

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه
مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من
وجهات نظرهم

إعداد

ياسمين علي محمد أحمد

إشراف

د. علي عادل الشكعة

و

د. حسن محمد تيم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2012

فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه
مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من
وجهات نظرهم

إعداد

ياسمين علي محمد أحمد

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2012/11/21م وأجيزت.

التوقيع

.....

.....

.....

.....

.....

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. حسن محمد تيم / مشرفاً ورئيساً

2. د. علي عادل الشكعة / مشرفاً ثانياً

3. أ.د محمد عابدين / ممتحناً خارجياً

4. عبدالكريم أيوب / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى من زرعوا في نفسي بذور الطموح والمثابرة وسقوها بالحنان .. أمي وأبي

إلى من ضاقت السطور عن ذكره فوسعه قلبي .. إلى رفيق دربي زوجي..

إلى من يحملون في قلوبهم وعيونهم همَّ سعادتِي ونجاحي.. إخوتي وأخواتي

إلى هبة الله وفرحة عمري ونور أيامي ابني عبد الرحمن..

إلى فلسطين الحبيبة وأرواح كل الشهداء وعيون كل الأسرى..

إلى كل محبي العلم والمعرفة .. فالعلم نور يُهدى ..

الشكر والتقدير

الحمد لله العلي العظيم وبه نستعين، اللهم صلي على أشرف الخلق والمرسلين محمد بن عبد الله خاتم النبيين.

أما بعد؛

فبدايةً أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لقبس الضياء في عتمة البحث، والناصح الأمين المشرف على هذه الرسالة الدكتور الفاضل حسن محمد تيم، الذي كان بالنسبة لي منارةً أهتدي بها في طريقي ورحلتي العلمية بين الكتب والمجلدات لإنهاء رسالتي التربوية.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل للأب الروحي للطلاب والدكتور الفاضل علي عادل الشكعة، الذي وجدناه دائماً مساعداً لنا بابتسامة يملؤها الطيبة والحنان. وهو بمثابة مرجع لنا في أسس البحث العلمي، أدامه الله وأطال في عمره.

ولن أنسى بالتأكيد أن أتقدم بالشكر لعضوي لجنة المناقشة الكرام: المتمثلة الأستاذ الدكتور محمد عابدين والدكتور عبد الكريم أيوب اللذين قدما لي وافر النصح والإرشاد لإتمام هذا العمل على أفضل وجه، أثابهما الله كل الخير.

وأتقدم بجزيل الشكر لجميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم استبانة هذه الدراسة وأتقدم بجزيل الشكر ووافر الاحترام لعميد كلية الدراسات العليا لإعطائي كتاب تسهيل مهمة، وأشكر جميع مديريات التربية والتعليم على تعاونهم معي وأشكر جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية لتعاونهم واستجابتهم عن فقرات الاستبانة، كما وأشكر كل من ساهم في إنجاح هذا الجهد المتواضع وساعدني على إتمامه وأخيراً وليس أخيراً الشكر لزملائي وزميلاتي الذين ساهموا في توزيع الاستبانة وأخص بالذكر صديقتي ورفيقتي ندى عنتور لمؤازرتها لي كل الوقت.

الباحثة

ياسمين علي محمد أحمد

إقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان: **فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name :

اسم الطالب :

Signature:

التوقيع :

Date :

التاريخ :

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	عنوان الدراسة
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الملحقات
س	ملخص الدراسة
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	الإطار النظري
31	الدراسات السابقة
43	التعقيب على الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
47	منهج الدراسة
47	مجتمع الدراسة

50	أداة الدراسة
51	صدق الأداة
52	ثبات الأداة
53	إجراءات الدراسة
53	متغيرات الدراسة
54	المعالجة الإحصائية
56	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
57	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
61	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
87	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
88	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
92	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
97	التوصيات
98	المصادر والمراجع
98	المراجع العربية
103	المراجع الأجنبية
106	الملحقات
B	الملخص باللغة الانجليزية (Abstract)

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
48	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيري المحافظة ونوع المدرسة	(1)
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	(2)
52	معاملات الثبات لمجالات الثقافة التنظيمية وحل المشكلات المدرسية	(3)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية	(4)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية	(5)
61	نتائج الانحدار المتعدد الفاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية في محافظات الضفة الغربية	(6)
62	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة الثقافة التنظيمية (المعيار = 3.5)	(7)
63	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية (المعيار = 4)	(8)
64	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس	(9)
65	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(10)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	(11)

67	نتائج تحليل التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	(12)
68	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الفاعلية، وفق متغير سنوات الخبرة الإدارية	(13)
69	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المدرسة	(14)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المدرسة	(15)
71	نتائج تحليل التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المديرية	(16)
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة	(17)
74	نتائج تحليل التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة	(18)
75	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في مهارة حل المشكلات المدرسية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس	(19)
76	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في مهارة حل المشكلات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(20)

77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	(21)
78	نتائج تحليل التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	(22)
79	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الفاعلية وفق متغير سنوات الخبرة الإدارية	(23)
80	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال تحديد المشكلة وفق متغير سنوات الخبرة الإدارية	(24)
81	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية وحل المشكلات المدرسية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تعزى لمتغير موقع المدرسة	(25)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تعزى لمتغير موقع المديرية	(26)
83	نتائج تحليل التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تعزى لمتغير المحافظة	(27)
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة	(28)
85	نتائج تحليل التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة	(29)

فهرس الملحقات

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
(1)	قائمة أسماء المحكمين	107
(2 / أ، ب)	أداة الدراسة (الاستبانة) الصيغة الأولى والنهائية.	108
(3)	كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح بالموافقة على عنوان الأطروحة	120
(4)	كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح لوزارة التربية والتعليم بتسهيل المهمة	121
(5)	كتاب وزارة التربية والتعليم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالبة	122
(6)	كتاب تسهيل مهمة من المديريات إلى المدارس	123
(7)	إحصائية أعداد المدارس حسب موقع وزارة التربية والتعليم	124
(8 -)	كتاب مدير التعليم العام في مديريه من مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية	125
(8 ب)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الابتكار	126
(8 ج)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التماسك	127
(8 د)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الفاعلية	128
(8 هـ)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اثر مشاركة المدير	129
(8 و)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الالتزام بالمشاركة	130
(8 ز)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الالتزام بالمشاركة	131
(8 ح)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحديد المشكلة	132
(8 ط)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	133
(8 ي)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال وضع البدائل تقييمها	134
(8 ك)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرقابة والمتابعة	135
(8 -)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	136

فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

إعداد

ياسمين علي محمد أحمد

إشراف

د. حسن محمد تيم مشرفاً ورئيساً

د. علي عادل الشكعة مشرفاً ثانياً

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم، إضافةً إلى بيان الاختلاف في وجهات النظر في درجة الثقافة التنظيمية وحل المشكلات تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، وموقع المدرسة، والمحافظات، وعدد الطلبة في المدرسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (686) مديراً، وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية بسيطة منهم، وقد بلغ عددهم (230) مديراً، ولتحقيق هدف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وقامت بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، احتوت على مجالين: المجال الخاص بالثقافة التنظيمية، ومجال حل المشكلات، وقد تكون مجال الثقافة التنظيمية من 6 مجالات و62 فقرة، أما مجال مهارة حل المشكلات فقد تكون من 5 مجالات و31 فقرة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معاملي الثبات لمحموري الدراسة بواسطة معادلة ألفا كرونباخ، إذ بلغ معامل الثبات لمحور الثقافة التنظيمية (0.82) بينما بلغ معامل الثبات لمحور حل المشكلات (0.94) وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال اختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: هناك درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية ومهارة حل المشكلات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين على

الثقافة التنظيمية (3.87)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على مهارة حل المشكلات (4.09).

ثانياً : فسّرت الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة 43.0% من مهارة حل المشكلات المدرسية.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية ومهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمحافطة، وعدد الطلبة في المدرسة، وكان هناك فروق في متغير الخبرة الإدارية فقد وجد فرق دال إحصائياً في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، بين فئتي الخبرة (أقل من 6 سنوات)، و (من 6-10 سنوات)، ولصالح (أقل من 6 سنوات).

ووجود فرق دال إحصائياً في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، بين فئتي الخبرة (أقل من 6 سنوات)، و (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أقل من 6 سنوات).

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بتوصيات منها ضرورة الاهتمام بزيادة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وذلك أن مشاركتهم الفاعلة تجعلهم أكثر انخراطاً في العمل المدرسي، مما يؤدي إلى شيوع ثقافة تنظيمية مدرسية منتجة، والعمل الفوري على مشاركة الطلبة في العمل المدرسي، وعدم اعتبارهم خارج مفهوم الثقافة التنظيمية أو حل المشكلات المدرسية، وضرورة تدريب المديرين على دراسة بدائل حل المشكلات بفاعلية أكبر، وعمل محاكاة لتلك البدائل قبل تنفيذها أو اعتماد أي منها كحل للمشكلة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة:

تسعى النظم التربوية جاهدةً نحو الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف، إذ تولي اهتماماً فائقاً بتحسين الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ويمكن القول أن هذه النظم غالباً ما تعاني من أزمات إدارية حادة تعيق تحقيق الأهداف التنموية المنشودة وخصوصاً في مجال التعليم والذي يُعد أساس التنمية المنشودة.

وتتمتع المؤسسة والمنظمات بثقافة تشكل مناخها العام وتحدد سلوكها في كيفية الاتصال والتواصل بالآخرين؛ والمنظمة الناجحة هي التي تحوي في مناخها العام على مكونات ثقافية تحقق في كمها ونوعها الانسجام والتجانس المنظمي (المربي، 2006).

وتعد الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة باعتبارها عنصراً مهماً في تكوين منظمات الأعمال، إذ تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، بالإضافة إلى تأثيرها في الطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو المؤسسات الإدارية وقادتها ممارساتهم وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكياتهم، وبالسياسات، وبأساليب الإدارة التي يعتمدونها (شاين، 2011). ولذلك فإن الثقافة التنظيمية أضحت مكوناً إدارياً من مكونات المؤسسات، يُنظر إليه كمدخل من مداخل التغيير والتحسين.

والمؤسسة التربوية كغيرها من المؤسسات تستند إلى ثقافة تنظيمية تمكنها من أداء رسالتها وإنجاز مهامها، وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في أنها ترتقي بمن حولها وتؤثر فيهم، وتساعدهم على فهم أفضل للبيئة المدرسية ومعتقداتها وفلسفتها وقيمتها، كما أنها تشعرهم بالانتماء والولاء الوظيفي، وتحفز استمرارية التغلب على المشكلات التي يواجهونها بحكمة (Brown, 2004).

ولعلّ المدرسة هي المؤسسة التربوية التي تتأثر بالثقافة التنظيمية، وتُشكّل فكر العاملين فيها، خاصة مدير المدرسة باعتباره قائد تربوي، يتأثر بثقافة المدرسة أثناء إدارته لها وفي مختلف العمليات المدرسية (ملحم، 2003)، مما يدعو للقول بأن الثقافة التنظيمية للمدرسة تلقي بظلالها على أعمال المدرسة وأداء العاملين بها.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيساً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري المدرسي، فهي تسهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وتجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل بدورها على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي معاً (David, 2010)، ولذا تزداد أهمية الثقافة التنظيمية في المدرسة من خلال اعتبارها في كافة مجالات العمل المدرسي.

وتسهم الثقافة التنظيمية إيجاباً في إدارة أمور المدرسة؛ نظراً لنتاولها القيم والمعتقدات والأفكار، فغالباً ما يكون فهم الثقافة التنظيمية للمدرسة سبباً في اتخاذ قرارات صائبة، وحل كثير من المشكلات المدرسية (الخاليلة، 2010).

وتواجه أي مدرسة من مشكلات قد تنشأ من شبكة العلاقات في المدرسة، ولذا يواجه مديرو المدارس العديد من المشكلات التي تعترض سير عملهم، وتعيق قيامهم بمسؤولياتهم خير قيام، ويتطلب ذلك مواجهة هذه المشكلات، والعمل على حلها أو الحد منها أو التقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا كان حل هذه المشكلات مبنياً على تخطيط سليم وفعال، وأولى خطوات الحل تكمن في تضافر الجهود والقيم التنظيمية التي تشكل في مجملها الثقافة التنظيمية؛ لتقديم الحلول الإبداعية التي تسهم في التغلب على هذه المشكلات (العاجز، 2001).

وانسجاماً مع هذا الاتجاه الرامي إلى متابعة الجديد في مجال الإدارة التربوية، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وحل المشكلات، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على فاعلية الثقافة

التنظيمية في حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم، إذ أن للمدرسة الحكومية الثانوية في الضفة الغربية كغيرها من المدارس عدد ليس ببسيط من المشكلات.

