). فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم , رسالة ماجستير . جامعة النجاح الوطنية . نابلس , فلسطين.
- 3- الداغور, سعيد . (٢٠٠٧) . دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية , غزة.
- 4- الرخيمي , ممدوح . (٢٠٠٠). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير , جامعة الملك عبد العزيز, جدة , السعودية.
- 5- الطجم, عبدالله ؛ السواط, مطلق . (١٩٩٥). السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظريات - التطبيقات . دار التوايح للنشر والتوزيع , جدة.
- 6- الطويل، هاني (٢٠٠٦) . الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط٣. دار وائل للطباعة والنشر عمان.
- 7- العاجز, فؤاد (٢٠٠٢). العوامل المؤدية الى تفشي ظاهرة العنف لدى طلبة الثانوية في مدارس محافظات غزة, مجلة الجامعة الإسلامية , المجلد (١٠) العدد (٢) , ص ٤٤ - ٤٤ .
- 8- العديلي, ناصر . (١٩٩٥). السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن. معهد الإدارة العامة , إدارة البحوث المملكة العربية السعودية .
- 9- العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، دار وائل للنشر .
- 10- العوفي، محمد بن غالب. (٢٠٠٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي... دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- 11- اللبثي، محمد. (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- 12- الهاجري، ناصر (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط.
- 13- بدر، هدى. (٢٠١١). واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، ص ٤٥-٤٦.
- 14- بطاح، احمد. (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان.
- 15- خرموش، منى؛ بحري، صابر (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (٥)، العدد (١)، ص ١١٧-١٣٨.
- 16- شبير، ابتهاج (٢٠٠٧). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 17- شوق، طريف؛ فرج، محمد. (١٩٩٢). السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة.
- 18- عباس، سمير. (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى، الجزائر، ص ١٢٢.
- 19- عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز. (٢٠١٥). السلوك التنظيمي في المجال الرياضي. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع: دسوق.
- 20- عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، محفوظ (٢٠١٠). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق ٢٦ (٢)، ص ١١٩-١٥٦.
- 21- عكاشة، احمد. (٢٠٠٨). اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات في فلسطين، دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 22- عليان، ديمة (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبييرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية : نابلس.

- 23- ثيلة، علي (٢٠٠٠). نظرية علم الاجتماع: النماذج الرئيسية. ط٢. المكتبة المصرية، الإسكندرية، مصر.
- 24- مرسى، جمال الدين محمد (٢٠٠٦). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 25- ملحم، أحمد (٢٠٠٣). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. أطروحة دكتوراة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 26- مومني، خالد. (٢٠١٧). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين، مجلة الرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ١٧ (٠١).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Balay, R. Ipek, C. (2010). Teacher's Perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish Primary schools. Journal of World of Turks, ZfWT Vol. 2, No. 1.
- 2- Buchanan, David and [Huczynski, Andrzej](#). (2004) *Organizational Behaviour: An Introductory Text (Instructor's Manual)*. Financial Times/Prentice Hall: Harlow, UK. ISBN 9780273682271
- 3- Claver, Enrique, and others. (1991). "Public Administration: From Bureaucratic Culture to Citizen-Oriented Culture", The International Public Sector Management, Vol (12), No. (6).
- 4- Fatoc, S. Silman, I. (2012) Organizational Culture at High Schools in TRNC: A Comparative Case Study, H. U. Journal of Education, 42, P:356-366, Turkish Republic of Northern Cyprus.
- 5- Feng-Chan, H. (2007). Study on Organization Culture, Organizational commitment, and Attitude toward Organizational Reform-comprehensive high schools as an example. The Journal of Human Resource and Adult Learning, 3 p(2).
- 6- Fombrun, C.J. & Zajac, E.J. (1987) 'Structural and perceptual influences on interindustry stratification', Academy of Management Journal, 30: 33-50.
- 7- Hobbs, N.L. (2001). Strategies For Building and Maintaining a positive school culture. Dissertation abstract.
- 8- Ivancevich J. Olelans M. and Matterson M (1997), Organizational Behavior and Management. Sydney: Irwin.
- 9- Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. Journal of Business & Industrial Marketing, 18, 219-236.

<https://doi.org/10.1108/0885862031047313>

- 10- Pettigrew, A.,(1979). "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, Vol.24, No.4.
- 11- Rashid, M.Z.A., Sambasivan, M. and Johari, J. (2003) The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance. Journal of Management Development, 22, 708-728.
<http://dx.doi.org/10.1108/02621710310487873>
- 12-Schein, E.H. (1987) Process Consultation: Volume II. Addison-Wesley, Reading.

ثالثاً: المراجع العربية

- 1 -بשארה, סאאיד (2012). "תרבות ארגונית" ו"שביעות רצון" בקרב מורים בחינוך נדלה מתוך כתב העת המקוון של מכללת דוד. המיוחד. במעגלי חינוך, 2, 104-86. ילין.
- 2 -מדינת ישראל, משרד החינוך מינהל כלכלה ותקציבים, מינהל תקשוב מערכת מידע -
education.gov.il (2023). . שקיפות בחינוך . שקיפות בחינוך