ومن هنا تولدت لدى الباحثة فكرة إجراء هذه الدراسة في هذا الموضوع ويؤمل أن يفيد من نتائجها وزارة التربية والتعليم العالي، ومديرو المدارس الحكومية في الضفة الغربية والمعلمون وكل من له علاقة بالعملية التعليمية التعلمية بشكل عام.

مشكلة الدراسة:

نظراً لدينامية النظام التعليمي وتطوره باستمرار، فإنه غالباً ما يواجه مشكلات كثيرة تختلف باختلاف الحجم من حيث التعقيد، وهنا يكمن دور المدير كقائد في حل هذه المشكلات بتقديم حلول إبداعية، وما يحمله القائد من قيم وأساليب إشراف تُعد من ضمن أحد أهم مكونات الثقافة التنظيمية. وهذا ما أشارت إليه دراسة "كوهين" (Cohen, 2003). إذ لا يمكن تجنب هاتين النقطتين فهما متلازمتان في حل المشكلات وصنع القرار وهناك مشكلات وعقبات كثيرة تعترض القائد نحو بلوغ أهدافه، وكل ما يتسبب في حدوث مشكلة ممكن أن يتحول بالفعل إلى مشكلة حقيقية يصعب حلها، وهذه هي طبيعة العمل في سبيل تحقيق الأهداف الكبيرة، وأن على القائد تقبلها والاستعداد لحلها، ولأهمية الثقافة التنظيمية في تحديد السلوك الإنساني وحل المشكلات والتغلب عليها، فقد حُدِّت مشكلة هذه الدراسة بالسؤال الآتي:

"ما فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. ما درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين؟

2. ما درجة مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين؟

3. ما فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية وحل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، وموقع المدرسة، والمحافظة، وعدد الطلبة في المدرسة؟

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية مقارنة مع المعيار (3.5).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة حل المشكلات المدرسية مقارنة مع المعيار (4).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المدرسة.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المديرية.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.
12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

13. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

جهات نظر المديرين في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المديرية.

14. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

جهات نظر المديرين في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من جهات نظرهم.

أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

1- التعرف إلى دور كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، وموقع المدرسة، والمحافظات، وعدد الطلبة في المدرسة، في الثقافة التنظيمية و مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من جهات نظرهم.

2- تحديد الفروق الدالة إحصائياً لاستجابات أفراد عينة المجتمع حول أبعاد الثقافة التنظيمية ومهارة حل المشكلات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية والتي تعزى إلى متغيرات الدراسة.

3- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من جهات نظرهم.

4- التعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومهارة حل المشكلات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إمكانية إسهامها إبراز أهمية التطوير الإداري عند ارتكازه إلى فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم كون الثقافة التنظيمية لبنة أساسية في المجتمع وتساعد المعلمين ومديري المدارس ومديري التعليم في تحسين العمليات التعليمية في المدارس. كما تساعد هذه الدراسة في توفير خلفية علمية وبحثية للباحثين في مجال فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم، إذ تعد هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة - من الدراسات الأولى التي تحاول تفصي فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، والبالغة (13) مديرية. ويتوقع أن تفيد من نتائج هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم العالي في إعداد البرامج والدراسات التدريبية الخاصة بمديري المدارس الحكومية الثانوية اللازمة للنهوض بمستوى العملية الإدارية لديهم تجاه مؤسساتهم التعليمية. ويمكن أن تفيد هذه الدراسة العاملين في مجال الإدارة المدرسية من مديرين ومديرات من حيث تعريفهم فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم. كما يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى تأثير كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، وموقع المدرسة، والمحافظه، وعدد الطلبة في المدرسة، وفقاً لاستجابات المبحوثين.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية :

1. الحد المكاني للدراسة: المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، والبالغة (13) مديرية.

2. الحد الزمني للدراسة: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2011-2012)

3. الحد البشري للدراسة: اقتصر على مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية.

4. الحد الإجرائي: يتحدد بأداة الدراسة واستجابة أفراد العينة عنها، وصدقها وثباتها.

مصطلحات الدراسة:

الفاعلية: "الوصول إلى الأهداف والنتائج المتوقعة" (المنيف، 1983 : 350).

الثقافة التنظيمية: هي "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة" (عصفور 2008: ص 12).

وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة في استجابته عن الاستبانة المُعدة لقياس الثقافة التنظيمية.

مهارة حل المشكلات : يُعرّف الباحثان "كروليك ورودنيك" (Krulik and Rudnik, 1996: 5) مهارة حل المشكلات بأنها: "عملية تفكيرية يستخدم الفرد فيها ما لديه من معارف مكتسبة سابقة ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً له، وتكون الاستجابة بمباشرة عمل ما يستهدف حل التناقض أو اللبس أو الغموض الذي يتضمنه الموقف".

وتعرف الباحثة مهارة حل المشكلات إجرائياً على أنها الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على استبانة مهارة حل المشكلات.

ج. محافظات الضفة الغربية: كما تعرفها وزارة الحكم المحلي هي تقسيم إداري لمناطق السلطة الفلسطينية (1967) باستثناء قطاع غزة، وتوزع فيها مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم وتصنّف إلى:

1.مديريات الشمال: نابلس جنوب نابلس طولكرم قلقيلية سلفيت جنين طوباس قباطية.

2.مديريات الوسط: رام الله القدس ضواحي القدس أريحا.

3.مديريات الجنوب: الخليل شمال الخليل جنوب الخليل بيت لحم.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وما يتعلق بها من عناصر، ويتطرق هذا الفصل أيضاً إلى مهارة حل المشكلات المدرسية، بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية و مهارة حل المشكلات.

أولاً : الإطار النظري

تعد الثقافة التنظيمية المميز الجوهري للمنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي تُحدد شخصيتها بصورة واضحة، وتعبّر عن التراكم المعرفي، والمعلوماتي، والخبراتي للمنظمة، بجانب القيم، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، والفلسفة، والعرف، والأخلاقيات، والممارسات التي تعتقها المنظمة وتؤمن بها وتسير على منهجها (المغربي، 2002).

مفهوم الثقافة التنظيمية:

يتميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى بالثقافة، ذلك أن الثقافة تمتاز بأنها بشرية والشخص المثقف ومن يعرف كيف يسلك في الأوضاع المختلفة التي يتعرض لها أو يشارك فيها. وقد يعني مصطلح الثقافة من ناحية أخرى السعي نحو الكمال، وهناك معنى شائع لهذا المفهوم إذ يظن البعض أن امتلاك الثقافة يعني حصول الفرد على الشهادة العلمية، أما علماء الاجتماع فيؤكدون أن الثقافة هي كل إنجازات الحياة، وقد تكون الثقافة مظهراً من مظاهر تسامي الإنسان فوق مستوى الغريزة، ونجاحه في بلوغ مستوى القيم (جواد، 1999).

وذكرت الفرحان (2003، ص17) أن العديد من الباحثين أجمع على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والنتائج الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة وهذه القيم والقواعد والافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة تكون لديهم شعوراً خاصاً تجاهها، وتمثل مؤشرات العمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب، وتحديد كيفية

إنجاز المهام في المنظمة، والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع الآخرين وبمعنى آخر، فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء المنظمة الذي يميز المنظمة عن غيرها، أو أنها مجموعة الأشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والتوقعات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين أفراد المنظمة أي أنها المستويات العميقة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة. وتتسم الثقافة التنظيمية بأنها عامة وضمنية ومسلمة من المسلمات في فكر السلوك التنظيمي، وأنه بإمكان كل منظمة أن تطور مجموعة من الافتراضات الأساسية (الجوهرية)، والمفاهيم، والقوانين الضمنية التي توجه السلوك اليومي في بيئة العمل. وبالتالي تحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوباً من أساليب المكافآت والحوافز.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً، وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي، وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة ومضطربة تحتم عليها التكيف، وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة المنظمة وفعاليتها.

وأشار الرشيد (2003) إلى محور مفهوم الثقافة التنظيمية في البدايات كما تشير الأدبيات- حول قيم مؤسسي المنظمات والدور الذي تلعبه هذه القيم في التأثير على سلوك العاملين وممارستهم التنظيمية، ثم امتد هذا المفهوم ليشمل بعد ذلك العاملين في المستويات الإدارية المتعددة.

ونظراً لتشعب مفهوم الثقافة وتعدد جوانبها، وارتباطها بأوجه السلوك التنظيمي، وتفاعلاته المتنوعة، فلقد تم النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها مكون (Construct) له دلالات عديدة ومتنوعة، يرتبط بشخصية المنظمة وبهويتها (Identity) وبعقيدها (Ideology) وبمناخها التنظيمي (Organizational climate). وباستراتيجيتها، كما يرتبط بأوجه سلوكها التنظيمي، كالتحفيز، والقيادة، واتخاذ القرار، والاتصال والرقابة، وغيرها Al-Swidi & Mahmood, (2011).

لقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة. وينظر كثيرون منهم إلى الثقافة التنظيمية على أنها أمر حيوي ومهم من أجل إدارة القوى العاملة بنجاح وفاعلية. وتتكون الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة أنها تكون شخصيتها، ومناخها لأنها تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد وتنظم طريقة معالجة الموضوعات.

وذكرت الفرخان (2003، ص16) أن علماء السلوك التنظيمي قد اختلفوا في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية ولم يتوصلوا إلى تعريف محدد له، وإنما طوروا كثيراً من التعريفات المتداخلة والمكملة لبعضها. لقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية كمظلة تأوي تحتها كثيراً من المفاهيم الإنسانية، مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجيا وتأثيراتها. وعرف "شاين" (Schein, 1998) الثقافة التنظيمية بأنها أنموذج من الافتراضات الأساسية تخلق وتكتشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، لها مصداقية معتبرة وتعلم للأعضاء الجدد لتكون أساساً معتبراً من الوعي والإدراك والتفكير. وأوضحت أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما، ويرى أن دراسة الثقافة يجب أن تشمل ثلاثة جوانب رئيسية: هي الظواهر الملموسة، والقيم، والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة العلاقة بين الإنسان والبيئة.

وأشار هيجان (1992) إلى أن الثقافة التنظيمية تعبر عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وتؤثر هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظماتهم، ويطلق مفهوم الثقافة التنظيمية على المنظمة ضمن المحيط الذي تعمل به.

وأشار الرشيد (2003) إلى أن "هوفستد" (Hofstede) ذكر أن الثقافة التنظيمية مجموعة من المعاني والقيم التي يشترك فيها أفراد المنظمة المعنية، وأن هذه المعاني والقيم والافتراضات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية يتم تجسيدها في المنظمة عن طريق أنماط السلوك والرموز

والبنى التنظيمية. كما أنها "البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها". وفي هذا السياق، يفرّق هوفستد (Hofstede) بين الثقافة الوطنية (National Culture) والثقافة التنظيمية (Organizational Culture) باعتبارهما ظاهرتين متميزتين فعلى المستوى القومي تتمثل الفروق بين دولة وأخرى في القيم (Values) بينما تعكس الممارسات (Practices) الفروق بين منظمة وأخرى، أي أن قيم العاملين في المنظمات ترتبط إلى حد كبير بثقافتهم الوطنية، بينما ترتبط ممارسات العمل بالثقافة التنظيمية لتلك المنظمات، والثقافة التنظيمية ممثلة بالممارسات تتجسد بشكل جلي في كل من الرموز، والطقوس، والأبطال، أي أن الثقافة التنظيمية تمثل الجزء المرئي من الثقافة بينما تمثل القيم الجزء غير المرئي. وأن الممارسات هي أقل تجذراً من القيم. وبالمقارنة مع القيم فإنه يمكن تغيير الممارسات عن طريق التغيير المخطط بينما تتغير القيم وفقاً لمنطقها الخاص، وليس وفق خطة مبرمجة.

وأوضح "ويلين وهنغر" (Weleen & Hunger, 1995) أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

وأشار "إدجر" (Edgar, 1985) أن الثقافة التنظيمية تؤخذ مسلمات وتميل إلى البقاء خارج الإدراك الحسي أو الإدراك المعرفي، وهي نتاج مدة طويلة من التعليم الاجتماعي، وتمثل القيم والمعتقدات والقواعد التي تم عملها بطريقة متقنة تؤخذ كمسلمات وتمرر للأجيال الناجحة من الأفراد.

وقال "شاين" (2011) أن الثقافة التنظيمية مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف فيها عمله، وأشار إلى أن الثقافة التنظيمية بمفهومها العام هي أسلوب الحياة العامة بجانبه المعنوي والمادي، وهي مجموعة من المعاني للثقافة التنظيمية مثل: الأنماط السلوكية الناتجة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة والطقوس حول ماهية السلوك والعرف التي تظهر في جماعات العمل، والقيم المسيطرة من قبل المنظمة والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة ومناخها.

وذكر حجازي (2001، ص 58) أن دينيسون (Denison) عرّف الثقافة التنظيمية بأنها تعني "ما تعلمه أفراد المنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشكلات بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء المنظمة والعاملين بها، إضافة إلى المشكلات الداخلية للمنظمة، وتشتمل عملية التعليم هذه على الجوانب السلوكية، والإدراكية والعاطفية، وأن أكثر الثقافات التنظيمية تميزاً هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم في نهاية الأمر". وكذلك عرّفها "كوبيرغ وتشوزمير" (Koberg and Chusmir, 1987) بأنها نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك، وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة.

أما القريوتي (1999، ص 151) فذكر أن "الثقافة التنظيمية تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والمتعاملين معهم، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء المنظمة، وكذلك يقول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في المنظمة".

خصائص الثقافة التنظيمية:

من الأهمية بمكان الإدراك بأن المنظمات لا تكون متشابهة في ثقافتها التنظيمية حتى وإن كانت تعمل في القطاع نفسه، فهناك جوانب متعددة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها دون غيرها من المنظمات ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة، ونظم العمل والإجراءات، وأنماط الاتصالات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات وعلى الرغم من الاختلاف الكامن بين المنظمات، إلا أنه يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص المشتركة بينها، ومن أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي ذكرها حريم (1997) ما يلي:

1. الانتظام في السلوك والتقيّد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2. القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل فرد في المنظمة الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
3. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه، لا تعمل كثيراً جداً ولا قليلاً جداً.
4. الفلسفة: لكل منظمة سياسياتها الخاصة في معاملة العاملين أو العملاء وتوضح كذلك بها معتقدات المنظمة في التعامل.
5. القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتكون صارمة وتتعلق بكيفية تعايش العامل مع المنظمة، والفرد العامل يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.
6. المناخ التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الأفراد فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة من الاستقرار والثبات النسبي - وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي والنمط القيادي والسياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.

وقد أورد القريوتي (1999) ست خصائص أخرى للثقافة التنظيمية وهي:

1. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العاملون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل، وحرية التصرف.
2. درجة قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
3. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
4. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
5. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
6. مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

واستنتج العميان (2002) أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلّمها ويمكن أن تورث لهم.

أهمية الثقافة التنظيمية

تكمّن أهمية الثقافة التنظيمية، ودورها في الأفراد والمنظمات بما يلي: (العميان، 2002)

1. تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، أي أن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية في المنظمة أو المؤسسة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء عليه فإن للثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

2. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين صوب الأحداث التي تحدث في محيط العمل، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

3. تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وترى الباحثة أنّ أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

ويرى إدجر (Edger, 1985) أن أهمية الثقافة التنظيمية تأتي بقوة من الأثر المفترض على الكفاءة التنظيمية، حيث أن بعض الأبحاث تقترح أن الثقافة التنظيمية تحسن قدرة المنظمات حول تطبيق استراتيجيات عمل جديدة بالإضافة إلى تحقيق مستويات عالية من التفوق.

وأشار القريوتي (2000) إلى أن الثقافة التنظيمية تعدّ عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية حيث يتعامل معها البعض، باعتبارها عاملاً مستقلاً، والنظر للقيم بأنها تنتقل بوساطة العاملين إلى المنظمات كأخذ نواتج المنظمة، المتمثلة بالقيم واللغة المشتركة، والطقوس، والرموز المختلفة، التي تتطور مع مرور الوقت. وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل

المديرين، والعاملين، فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي وموجود جنباً إلى جنب مع مكونات المنظمة الأخرى التي تتضمن: الأفراد، الأهداف، والهيكل التنظيمية، والتكنولوجيا، فإنه من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.

وظائف الثقافة التنظيمية

إن من أهم وظائف الثقافة التنظيمية ما يلي: (المركسي، 2006)

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 2. تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 3. تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
 4. تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فتقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الرابط القوي بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض، وتساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.
- كما ذكر "باشنان و هزنسكي" (Bunchanan & Huczynski, 1997) أربع وظائف أخرى تؤديها الثقافة التنظيمية وهي:

- 1 - زيادة الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة وتحسين علاقات العمل.
- 2 - توفير فهم أفضل لما يجري في المنظمة من أحداث، وما تم تبنيه من سياسات.
- 3 - توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية، التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- 4 - توفير إدارة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي نريده.

مصادر الثقافة التنظيمية:

لقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء الأجناس البشرية (الأنثربولوجيا) وكذلك علماء الإدارة وعلماء السياسة بمصادر الثقافة التنظيمية ورموزها منذ وقت مبكر، لشعورهم بأهمية هذه المصادر، ومدى تأثيرها وأهميتها في منظمات الأعمال والمؤسسات، وخصوصاً في العصر الحاضر.

وتتمثل مصادر الثقافة التنظيمية ورموزها في كل من الأساطير، والقصص والحكايات، والطقوس والاحتفالات، والنكت والطرائف، والألعاب الشعبية، والبطولات والأبطال، والرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية، والعادات والقيم والعرف. وفيما يلي توضيح لأهم هذه المصادر التي ذكرها العديلي (1995):

1. **الأساطير:** هي الحكايات الخرافية التي لا تحمل معنى حقيقياً، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس منها: حكايات ألف ليلة وليلة، والأساطير الشعبية الأخرى التي تحكي البطولات والمغامرات. وأن للأساطير وجهين: أحدهما إيجابي والآخر سلبي، فالجانب الإيجابي يتمثل في ربط الإنسان بترائه وثقافته ومجتمعه القديم، كما أنها تقدم بعض الدروس والعبر وتجارب القدامى، للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل. أما جانبها السلبي فيتمثل في خلطها بين الحقائق والخيال ومبالغتها، وخلق حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

2. **القصص والحكايات:** ويتمثل ذلك في تقديم مواقف طريفة ومرحة ذات عبر ودروس للاستفادة منها في الحاضر والمستقبل، وأن وجودها في منظمات العمل ضروري وجوهري لحفظ العلاقات الودية، وجعل العمل ممتعاً ومشوقاً وغير ممل. وتستخدم القصص والحكايات غالباً في منظمات العمل لتعكس رسالة معينة، والصعوبات التي رافقت تطور ونمو هذا الجهاز أو المؤسسة، وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به في أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

3. **الطقوس واحتفالات المناسبات:** يتمثل ذلك في الاحتفال بالأعياد السعيدة التي تقيمها المنظمات بعد عودة العاملين إلى العمل واستقبالهم بعضهم لبعض في قاعة خاصة، أو في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، في الجامعات أو في تعارف العاملين الجدد مع العاملين القدماء، وتتمثل كذلك هذه الاحتفالات في حفلات التخرج والنشاطات الجامعية الاجتماعية.

4. **المجاز والطرائف والنكت والألعاب:** تستخدم التعبيرات المجازية والطرائف والنكت والألعاب كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن أو عدم الثقة، وهذه يمكن أن تقدم بأسلوب نقدي مرح وإيجابي يهدف لتعديل بعض أنواع السلوك والممارسات الإدارية لدى بعض العاملين في المنظمة.

5. **البطولات والأبطال والرموز الاجتماعية:** ترتبط البطولات والأبطال بالرموز الاجتماعية في القصص والأساطير، وغالباً ما تكون هذه البطولات والأبطال حقيقية يعاد ترديدها وذلك لأخذ الدروس والعبر منها، وتتخذ هذه البطولات كقدوة ومثال يقتدى به في منظمات العمل الحديث.

6. **العادات والتقاليد والعرف:** تمثل هذه قيم المجتمع الذي يعيش فيه العامل أو الموظف وهذه تعتبر من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، كما أنها تؤثر في شخصية العامل وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وذلك حسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها هذا العامل أو الموظف.

وذكر "لننبرغ" (Lunenburg, 2011) أن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة يُشكّلان قوام الثقافة التنظيمية للمنظمة، والأكثر من ذلك أن هذه الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط والأداء والسلوك. فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في العاملين من خلال تصرفاتهم، ثم تنتسب هذه الأفكار للأجيال القادمة من العاملين.

كما ترى الفرخان (2003) أن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعات من الرموز والطقوس، والأساطير، التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة فيكون إيمان عملها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً. ومثل هذه الطقوس هي التي تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكسبها حيويتها بطريقة يفهمها العامل المستجد وتترك في نفسه أثراً ملموساً.

وتتطور ثقافة المنظمة عندما يكون لدى العاملين فيها عدد كبير وشامل من التجارب المشتركة التي يتلمسها الجميع ويتعاملون من خلالها، يضاف إلى ذلك أن هذه التجارب المشتركة تمكنهم من الاتصال السريع فيما بينهم.

ونظراً لأن المنطلقات والمواقف النظرية التي تسند إليها تصرفات كل مدير، تكون متماثلة، فإن الواحد مهم يستطيع أن يفترض مواقفه الآخرين على تصرفاته دون أن يصرف الوقت اللازم للتفاوض والاتفاق وهكذا فإن هذه الثقافة المشتركة توجد خلفية مشتركة للتنسيق الذي يسهل إلى حد بعيد من عملية اتخاذ القرارات والتخطيط للمسائل المحددة وحل المشكلات. وتعد الثقافة التنظيمية نظاماً من المفاهيم المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تؤدي إلى اللحمة الاجتماعية التي يقوم بها هؤلاء وتضفي أو تعطي الشخصية أو الهوية التي تميز الأعضاء، وتسهل التزام العاملين بأهداف المنظمة أكثر من التزامهم بمصالحهم الفردية وبالتالي يؤدي ذلك إلى دعم الاستقرار الاجتماعي العام.

عناصر الثقافة التنظيمية:

ذكر المدهون والجزراوي (1995) أن للثقافة التنظيمية عدة عناصر من أهمها:

1. القيم التنظيمية: القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم... الخ. أما القيم التنظيمية فتعمل على توجيه سلوك العاملين في مكان العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين.

2. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجازه والمهام التنظيمية كذلك، ومن المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن مبادئ يتقيد ويلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وتكون هذه العرف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

4. **التوقعات التنظيمية:** ويتمثل ذلك بالتعاقد النفسي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

وذكر "ستيفن وكليانو" (Steven & Clinow, 2000) إن الفرضيات والمسلمات والقيم والمعتقدات والتي تمثل الثقافة التنظيمية تعمل كأساس تحت ظاهرة التصرف التنظيمي، لا نستطيع تمييز هذه (الفرضيات والقيم والمعتقدات) بوضوح ولكن تأثيرها في كل مكان.

إن الفرضيات والمسلمات تمثل الجزء العميق من الثقافة التنظيمية لأنها غير مدركة حسيّاً ولكنها تؤخذ عفويّاً أو يكون مسلم بها. وهذه الفرضيات والمسلمات هي عبارة عن أنواع عقلية - أي وجهات نظر كبيرة متعارف عليها أو نظريات يعمل بها والتي يعتمد عليها الناس لترشدتهم بتصرفاتهم وإدراكهم.

وترى الباحثة أنّ معتقدات الثقافة التنظيمية وقيمها من السهل تعريفها أكثر من المسلمات؛ لمعرفة إدراكها، فالمعتقدات هي إدراك الشخص للحقيقة. والقيم أكثر ثباتاً وهي عبارة عن معتقدات طويلة الأمد حول الأشياء المهمة. تساعد بمعرفة ما هو صحيح أو خطأ أو حسن أو سيء في العالم. ولا يستطيع أي شخص أن يقرر قيم الثقافة التنظيمية بسؤال الفرد عنها، فالقيم تُقدّر اجتماعياً، لذا فإنّ ما يقوله الناس ويحترمونه ربما يختلف عن ما يقدرونه أو يعتقدونه فعلياً.

مهام الثقافة التنظيمية:

أشار ستيفن وكليانو (Steven & Clinow, 2000) للمهام التي تقوم بها الثقافة التنظيمية في المنظمات، وهي:

1. أنها تمثل شكلاً من أشكال الضبط الاجتماعي.
2. أنها تشكل الرابط الاجتماعي الذي يربط الأفراد مع بعضهم البعض، ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من تجربة المنظمة.
3. أنها تساعد العاملين على أن يتفهموا مكان العمل.

قوة الثقافة التنظيمية:

إن خصائص الثقافة التنظيمية تفرض وتعطي القوة لها، وأن الثقافة القوية أفضل من الثقافة الضعيفة. توجد الثقافة القوية عندما يتمسك العاملون بالمنظمة في جميع أجزائها بالقيم السائدة في منظماتهم وتتأسس القيم من خلال الحقائق السائدة، وتجعل من الصعب لهذه القيم أن تتغير.

إن الثقافة القوية يكون بقاءها طويل الأمد أو تدوم طويلاً وفي معظم الحالات يمكن إرجاعها للمعتقدات والقيم التي وضعها مؤسس المنظمة. أما الثقافة الضعيفة فإن القيم السائدة بها تكون قصيرة الأمد، والترابط والتواصل ضعيفين ويكون المسيطرون عليها فئة قليلة العدد في قمة الهرم الوظيفي.

ومن هنا فإن المنظمات ذات الثقافة القوية تكون ذات أداء عال (Steven & Clinow, 2000) وأوجدت الدراسات صلة إيجابية في هذا المجال والسبب الأول لهذه العلاقة أن الثقافة القوية تزيد من الأداء التنظيمي أو الوظيفي عندما يكون المحتوى الثقافي مناسباً لظروف المنظمة، إذ أن المنظمات التي تعمل بظروف تنافسية تؤدي إلى ثقافة ذات فعالية أكبر.

إن الثقافات القوية تعمل على القضاء على قيم الحضارات الأضعف أو الأقل. وهذا يمنع على المدى الطويل المنظمات من أن تنتشر قيم ثقافية جديدة والتي يجب أن تكون قيم سائدة ومسيطرة عندما تتغير الظروف، ولهذا السبب فإن القادة يجب أن يدركوا بأن المنظمات القوية يكون فيها ثقافات مختلفة بقيم مختلفة يمكن أن تسيطر في المستقبل (Steven & Clinow 2000).

مستويات الثقافة التنظيمية

تتباين مستويات الثقافة التنظيمية كما ذكرها المغربي (2002) وفقاً لدرجة عموميتها، مثلما تتباين وفقاً لمدى قوتها، وذلك على النحو الآتي:

1. وفقاً لدرجة عموميتها: تنقسم مستويات الثقافة التنظيمية من حيث انتشارها ودرجة عموميتها إلى:

أ. **الثقافة التنظيمية العامة:** وهي التي يشترك بها جميع أعضاء المنظمة وتتميز بها عن غيرها من المنظمات، فالأصل في الثقافة التنظيمية هي عمومية الثقافة بحيث يعتنقها كافة العاملين في المنظمة بغض النظر عن طبيعة مهامهم ووظائفهم، مع أنه من الصعب أن تتوفر درجة الاعتقاد نفسها في عناصر الثقافة لدى جميع العاملين بالمنظمة إلا أن هناك ما يسمى بالثقافة الشائعة التي تمثل مجموعة القيم الجوهرية والمهمة التي يشترك فيها كافة الأعضاء العاملين في المنظمة فمثلاً يجب أن يكون لدى العاملين قيم العمل الجاد، والولاء للمنظمة وقيم الابتكار والتجديد وقيم المرونة وسرعة الاستجابة.

ب. **الثقافة التنظيمية الفرعية:** وهذه تتمثل في توافق المعاني لدى مجموعة معينة داخل منظمة معينة، إذ أنها تكون مجموعة من الثقافات التي يشترك فيها الأقليات، وعادة ما تكون أقليات صغيرة الحجم والعدد داخل المنظمة، وعادة ما تتبع هذه الثقافات الفرعية من المشكلات والتجارب والخبرات التي يمر بها أعضاء القسم الواحد أو الإدارة الواحدة والثقافة الفرعية تحمل الطقوس والشعائر التي لها معانٍ مميزة بين أعضائها وتنشئ هوية معينة لديهم.

2. وفقاً لمدى قوة الثقافة التنظيمية: يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى نوعين:

أ. **الثقافة التنظيمية القوية:** وهي التي يتشكل بها سلوك القادة الأقوياء كما يمكن أن تكون وفق مدى تجانس عناصر الثقافة بين أفراد الجماعة وطول الخبرة المشتركة للمجموعة وبالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة القوية يحكمها عاملان آخران هما: درجة التوافق، ومدى حدتها.

ب. أما **الثقافة التنظيمية الضعيفة:** وهي التي تتسم بعدم التماسك وضعف التجانس بين عناصرها وعدم استقرارها على شكل معين.

وصنّف حريم (2004) الثقافة التنظيمية بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين وهما:

أ. ثقافة قوية / مكثفة (Strong Culture)

ب. ثقافة ضعيفة / ركيكة (Weak Culture)

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية كما أوردها حريم (2004):

أ. **الإجماع:** ويتمثل ذلك في الاتفاق الجماعي على القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في الثقافة التنظيمية، ومشاركة واسعة للقيم نفسها، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

- توفير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.
- تنظيم العوائد والمكافآت إذ أن منح الأعضاء الملزمين بالقيم والعوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلّم القيم وتفهمها.

ب. **الشدة:** يتمثل ذلك في مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية وتزداد الثقافة التنظيمية قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية. وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم من قبل الجميع.

أنواع الثقافة التنظيمية:

ذكر حجازي (2001) إلى أنه توجد أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، تختلف من قطاع إلى قطاع ومن تنظيم لآخر، ولعلّ من أبرز هذه الأنواع ما يأتي:

1. **الثقافة البيروقراطية:** في هذه الثقافة تتحدد السلطات والمسؤوليات. فالعمل منظم موزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2. **الثقافة الإبداعية:** وتتميز هذه الثقافة بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. **ثقافة العمليات:** يتم بهذه الثقافة التركيز على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها، ويسود الحذر بين أعضاء المنظمة ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي نقل الرغبة في تحمل المخاطرة. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة والذي يولي اهتماماً أكبر في التفاصيل عند أداء عمله.

4. **ثقافة المهمة:** هذه الثقافة تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة، وتركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على قواعد صناعة القرار.

5. **ثقافة الدور:** تركز هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد والعاملين، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء. وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية.

6. **الثقافة المساندة:** وتتسم بيئة العمل في ظل هذه الثقافة بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل.

مفهوم المشكلة:

إن تعريف المشكلة الحقيقية التي تواجهها مهم جداً، فما قد يبدو بالنسبة إليك مسألة صغيرة بسيطة قد تخفي حقلاً ضخماً مخفياً من المشاكل ينتظر التنقيب، في المقابل قد تظن أنك تواجه مشاكل كبيرة يتبين فيما بعد أنها مشاكل عادية.

ويمكن تحديد مفهوم المشكلة بأنه أمر غير مألوف يسبب حالة من عدم الاستقرار ينبغي التعامل معها بعناية حتى نتمكن من العودة للوضع المألوف (أبو زينة، 2011).

ومن هنا فإن امتلاك فكرة جيدة عن المشكلة يساعد في حلها، لذا فالمشكلة المعرفة جيداً هي مشكلة نصف محلولة.

مهارة حل المشكلات

يتطلب التغلب على المشكلات التي تمنع الأشخاص أو المنظمات من تحقيق أهدافهم الكثير من ضرورات العمل الإداري، ويمكن أن يتركز الجهد المطلوب لإدراك مشكلة والتعرف إليها في البداية وملاحقة أسبابها، ومعرفة الحلول، واتخاذ الإجراءات كلها أن تكون مربكة ومحرجة. وقد يبدو من الأسهل تجاهل ما يحصل أصلاً في حل الأمور لنفسها، أو الابتعاد عن المشكلة لكن هذا لا يحصل أبداً (الحريري، 2008).

ويعتقد بعض المديرين أن تحديد المشكلة هو الجزء الأصعب في سياق حل المشكلة، بينما يجد مديرون آخرون أن الوصول إلى حل هو العائق الأساسي أمام الرغبة في حلها. وبالنسبة لبعض المديرين يكون صنع القرار الخاص بكيفية حل المشكلة هو العائق، بينما قد يقاوم مديرون آخرون تطبيق الحل المختار بسبب خوفهم من المجهول (Hammond et al, 2006).

مواجهة المشكلات والسعي لحلها:

إنّ المشكلات لا تُحل بعشوائية أو في ظل فوضى، لأن ذلك قد يسبب المزيد من المشكلات. والميل الغريزي هو اختيار أول مخرج من المشكلة للتخلص منها فقط. لكن المنطق يقول أنه يجب الانتظار وعدم القبول بحل واحد حتى لو كان هذا الحل جذاباً، ذلك أن هناك الكثير منها في كل الأشكال والأحجام، وقد لا يكون لها حدود واضحة.

من أجل ذلك يجب عدم الاندفاع في حل المشكلات التي تعترض سير المنظمات أو المؤسسات التعليمية، ويجب عدم اتخاذ أي إجراء دون توافر الوقت الكافي للتفكير والتأمل، لأن ذلك قد يؤدي إلى الفشل في حل المشكلة، أو قد ينتهي الأمر إلى حل المشكلة خطأ أو غير الحقيقية أو تبديد الطاقة على مشكلة لم توجد في الأصل (Landis, 2009).

وهذا لا يعني فقط إضاعة وقت ثمين، بل ربما المساهمة في إيجاد مشكلة أخرى أكبر وأسوأ من المشكلة الأصلية.

ومن أجل حل أي مشكلة يجب التفكير وبشكل أساسي في أسباب حصول هذه المشكلة، وأسباب قيام الوضع الراهن في الأصل، كما يجب التركيز على الحقائق والمعلومات المتوافرة، كذلك الاستماع إلى آراء الآخرين، فيمكن من خلال محاولة النظر إلى المشكلة بموضوعية أن يبسط ما كان يبدو معقداً (Sergiovanni, 2008).

مهارة حل المشكلات لدى مدير المدرسة:

تقع مسؤولية حل المشكلات المدرسية على مدير المدرسة بالدرجة الأولى، كونه صاحب السلطة الإدارية في المدرسة، وضمن سعيه للسيطرة على المشكلات وحلها، فإن دوره يتمثل بما يأتي :

1 - جمع المعلومات، حيث تعد أول مرحلة في معرفة الحلول جمع أكبر ما يمكن من المعلومات عن المشكلة، ويعتمد الجهد والوقت المطلوبان لجمع المعلومات على مدير المدرسة، لكن يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن الانتظار حتى الحصول على كل المعلومات قد يستغرق وقتاً طويلاً. وهذا قد يؤثر على اتخاذ القرارات اللازمة بعد جمع المعلومات هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لا يجب الاكتفاء بجمع القليل من المعلومات، فذلك يعني عدم امتلاك ما يكفي من المعلومات لصنع القرار الصحيح. وبعد جمع أقصى قدر من المعلومات سيكون هناك شعور أفضل فيما يخص الوضع، وأكثر دقة بحيث يتم الاستناد إلى قاعدة معلوماتية يمكن الانطلاق من خلالها لحل المشكلة.

2 - إنتاج الأفكار، وذلك بإنتاج الأفكار التي تعمل كحافز لحل المشكلة، وهناك قلة من المشاكل التي تملك حلاً واحداً فقط، ومعظم المشكلات لها الكثير من الأجوبة والحلول، وهذا يعتمد بشكل أساسي على التفكير بحل المشكلة بشكل موضوعي دون تحيز مما يساعد على عدم التأثر بأفضليات الفرد الذاتية، كما يعتمد ذلك على حشد الطاقات الفكرية والذهنية من خلال الحصول على آراء وأفكار أخرى عن المشكلة من أشخاص آخرين مهتمين بالمشكلة أو متورطين بها، وهذا لا يتم إلا من خلال ترتيب الأفكار وتنظيمها ذهنياً، والذي يحصل كالاتي:

أ - وضع قيود على الوقت المسموح به للتفكير الخلاق بالمشكلة.

ب - القبول بكل الأفكار المقدمة في المرحلة الأولى وبدون نقاش.

ج - تشجيع الجميع على اقتراح الأفكار وتطويرها، والابتعاد عن الذاتية في طرح الأفكار بحيث تكون كل الأفكار مهمة ولا يستغني عن الكثير منها.

د - وضع قائمة بالمعلومات والأفكار والحلول، وتعد هذه المرحلة الأخيرة بعد امتلاك عدة أفكار يمكن أن توفر حلاً محتملاً. ويجب فعل ذلك دون الحكم سلفاً على إمكانية تطبيق أي منها (هلال، 2009).

ويجب قبل تقييم الخيارات التي أصبحت متاحة، العودة إلى البداية والنظر في المشكلة مرة أخرى قبل الخيار النهائي، كما يجب التأكد من إدخال كل الأمور بعين الاعتبار من خلال نظرة شمولية (خطاب، 2010).

ويلعب الحس العام أو المنطق البديهي دوراً مركزياً في اتخاذ القرار الخاص بما يجب فعله، ويكون صنع القرارات منطقياً ملائماً عند امتلاك أقصى قدر من المعلومات المطلوبة أو اللازمة لصنع القرار، وهذا يعطي الثقة بالقرار، ويعزز الشعور بالراحة ذلك أن اتخاذ القرار كان عقلياً على الأقل (الحري، 2008).

كما يلعب الحدس دوراً مهماً في صنع القرار، وغالباً ما يكون صنع القرار المستند إلى الحدس الطريقة الوحيدة عندما لا يملك صانع القرار المعلومات الكافية، ويمكن أن يكون القرار الذي يستند للحدس مماثلاً لقرار يتخذ استناداً للمنطق (Landis, 2009).

لذلك يمكن اعتبار المنطق والحدس هما طريقتان صحيحتان متساويتان لصنع القرار، وبغض النظر عن الطريقة التي يتم اختيارها فإن ذلك يعتمد على نوع المشكلة.

والمرحلة الأخيرة من إكمال عملية صنع القرار هي دراسة المخاطر، وهذا يشمل تركيز الذهن مما يجعل عملية صنع القرار أقل صعوبة. وتعد مراجعة القرار إيجابية في تقييم حل شامل لكل المشكلة أو لجزء منها فقط، وإذا تم حل المشكلة مرحلياً مع وجود إمكانية حصولها مرة أخرى في وقت لاحق. سيكون هناك حاجة لمعرفة حلول أخرى، وصنع المزيد من القرارات (حريز، 2007).

ثانياً: الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على بعض الأبحاث والدراسات المنشورة محلياً وعربياً ودولياً، وكذلك على نماذج من رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه، لأجل الحصول على قدر من الدراسات الحديثة حول موضوعي الدراسة وهما الثقافة التنظيمية، وحل المشكلات، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات التي وقفت عليها الطالبة:

أ - الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

أجرى "رولدان ورودريجز وليل" (Roldan, Rodriguez & Leal, 2012) دراسة في أسبانيا تقصت أثر أنواع الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، لذلك فقد جمع الباحثون بيانات من (113) شركة تبنت نظام إدارة الجودة الشاملة في أداؤها، وتم تحليل البيانات من خلال تقنية المربعات الصغرى الجزئية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات متدرجة من أثر مستويات الثقافة التنظيمية وأنواعها على درجة إدارة الجودة الشاملة في الشركات.

وهدفت دراسة أبو حشيش (2011) إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبتها لها، كما استخدم الباحث استبانة كأداة أساسية، وطبقها على عينة بلغت (98) عضواً من الهيئة التدريسية في الجامعة التي يبلغ قوامها (306). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة، وذلك وزن نسبي قدره (57.76%)

2. أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً ضعيفة، وذلك بوزن نسبي قدره (59.10%)

3. أن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

أجرى عبد اللطيف (2010) دراسة عنوانها "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، وهدفت إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية، ووزعت (280) استبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها حيث استرجع منها (226) استبانة أُخضعت للتحليل التمييزي، واتباع الباحث المنهج المسحي التطويري، وقد استطاعت الدراسة بناء أنموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل كلها التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية وقد تمكن الأنموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين: من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت إلى (83.2%). كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة. وقدمت عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية التنظيمية فضلاً عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي.

وهدفت دراسة **بوحمد (2008)** وعنوانها " تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في الكويت" إلى تعرف تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وبلغت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية (110) مديرين ومديرات، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (328) معلماً. ولغايات إجابة أسئلة الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة للكشف عن تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية، استخدم الباحث لدراسته المنهج الوصفي، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية :

- كانت تصورات مديري المدارس الثانوية والمعلمين مرتفعة حول الثقافة التنظيمية.
- وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، ولصالح مديري المدارس الثانوية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين الذكور.

ووصفت دراسة **شير (Shera, 2008)** وعنوانها " تغيير ثقافة المنظمة للوصول إلى التميز البحثي في جامعة تورنتو في كندا" الجهود البحثية لتغيير ثقافة المنظمة في جامعة تورنتو في كندا، كلية العمل الاجتماعي، خلال السنوات الاثني عشر الماضية، وتصف دور التخطيط الاستراتيجي، وطريقة التغيير ومفاتيحه مثل الأفراد، الموارد، مراكز البحث والتطوير، والجمعيات الإستراتيجية المشاركة والتي تستخدم لزيادة الإنتاجية ولتحسين العملية البحثية، وقد اتبع الباحث منهج تحليل الوثائق، من الدروس المستفادة من هذه الدراسة :أهمية الاستمرارية بالقيادة الملزمة ببرامج التغيير، الحاجة إلى استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي ليتسنى الوصول إلى أهداف قابلة للتحقيق، التعرف على المشاكل التي تعترض عملية التطوير في الكلية، الحاجة إلى تنظيم وتطوير الجمعيات البحثية .ومن النتائج الهامة التي تم التوصل إليها

أيضا أن التغيير السريع الذي تم في كلية العمل الاجتماعي أدى إلى زيادة البحوث، وجود رؤيا ثابتة وواضحة لدى القيادة على الصعيد الداخلي والخارجي. ومن أهم المشاكل والمآخذ على ذلك استهلاك الوقت الطويل والتكلفة، وكذلك الحاجة إلى استمرارية التزام القيادات بهذا النهج.

وتنصت دراسة "دنسيون" (Dension, 2008) وعنوانها "الثقافة التنظيمية كمدخل أساس لدفع التغيير التنظيمي" صورتين متناقضتين للثقافة التنظيمية، الأولى صورة متفائلة التي ترى أن الثقافة التنظيمية هي الملاذ الذي يربط بين أجزاء المنظمة، وهي الجزء المحوري في عملية التغيير، والثانية صورة متشائمة، لا ترى للثقافة هذه الأهمية في عملية التغيير وتصور الثقافة على أنها تصور هامشي لما حدث في المنظمة بالفعل. وتسعى هذه الدراسة لصياغة مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة تجعله مفيداً للمديرين الذين يسعون لإيجاد رافعة أثناء عملية التغيير واستخدم الباحث المنهج النوعي بأداته تحليل الوثائق. ويناقد خمسة دروس مستفادة وذلك لجعل منظور الثقافة ملائماً في أثناء عملية التغيير ومن هذه الدروس:

1. فهم المواقف العملية من المنظور الداخلي للمنظمة وأعضاءها عن طريق التكيف والملائمة مع واقع المنظمات.

2. التركيز على تضمينات الثقافة التنظيمية للأداء، وأن تستجيب لاهتمامات المديرين، وتعمل على فهم الآثار السلبية والإيجابية في المنظمة.

3. التركيز على الرموز والتناقضات والمعضلات، والتركيز على إستراتيجية التكيف. وبالاستفادة من هذه الدروس تقدم الدراسة نموذجاً للثقافة التنظيمية يتسم بالتكيف، والمهمة، والمشاركة، والاتساق.

وحلّت دراسة "لوبيز وبيون وأورداس" (Lopez, Peon and Ordas, 2004) أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وكذلك في التعلم التنظيمي، ومن ثم في الأداء التنظيمي. شملت الدراسة (195) منظمة عاملة في إسبانيا، وقد استخدم الباحثون منهج وصفي ارتباطي بأداة جمع بيانات الشركات. وقد توصلت نتائجها إلى أن الثقافة تؤثر في تطوير التعلم التنظيمي، والذي

بدوره يؤثر في الأداء التنظيمي، فالثقافة وبالتحديد الثقافة التأزرية لا تشكل بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة، بل هي تؤثر في التعلم التنظيمي مما يرفع من مستوى الأداء التنافسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الثقافة التأزرية لما لها من آثار إيجابية في أداء المنظمات.

وهدف **دراسة الداعور (2007)** التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة، حيث بلغت عينة الدراسة (360) معلماً من أصل (3040) طبقت عليهم استبانتي، فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي لدراسته. وأظهرت النتائج أن: درجة ممارسة المدير لدوره كقائد تربوي كانت عالية، وكان أكثر المجالات ممارسة هو دوره تجاه المعلمين، ولا توجد فروق ذات دلالة في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة المدير لهذا الدور تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

واهتمت **دراسة العاجز وعساف (2007)** بالتعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في محافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (39) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية، واستخدمت الباحثتان استبانة من (50) فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في البيئة الداخلية أعلى من درجة ممارسته لنفس الدور في البيئة الخارجية، وأن الثقافة السائدة بالمرتبة الأولى هي ثقافة التعاطف الإنساني، يليه ثقافة الإنجاز، كما بيّنت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المدرء تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة، كما أنه يوجد علاقة ارتباطية بين دور مدير المدرسة الاجتماعي والثقافة التنظيمية السائدة.

واستهدفت **دراسة قاري (2006)** التعرف إلى المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في: إحساس الفرد بأهميته التنظيمية، ورغبة الفرد في ترتيب أولويات العمل، والرؤية التنظيمية الواضحة، والالتزام التنظيمي وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى وكفاءة الأداء في المنظمات العامة. بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تسهم في معالجة بعض ضعف الأداء في المنظمات العامة. وقد تم اختيار أربع منظمات كمجتمع لهذه الدراسة، وتم

اختيار عينة حصصية من كل منظمة وبلغ مجموع أفراد العينة (307) فرداً، وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات منهم، باتباع منهج وصفي. وقد أوضحت الدراسة بأن الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية المذكورة أعلاه لها أثر إيجابي في مستوى وكفاءة الأداء وذلك من خلال آراء العاملين في هذه المنظمات. إضافة إلى ذلك فإن الدراسة كشفت عن أن وجود عدالة تنظيمية، والتزام تنظيمي، ووضوح الرؤية التنظيمية وأهمية دور الفرد في المنظمة، وقيام الأفراد بترتيب أعمالهم حسب الأولوية، وتشجيع من الإدارة في كل منظمة يساعد في رفع مستوى وكفاءة الأداء بالمنظمات وتوصف المنظمة التي يسود فيها ذلك بأنها ذات ثقافة تنظيمية إيجابية. كما أوضحت الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات العامة وأثرها البالغ في مستوى منسوبي المنظمات العامة.

وهدفنا دراسة ملحم (2003) وعنوانها " الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن" التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وبناء استبانة لقياس الثقافة التنظيمية في البيئة الأردنية. وقد تم توزيع هذه الاستبانة على أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (253) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة، في مديريات التربية والتعليم التابعة لمدينة عمان وقصبة الكرك، وقصبة الزرقاء والكورة، وإربد الأولى. وتم إجراء تحليل التباين الرباعي (4-Way ANOVA)، لمتغيرات الدراسة المستقلة: (السلطة المشرفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس) لفحص الفرق بين متوسطي مستويي كل متغير من متغيرات الدراسة الأربعة كل على حدة، إضافة إلى الكشف عن التفاعلات الثنائية والثلاثية والرباعية بين مستويات هذه المتغيرات. وقد أظهرت نتائج الدراسة :

1. توفر مستوى مرتفعاً من الثقافة التنظيمية لدى المديرين.
2. وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الحكومية ومتوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة.

3. وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية بين (أقل من 10 سنوات) ومتوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية (10 سنوات فأكثر) على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية 10 سنوات فأكثر.

4. وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم) ومتوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق) على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق).

5. عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط أداء المديرين الذكور ومتوسط أداء المديرين الإناث في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية.

ب - الدراسات المتعلقة بمهارة حل المشكلات :

أجرى منصور (2011) دراسة هدفت التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري، وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، وتكونت عينة الدراسة من (465) معلماً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات باستبانته وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى قدرة عالٍ على حل المشكلات لدى المديرين، وعدم وجود فروق في القدرة على حل المشكلات تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والتخصص، وبينما توجد فروق دالة إحصائية وفق متغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.

وقام "بالانس وأوكوتان" (Palanc & Okutan, 2010) بدراسة عنوانها "تفسير مهارات مديري المدارس على حل المشكلة، مع خصائصهم الشخصية وذكائهم العاطفي وميولهم" وهدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج يفسر مهارات مديري المدارس في حل المشكلات، ويفترض الباحثان أن الإدارة المدرسية عملية مركبة من الطلبة والمعلمين والنشاطات التربوية، وعائلات

الطلبة، وما يرافق ذلك من مشكلات في البيئة الاجتماعية للمدرسة، وهذا يتطلب من مديري المدارس حلولاً سريعة ودقيقة وفعالة بناء على عدد من المتغيرات الشخصية والمهنية في الوقت نفسه. اتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي واستخدما استبانة لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على (308) مديراً لمدارس حكومية في وسط تركيا، وأجريت التحليلات الإحصائية المناسبة من خلال معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت النتائج وجود ارتباط مرتفع بين مهارات مديري المدارس في حل المشكلات وخصائصهم الشخصية.

وأجرت نزال (2009) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (188) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أنفسهم كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (83.5%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي في مجالات التي تتعلق بالمعلمين، الطلبة، المجتمع المحلي، ولصالح المؤهل الأعلى، أما في تطبيق التكنولوجيا في المدرسة كانت لصالح الدبلوم، ووجود فروق تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية في المجالات التي تتعلق بالمعلمين، والمجتمع المحلي، والبناء والتجهيزات المدرسية، ولصالح (أقل من 5 سنوات)، ووجود فروق تعزى لمتغير موقع المدرسة في مجال المشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة وكانت لصالح المدينة، ووجود فروق تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة في مجالات المشكلات التي تتعلق بالمنهاج ومجال تطبيق التكنولوجيا في المدرسة، والدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات ولصالح (11 فأكثر) وكانت لصالح (أقل من 5) في مجال المشكلات التي تتعلق بالطلبة والمجتمع المحلي.

وأجرى بن طريف (2007) دراسة بعنوان قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين عناصر من المناخ التنظيمي وقدرة المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي على حل المشاكل واتخاذ القرارات، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين في وزارة التخطيط من كافة الأقسام من كلا الجنسين والبالغ عددهم لنهاية عام (2005) 150 موظفاً وموظفة، واستخدم الباحث منهج وصفي وجمع البيانات من خلال استبانته. وأشارت النتائج إلى عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين نمط القيادة الاستبدادي والقدرة على حل المشاكل لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ووجود ارتباط دال إحصائياً بين أنماط القيادة التالية (المشارك، الديمقراطي) والقدرة على حل المشاكل لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ووجود ارتباط دال إحصائياً بين أنماط القيادة التالية (الاستبدادي، المشارك، الديمقراطي) والقدرة على اتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وعدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين القوانين والأنظمة والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ووجود ارتباط دال إحصائياً بين الترغيب والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي.

وهدفت دراسة اللهواني (2007) إلى التعرف إلى المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (27) مديراً ومديرة و(221) معلماً ومعلمة واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات من خلال استبانته. وأظهرت النتائج أن أكثر المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث كالاتي هي شكوى الأهالي، وعدم قدرتهم على التعامل في تدريس أبنائهم المناهج الجديدة، وتكليف المعلمين تدريس مواد في غير تخصصهم، وكذلك تدني الروح المعنوية لدى المعلمين، واكتظاظ عدد الطلبة في الصف الواحد. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات المشكلات التي

يواجهها مديرو المدارس تعزى لمتغير النوع، وكانت جميع هذه الفروق لصالح الذكور على الإناث. وتوجد فروق في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تعزى لمتغير المستوى التعليمي وكانت الفروق لصالح فئة الماجستير.

وهدفت دراسة بني خلف (2007) إلى التعرف إلى تقديرات مديري ومديرات المدارس المتعاونة لدرجة حدة المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ برنامج التربية العملية في المدارس الأردنية، كما هدف إلى تفصي أثر بعض المتغيرات في تقديراتهم لدرجة حدة المشكلات التي تواجههم وهي: عدد سنوات تعاملهم مع البرنامج، توفر تعليمات التربية العملية ومهامها في مدارسهم، جنس المشرف، تخصص الطلبة/المعلمين المتدربين في مدارسهم. تألف مجتمع البحث وعينته من (158) مدرسة متعاونة. وكانت أداة الدراسة المستخدمة استبانة تكونت بصورتها النهائية من (30) فقرة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي. وأظهرت النتائج أن تقديرات مديري ومديرات المدارس المتعاونة لدرجة حدة المشكلات - حسب مجالاتها - كانت على النحو الآتي: احتل مجال المشكلات المتعلقة ببرنامج التربية العملية المرتبة الأولى، فالمشكلات المتعلقة بالطالب/المعلم المتدرب، ثم المشكلات المتعلقة بمشرف التربية العملية. كما أظهرت النتائج أيضاً تأثير تقديرات مديري ومديرات المدارس المتعاونة لدرجة حدة المشكلات التي تواجههم تبعاً لمتغيرات عدد سنوات تعاملهم مع البرنامج، وتوفر تعليمات التربية العملية ومهامها في مدارسهم، وجنس مشرف التربية العملية، وتخصص الطلبة/المعلمين المتدربين في مدارسهم لصالح عدد السنوات، وعدم توفر التعليمات، والمشرفين الذكور، وتخصص معلم المجال على التوالي.

وقام القحطاني (2006) بدراسة عنوانها "أثر استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات على تنمية مهارات صنع القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج التعليمية - برنامج ونموذج مقترحين للأسلوب الإبداعي لحل المشكلات"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات على تنمية مهارات صنع القرار ككل لدى مديري المرحلة الابتدائية بالمقارنة مع الوضع القائم (قبل التدريب)، وقدرة مديري المرحلة الابتدائية

على تشخيص المشكلة محل القرار، وإيجاد الحلول للمشكلة، وتقييم تلك الحلول، واختيار الحل الملائم، والإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته. وتم استخدام المنهج التجريبي وصمم اختباراً لتطبيقه قبل وبعد التجربة على العينتین التجريبية والضابطة والتي تم اختيارهما عشوائياً، ثم طبق الباحث برنامجاً ونموذجاً للأسلوب الإبداعي لحل المشكلات على المجموعة التجريبية دون الضابطة، وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسط درجات مديري المدارس الابتدائية في المجموعة التجريبية وبين متوسط درجات نظرائهم في المجموعة الضابطة، وذلك لصالح المجموعة التجريبية الذين تدرب أفرادها على استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات، وذلك في تنمية قدرتهم على مهارات صنع القرار ككل، وتشخيص المشكلة محل القرار بجميع مهاراتها الفرعية، وإيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار، وتقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار بجميع مهاراتها الفرعية.

وهدف دراسة الغامدي (2006) التعرف إلى المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مدير المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وجمعت البيانات من خلال استبانته. ومن نتائج الدراسة كان متوسط جميع مجالات المشكلات الإدارية متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.19) بانحراف معياري قدره (0.66). أما المشكلات الفنية فقد كان مستوى جميع مجالاتها متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجالات (3.23) بانحراف معياري قدره (0.73). أظهرت قيمة الاختبار التائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا (0.05) في الدرجة الكلية للمشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض تعزى لجنسهم كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) باستثناء الطلبة.

وقام معاط (2006) بدراسة هدفت التعرف إلى المشكلات التي تواجه المدارس الحكومية في التجمعات النائية في جنوب الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ودرجه اختلافهما تبعاً

لمتغيرات: المسمى الوظيفي والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ومدة الخدمة في المدارس النائية وبعد المدارس عن المكان. استخدم المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال استبانته. ومن نتائج الدراسة أن المشكلات التي تواجه المدارس الحكومية في التجمعات النائية في جنوب الخليل كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.40)، وأن مجال المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي كان في مقدمة مجالات الدراسة ومتوسط حساب مقداره (3.64) يليه مجال المشكلات المتعلقة بالمبنى المدرسي والبيئة المدرسية ثم مجال المشكلات المتعلقة بالسلطة المسؤولة وفي المرتبة الرابعة مجال المشكلات المتعلقة بقوات الاحتلال الإسرائيلي وفي المرتبة الخامسة مجال المشكلات المتعلقة بهيئة التدريس وأخيراً المشكلات المتعلقة بالطلبة. كما أنه لم تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المشكلات باختلاف الجنس في حين اختلفت تقديراتهم باختلاف المسمى الوظيفي وبدرجة أكبر للمديرين باختلاف المؤهل العلمي وبدرجة أكبر للبكالوريوس

وأجرت صالح (2004) دراسة هدفت التعرف إلى درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة، وأثرها على التعليم من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (59) مدير، و(126) معلم ومعلمة، و(488) من أولياء الأمور، و(488) من الطلبة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وجمعت البيانات من خلال استبانته، وبعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي تمت معالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ووجدت الدراسة أن درجة المشكلات الإدارية الخاصة بالمديرين في المدارس الخاصة بمحافظات شمال فلسطين مرتفعة، وكذلك عند أولياء الأمور، والطلبة والمعلمين ولم يلاحظ وجود فروق دالة إحصائية عند درجة المشكلات الإدارية الخاصة بالمعلمين، تعزى لمتغيرات الدراسة المختلفة باستثناء متغير الحالة الاجتماعية حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المشكلات لدى معلمي محافظات شمال فلسطين لصالح المتزوجين وفروق هامة تبعا للجنس ولصالح العاملين في المدارس المختلطة وأخرى تبعا لموقع المدرسة ولصالح العاملين في مدارس القرى.

وقام **طبيب (2001)** بدراسة عنوانها " إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، وهدفت الدراسة للتعرف إلى درجة إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، إضافة إلى تحديد دور متغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة والمركز الوظيفي على ذلك ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي وأجريت الدراسة على عينة قوامها (196) إداريا في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، طبق عليها مقياس هينز لقياس استراتيجيه القدرة على حل المشكلات الذي عرّبه حمدي (1998)، حيث اشتمل المقياس على خمس مجالات هي: (التوجه العام للمشكلة، تعريف المشكلة، توليد البدائل لحل المشكلة، اتخاذ القرار، ومجال التقييم)، ومن أجل معالجة البيانات استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل التباين متعدد القياسات المتكررة، وقد أظهرت النتائج أن درجة إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (65.8%)، إضافة إلى ذلك أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي.

ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة :

اهتمت الدراسات السابقة بالثقافة التنظيمية أو مهارة حل المشكلات المدرسية كموضوعين مستقلين أو بعلاقتها بمتغيرات أخرى، فدراسات بوحمد (2008) وقاري (2006)، وملحم (2003) بحثت في مستوى الثقافة التنظيمية في مجتمع المعلمين والمديرين، وركزت دراسات أخرى على علاقة الثقافة التنظيمية بمتغيرات إدارية أخرى، فدراسة رولدان وآخرين (Roldan et al., 2012) بحثت في علاقة الثقافة التنظيمية بالجودة الشاملة، وفحص أبو حشيش (2011) ولوبيز وآخرون (Lopez et al., 2004) علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة، أما عبد اللطيف (2010) فتحرى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية، وتقصى "شيرا"

(Shera, 2008) أثر الثقافة التنظيمية على التميز البحثي، أما "دينسون" (Dension, 2008) فركز على علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير، وقاس الداعور (2007) ممارسة مدير المدرسة لدوره القيادي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، وبحث العاجز وعساف (2007) في الدور الاجتماعي لمدير المدرسة والثقافة التنظيمية.

وعلى صعيد مهارة حل المشكلات المدرسية، فقد درس طبيب (2001) والقحطاني (2006) حل المشكلات لوحدها، بينما اهتم منصور (2011) بحل المشكلات وعلاقته بالاتصال الإداري، وركز

"بالانس وأوكوتان" (Palanc & Okutan, 2010) على علاقة حل المشكلات بالخصائص الشخصية والذكاء العاطفي، وبحثت نزال (2009) علاقة حل المشكلات بممارسة القرارات، ودرس بن طريف (2007) علاقة حل المشكلات بالمناخ التنظيمي، وذهبت دراسات اللهواني (2007)، وبني خلف (2007)، والغامدي (2006)، ومعاط (2006)، وصالح (2004) إلى دراسة مستوى المشكلات ومستوياتها في المدارس.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بحثها علاقة الثقافة التنظيمية مع متغيرات إدارية مدرسية، فقد فحصت هذه الدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بحل المشكلات.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

1. دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بحل المشكلات، إذ لم يسبق أن بُحثت هذه العلاقة ضمن دراسات سابقة.
2. كون مجتمع هذه الدراسة هو مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية.
3. استخدام مجالات جديدة لقياس الثقافة التنظيمية، فلم يسبق لأي دراسة أن استخدمت المجالات التي استخدمتها الدراسة الحالية.

وأفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :

1. معرفة ما تتضمنه الثقافة التنظيمية من مفاهيم ومبادئ وأسس يجدر كتابتها عند الحديث عنها.

2. أهمية دراسة العلاقة بين متغيرين في الإدارة التربوية، وتوجه الباحثين نحو ذلك، مما دفع الباحثة لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وحل المشكلات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة

o صدق الأداة

o ثبات الأداة

- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

أتبعت الباحثة المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (686) وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي لسنة 2011/2010، ويبين الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيري المديرية ونوع المدرسة.

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيري المحافظة ونوع المدرسة

المديرية	عدد المدارس	بنات	ذكور	مختلطة
جنين	68	32	32	4
طوباس	14	7	5	2
قباطية	40	20	19	1
جنوب نابلس	43	21	14	8
نابلس	66	31	23	12
سلفيت	35	16	14	5
طولكرم	53	24	24	5
قلقيلية	44	18	17	9
رام الله	110	49	35	26
ضواحي القدس	31	15	16	0
القدس	14	7	7	0
بيت لحم	51	21	18	12
أريحا	12	4	4	4
شمال الخليل	26	13	12	1
الخليل	22	14	7	1
جنوب الخليل	57	27	22	8
المجموع	686	319	269	98

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لعدد المديرين في محافظات الضفة الغربية، بلغت (230) مديراً وبنسبة (33.5%) من مجتمع المديرين، وقد استجاب منهم (228) وتم استبعاد 3 اسبانات لنمطية الإجابة فبقي منهم بشكل صالح وسليم للتحليل (225) والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة :

الجدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	119	52.9
	أنثى	106	47.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأدنى	168	74.7
	دراسات عليا	57	25.3
سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 6 سنوات	58	25.8
	من 6- 10 سنوات	55	24.4
	أكثر من 10 سنوات	112	49.8
موقع المدرسة	مدينة	51	22.7
	قرية	174	77.3
المحافظة	شمالي الضفة الغربية	94	41.8
	وسطها	90	40.0
	جنوبيها	41	18.2
عدد الطلبة في المدرسة	400 فأقل	151	67.1
	من 401- 800	70	31.1
	أكثر من 800	4	1.8
المجموع		225	100.0

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراستها، وتضمنت الاستبانة محورين يتفرع كل منهما إلى عدد من المجالات، فتناول المحور الأول الثقافة التنظيمية، وتمثلت مجالاته في :

1. التعاون.
2. الابتكار.
3. التماسك.
4. الفاعلية.
5. أثر مشاركة المدير.
6. الالتزام بالمشاركة.

أما المحور الثاني وهو حل المشكلات المدرسية، فقد كانت مجالاته :

1. تحديد المشكلة.
2. جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها.
3. وضع البدائل وتقييمها.
4. الرقابة والمتابعة.
5. المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها.

وقد قامت بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية ومهارة حل المشكلات المدرسية.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في الثقافة التنظيمية ومهارة حل المشكلات المدرسية مثل دراسة (الخشالي والتميمي، 2008)، ومنصور (2011)، وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين :

الجزء الأول : ويشمل المعلومات الأولية عن المدير الذي قام بتعبئة الإستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (86) فقرة، موزعة على محورين و(11) مجالاً، يتم الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة الكبيرة جداً وتُعطى (5) درجات، ثم الكبيرة وتُعطى (4) درجات، ثم المتوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم القليلة وتُعطى درجتين، وينتهي بالقليلة جداً وتُعطى درجة واحدة فقط.

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة، وبلغ عددهم (17) محكماً (ملحق 1)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة البحث عن عبارات أكثر قدرة على قياس التعاون وهو مجال من مجالات الثقافة التنظيمية، وصياغة بعض العبارات بصيغ عكسية للتأكيد على صدق الأداة، وتجنب صيغة المبني للمجهول في الفقرات، وحذف بعض الفقرات التي تؤدي إلى نفس المعنى لتجنب التكرار، وإضافة كلمة الإدارية لمتغير سنوات الخبرة فأصبح سنوات الخبرة الإدارية؛ وذلك لتحديد لنوع الخبرة، وزيادة عدد الفقرات في كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية حتى لا تقل عن (6) فقرات، وإضافة فقرات في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها لأنها كانت غير كافية، ونقل بعض الفقرات من مجال لآخر تصب فيه أكثر من حيث المعنى والتجانس، ودمج مجال فاعلية المشاركة مع مجال الفاعلية ليصبح مجالاً واحداً وهو مجال الفاعلية في مجالات الثقافة التنظيمية، وإعادة صياغة الأفعال في فقرات استبانة الثقافة التنظيمية ومهارة حل المشكلات المدرسية لتصبح بشكل شخصي وبالشكل المضارع، وأن يُعاد صياغة محور حل المشكلات ليعكس خطوات مهارة حل المشكلة، وفصل بعض الفقرات إلى فقرتين، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 75% من الأعضاء المحكمين) في

عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 2).

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (3)

معاملات الثبات لمجالات الثقافة التنظيمية وحل المشكلات المدرسية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
1	التعاون	6	0.72
2	الابتكار	6	0.73
3	التماسك	6	0.71
4	الفاعلية	7	0.70
5	أثر مشاركة المدير	6	0.76
6	الالتزام بالمشاركة	6	0.79
الثبات الكلي للثقافة التنظيمية			0.82
1	تحديد المشكلة	5	0.87
2	جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	5	0.78
3	وضع البدائل وتقييمها	9	0.93
4	الرقابة والمتابعة	5	0.76
5	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	7	0.75
الثبات الكلي لحل المشكلات المدرسية			0.94

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لمحاول الإستهانة ومجالاتها تراوحت بين (0.70 - 0.94) ، وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. ملحقات (3) (4) (5) (6).
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (230) استبانة، وتم استرجاع (228) منها، وتم استبعاد (3)؛ إما لعدم اكتمال الإجابة عنها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الاستجابة، وبقي (225) استبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ - المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأدنى، دراسات عليا)

- سنوات الخبرة الإدارية : وله ثلاثة مستويات (أقل من 6 سنوات، من 6 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

- موقع المدرسة: وله مستويان: (مدينة، قرية)

- موقع المديرية : وله ثلاثة مستويات (شمالي الضفة الغربية، وسطها، جنوبها)

- عدد الطلبة في المدرسة : وله ثلاثة مستويات: (400 فأقل، من 401-800، أكثر من 800)

ب - المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المديرين في مجالات أداة الدراسة من ثقافة تنظيمية ومهارة حل المشكلات المدرسية.

المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الإستبانة.

2. اختبار "ت" لعينة واحدة (One Sample t-test) لفحص الفرضية المتعلقة بمقارنة مستوى الثقافة التنظيمية وحل المشكلات المدرسية بالمعيار المقبول تربوياً.

3. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة.

4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بسنوات

الخبرة الإدارية، وموقع المديرية، وعدد الطلبة في المدرسة.

5. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc test لتعرف مصدر الفروق في

المجالات التي رُفضت فرضياتها بعد استخدام تحليل التباين الأحادي.

6. معادلة ألفا - كرونباخ (Cronbach-Alpha)، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة

الدراسة ومحورها ومجالاتها.

7. تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression لقياس فاعلية الثقافة

التنظيمية في حل المشكلات المدرسية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها

أولاً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أ. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين؟

وللإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجة الثقافة التنظيمية ومهارة حل المشكلات المدرسية، ويقاس مدى الفقرات بالمعادلة الآتية:

أكبر درجة - أصغر درجة

أكبر درجة

(4.21 فأكثر) = مرتفعة جداً

(4.20- 3.41) = مرتفعة

(3.40- 2.61) = متوسطة

(2.60- 1.81) = منخفضة

(أقل من 1.81) = منخفضة جداً.

وبين الجدول (4) هذه النتائج.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية
الثانوية في محافظات الضفة الغربية

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الثقافة التنظيمية
1	5	أثر مشاركة المدير	4.08	0.41	مرتفعة
2	6	الالتزام بالمشاركة	4.07	0.38	مرتفعة
3	3	التماسك	3.98	0.37	مرتفعة
4	2	الابتكار	3.95	0.39	مرتفعة
5	1	التعاون	3.90	0.37	مرتفعة
6	4	الفاعلية	3.34	0.33	متوسطة
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية					
			3.87	0.26	مرتفعة

يتضح من الجدول (4) أن درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، قد أتت بمتوسط (3.87) وانحراف معياري (0.26) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.34- 4.08)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة مرتفعة في مجالات أثر مشاركة المدير، والالتزام بالمشاركة، والتماسك، والابتكار، والتعاون، ودرجة متوسطة في مجال الفاعلية.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال أثر مشاركة المدير على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.08)، بينما حصل مجال الالتزام بالمشاركة على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.07)، ومجال التماسك على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (3.98)، وحصل مجال الابتكار على الترتيب الرابع وبمتوسط حسابي (3.95)، وحصل مجال التعاون على الترتيب الخامس

وبمتوسط حسابي (3.90)، وحصل مجال الفاعلية على الترتيب السادس والأخير، وبمتوسط حسابي (3.34).

ولتحديد درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين لفقرات مجالات أداة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال، والملحقات (7أ-7ز) توضح ذلك.

2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما درجة مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين؟

وللإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات مهارة المشكلات المدرسية، ويبين الجدول (5) هذه النتائج.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة حل المشكلات المدرسية
1	تحديد المشكلة	4.25	0.46	مرتفعة جداً
2	جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	4.12	0.47	مرتفعة
3	وضع البدائل وتقييمها	4.09	0.47	مرتفعة
4	الرقابة والمتابعة	4.03	0.41	مرتفعة
5	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	4.00	0.45	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية	4.09	0.38	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن درجة مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية ، قد أنت بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (0.38) على الدرجة

الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة مرتفعة لحل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية ، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (4.00- 4.25)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة مرتفعة في مجالات تحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، ووضع البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال تحديد المشكلة على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.25)، بينما حصل مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.12)، ومجال وضع البدائل وتقييمها على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (4.09)، وحصل مجال الرقابة والمتابعة على الترتيب الرابع وبمتوسط حسابي (4.03)، وأخيراً مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها وحصل على الترتيب الخامس والأخير وبمتوسط حسابي وصل إلى (4.00).

ولتحديد درجة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين لفقرات مجالات أداة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال، والملحقات (7- ح 7) تبين ذلك.

3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

ما فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين؟

ولمعرفة فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية في محافظات الضفة الغربية، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) على المتغير (حل المشكلات المدرسية) كمتغير تابع، ومجالات الثقافة التنظيمية كمتغيرات والجدول (6) تبين نتائج الإجابة على السؤال الثالث.

الجدول (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية في محافظات الضفة الغربية

Adjusted R Square	R Square	R	Sig	قيمة (t)	Std. Error	المعامل (β)	المتغير
0.430	0.446	0.668	0.072	1.806	0.287	0.519	(الثابت)
			* 0.002	3.159	0.063	0.198	التعاون
			* 0.001	3.249	0.063	0.203	الابتكار
			* 0.014	2.477	0.066	0.164	التماسك
			0.978	0.028-	0.067	-0.002	الفاعلية
			0.084	1.735	0.058	0.100	أثر مشاركة المدير
			* 0.0001	3.572	0.065	0.232	الالتزام بالمشاركة

تشير نتائج الجدول (6) إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين (مهارة حل المشكلات المدرسية) وبين مجالات الثقافة التنظيمية (التعاون، والابتكار، والتماسك، والالتزام بالمشاركة)، كما تشير نتائج الجدول (6) إلى أن قيمة $R^2 = 0.446$ ، و المعدلة $= 0.430$ ، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة تفسر 43.0% من مهارة حل المشكلات المدرسية.

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية مقارنة مع المعيار (3.5).

وقامت الباحثة باختبار الفرضية باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test) حيث اختارت الباحثة المعيار (3.5) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات على الثقافة التنظيمية ومعيار أداة الدراسة، والجدول (7) يوضح هذه النتائج.

الجدول (7)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة الثقافة التنظيمية (المعيار = 3.5)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التعاون	3.90	0.37	16.511	*0.0001
الابتكار	3.95	0.39	17.407	*0.0001
التماسك	3.98	0.37	19.484	*0.0001
الفاعلية	3.34	0.33	7.376	*0.0001
أثر مشاركة المدير	4.08	0.41	21.224	*0.0001
الالتزام بالمشاركة	4.07	0.38	22.370	*0.0001
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	3.87	0.26	21.544	*0.0001

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (224).

يتضح من الجدول (7) وجود فروق في درجة الثقافة التنظيمية مقارنة مع المعيار (3.5) ولصالح الثقافة التنظيمية في مجالات التعاون، والابتكار، والتماسك، وأثر مشاركة المدير، والالتزام بالمشاركة، والدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الفاعلية، ولصالح المعيار (3.5).

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة مهارة حل المشكلات المدرسية مقارنة مع المعيار (4).

وقامت الباحثة باختبار الفرضية باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test) حيث اختارت الباحثة المعيار (4) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

المتوسطات الحسابية للاستجابات على حل المشكلات المدرسية ومعيار أداة الدراسة، والجدول (8) يوضح هذه النتائج.

الجدول (8)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية (المعيار = 4)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	4.25	0.46	8.080	* 0.0001
جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	4.12	0.47	3.946	* 0.0001
وضع البدائل وتقييمها	4.09	0.47	2.883	* 0.004
الرقابة والمتابعة	4.03	0.41	1.149	0.252
المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	4.00	0.45	0.147	0.883
الدرجة الكلية لمجالات حل المشكلات المدرسية	4.09	0.38	3.626	* 0.0001

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (224).

يتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مهارة حل المشكلات المدرسية مقارنة مع المعيار (4)، ولصالح درجة حل المشكلات المدرسية، في مجالات تحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، ووضع البدائل وتقييمها، والدرجة الكلية لمجالات حل المشكلات المدرسية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مقارنة مع المعيار (4) في مجالي الرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

الجدول (9)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس

المجال	ذكور (ن=119)		إناث (ن=106)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التعاون	3.88	0.38	3.93	0.35	0.894	0.372
الابتكار	3.94	0.39	3.94	0.38	0.577	0.564
التماسك	3.96	0.35	4.00	0.39	0.857	0.392
الفاعلية	3.33	0.33	3.35	0.33	0.508	0.612
أثر مشاركة المدير	4.11	0.39	4.04	0.43	1.250	0.212
الالتزام بالمشاركة	4.08	0.36	4.05	0.41	0.545	0.586
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	3.87	0.24	3.88	0.28	0.218	0.828

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (223).

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (10) تبين ذلك.

الجدول (10)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس فأدني (ن=168)		دراسات عليا (ن=57)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التعاون	3.89	0.36	3.95	0.37	1.201	0.231
الابتكار	3.93	0.37	4.00	0.43	1.099	0.273
التماسك	3.99	0.37	3.97	0.38	0.269	0.788
الفاعلية	3.34	0.32	3.32	0.37	0.562	0.574
أثر مشاركة المدير	4.06	0.40	4.12	0.44	0.946	0.345
الالتزام بالمشاركة	4.06	0.37	4.10	0.40	0.783	0.434
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	3.86	0.26	3.89	0.27	0.772	0.441

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (223).

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (11) و (12) تبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	سنوات الخبرة الإدارية	المجال
3.91	0.35	58	أقل من 6 سنوات	التعاون
3.84	0.41	55	من 6-10 سنوات	
3.93	0.35	112	أكثر من 10 سنوات	
3.99	0.44	58	أقل من 6 سنوات	الابتكار
3.90	0.35	55	من 6-10 سنوات	
3.96	0.38	112	أكثر من 10 سنوات	
3.98	0.34	58	أقل من 6 سنوات	التماسك
3.93	0.31	55	من 6-10 سنوات	
4.01	0.41	112	أكثر من 10 سنوات	
3.37	0.32	58	أقل من 6 سنوات	الفاعلية
3.22	0.28	55	من 6-10 سنوات	
3.38	0.35	112	أكثر من 10 سنوات	
4.13	0.47	58	أقل من 6 سنوات	أثر مشاركة المدير
4.05	0.39	55	من 6-10 سنوات	
4.07	0.38	112	أكثر من 10 سنوات	
4.08	0.39	58	أقل من 6 سنوات	الالتزام بالمشاركة
4.08	0.36	55	من 6-10 سنوات	
4.06	0.39	112	أكثر من 10 سنوات	
3.90	0.28	58	أقل من 6 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية
3.82	0.24	55	من 6-10 سنوات	
3.89	0.26	112	أكثر من 10 سنوات	

يبين الجدول رقم (11) أن أعلا متوسط حسابي كان في مجال أثر مشاركة المدير بقيمة 4.13 لصالح أصحاب الخبرة الإدارية الأقل من 6 سنوات، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فقد كانت أعلا درجة في مجال أثر مشاركة المدير بنسبة 0.47، لصالح أصحاب الخبرة الإدارية الأقل من 6 سنوات.

الجدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	0.356	2	0.178	1.331	0.266
	خلال المجموعات	29.664	222	0.134		
	المجموع	30.020	224			
الابتكار	بين المجموعات	0.240	2	0.120	0.792	0.454
	خلال المجموعات	33.611	222	0.151		
	المجموع	33.851	224			
التماسك	بين المجموعات	0.246	2	0.123	0.891	0.412
	خلال المجموعات	30.627	222	0.138		
	المجموع	30.873	224			
الفاعلية	بين المجموعات	0.988	2	0.494	4.652	*0.010
	خلال المجموعات	23.580	222	0.106		
	المجموع	24.568	224			
أثر مشاركة المدير	بين المجموعات	0.242	2	0.121	0.722	0.487
	خلال المجموعات	37.204	222	0.168		
	المجموع	37.446	224			
الالتزام بالمشاركة	بين المجموعات	0.040	2	0.020	0.136	0.873
	خلال المجموعات	32.471	222	0.146		
	المجموع	32.511	224			
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.205	2	0.103	1.540	0.217
	خلال المجموعات	14.808	222	0.067		
	المجموع	15.013	224			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية

الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، في مجالات التعاون، والابتكار، والتماسك، وأثر مشاركة المدير، والالتزام بالمشاركة، والدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجال الفاعلية، ولتعرف مصدر الفروق في مجال الفاعلية أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، ويوضح الجدول (13) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (13)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الفاعلية، وفق متغير سنوات الخبرة الإدارية

سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 6 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 6 سنوات		0.149*	-0.008
من 6-10 سنوات			-0.157*
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (13) إلى :

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الفاعلية، بين فئتي الخبرة (أقل من 6 سنوات)، و(من 6-10 سنوات)، ولصالح (أقل من 6 سنوات)
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الفاعلية، بين فئتي الخبرة (من 6-10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أكثر من 10 سنوات).

6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (14) تبين ذلك.

الجدول (14)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المدرسة

المجال	مدينة (ن=51)		قرية (ن=174)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التعاون	3.93	0.41	3.89	0.35	0.702	0.483
الابتكار	3.90	0.42	3.97	0.38	1.164	0.246
التماسك	3.95	0.45	3.99	0.33	0.683	0.496
الفاعلية	3.41	0.42	3.32	0.30	1.840	0.067
أثر مشاركة المدير	4.06	0.44	4.08	0.40	0.390	0.697
الالتزام بالمشاركة	4.06	0.42	4.07	0.37	0.198	0.843
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	3.87	0.30	3.87	0.25	0.014	0.989

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (223).

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

7. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المديرية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (15) و(16) تبين ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المديرية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	موقع المديرية	المجال
3.92	0.40	94	شماليّ الضفة الغربية	التعاون
3.92	0.33	90	وسطها	
3.83	0.37	41	جنوبها	
3.93	0.40	94	شماليّ الضفة الغربية	الابتكار
3.97	0.40	90	وسطها	
3.95	0.35	41	جنوبها	
4.01	0.38	94	شماليّ الضفة الغربية	التماسك
3.97	0.39	90	وسطها	
3.94	0.30	41	جنوبها	
3.36	0.37	94	شماليّ الضفة الغربية	الفاعلية
3.31	0.31	90	وسطها	
3.34	0.30	41	جنوبها	
4.06	0.42	94	شماليّ الضفة الغربية	أثر مشاركة المدير
4.06	0.43	90	وسطها	
4.16	0.32	41	جنوبها	
4.06	0.36	94	شماليّ الضفة الغربية	الالتزام بالمشاركة
4.06	0.39	90	وسطها	
4.10	0.42	41	جنوبها	
3.88	0.27	94	شماليّ الضفة الغربية	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية
3.87	0.26	90	وسطها	
3.87	0.24	41	جنوبها	

يبين الجدول (15) أن أعلا متوسط حسابي كان في مجال الالتزام بالمشاركة لصالح مديريات الجنوب بقيمة 4.10، وكان أعلا انحراف معياري في مجال أثر مشاركة المدير لصالح مديري الوسط بقيمة 0.43.

الجدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المديرية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	0.244	2	0.122	0.908	0.405
	خلال المجموعات	29.777	222	0.134		
	المجموع	30.020	224			
الابتكار	بين المجموعات	0.073	2	0.036	0.239	0.787
	خلال المجموعات	33.778	222	0.152		
	المجموع	33.851	224			
التماسك	بين المجموعات	0.165	2	0.083	0.598	0.551
	خلال المجموعات	30.708	222	0.138		
	المجموع	30.873	224			
الفاعلية	بين المجموعات	0.098	2	0.049	0.445	0.641
	خلال المجموعات	24.470	222	0.110		
	المجموع	24.568	224			
أثر مشاركة المدير	بين المجموعات	0.355	2	0.177	1.062	0.348
	خلال المجموعات	37.091	222	0.167		
	المجموع	37.446	224			
الالتزام بالمشاركة	بين المجموعات	0.044	2	0.022	0.152	0.859
	خلال المجموعات	32.466	222	0.146		
	المجموع	32.511	224			
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.005	2	0.002	0.036	0.964
	خلال المجموعات	15.008	222	0.068		
	المجموع	15.013	224			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المديرية.

8. النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (17) و (18) تبين ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة

المجال	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعاون	400 فأقل	151	3.92	0.35
	من 401- 800	70	3.87	0.39
	أكثر من 800	4	3.92	0.44
الابتكار	400 فأقل	151	3.96	0.39
	من 401- 800	70	3.93	0.40
	أكثر من 800	4	3.92	0.22
التماسك	400 فأقل	151	4.02	0.35
	من 401- 800	70	3.92	0.41

0.28	3.79	4	أكثر من 800	
0.31	3.33	151	400 فأقل	الفاعلية
0.38	3.34	70	من 401-800	
0.14	3.36	4	أكثر من 800	
0.42	4.10	151	400 فأقل	أثر مشاركة المدير
0.40	4.04	70	من 401-800	
0.16	3.88	4	أكثر من 800	
0.38	4.09	151	400 فأقل	الالتزام بالمشاركة
0.39	4.02	70	من 401-800	
0.37	4.13	4	أكثر من 800	
0.25	3.89	151	400 فأقل	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية
0.28	3.84	70	من 401-800	
0.13	3.82	4	أكثر من 800	

يبين الجدول (17) أن أعلا متوسط حسابي كان في مجال الالتزام بالمشاركة بقيمة 4.13 لصالح المدارس التي فيها أكثر من 800 طالب، وكان أعلا انحراف معياري في مجال التعاون بقيمة 0.44 لصالح المدارس التي فيها أكثر من 800 طالب.

الجدول (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	0.086	2	0.043	0.320	0.726
	خلال المجموعات	29.934	222	0.135		
	المجموع	30.020	224			
الابتكار	بين المجموعات	0.049	2	0.025	0.161	0.851
	خلال المجموعات	33.802	222	0.152		
	المجموع	33.851	224			
التماسك	بين المجموعات	0.571	2	0.285	2.090	0.126
	خلال المجموعات	30.303	222	0.136		
	المجموع	30.873	224			
الفاعلية	بين المجموعات	0.008	2	0.004	0.038	0.963
	خلال المجموعات	24.560	222	0.111		
	المجموع	24.568	224			
أثر مشاركة المدير	بين المجموعات	0.347	2	0.174	1.038	0.356
	خلال المجموعات	37.099	222	0.167		
	المجموع	37.446	224			
الالتزام بالمشاركة	بين المجموعات	0.205	2	0.103	0.706	0.495
	خلال المجموعات	32.305	222	0.146		
	المجموع	32.511	224			
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.109	2	0.054	0.810	0.446
	خلال المجموعات	14.904	222	0.067		
	المجموع	15.013	224			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.

9. النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (19) تبين ذلك.

الجدول (19)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في مهارة حل المشكلات المدرسية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير الجنس.

المجال	ذكور (ن=119)		إناث (ن=106)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
تحديد المشكلة	4.22	0.42	4.28	0.51	1.073	0.284
جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	4.11	0.44	4.14	0.51	0.597	0.551
وضع البدائل وتقييمها	4.11	0.44	4.07	0.50	0.626	0.532
الرقابة والمتابعة	4.04	0.40	4.02	0.42	0.295	0.769
المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	4.00	0.46	3.98	0.46	0.433	0.665
الدرجة الكلية لمجالات حل المشكلات المدرسية	4.09	0.34	4.09	0.41	0.122	0.903

- دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (223).

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس.

10. النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (20) تبين ذلك.

الجدول (20)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في مهارة حل المشكلات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس فأدني (ن=168)		دراسات عليا (ن=57)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
تحديد المشكلة	4.25	0.45	4.24	0.51	0.276	0.783
جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	4.10	0.45	4.20	0.53	1.359	0.175
وضع البدائل وتقييمها	4.08	0.44	4.11	0.54	0.396	0.692
الرقابة والمتابعة	4.02	0.38	4.07	0.47	0.916	0.361
المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	3.97	0.45	4.05	0.47	1.176	0.241
الدرجة الكلية لمجالات حل المشكلات المدرسية	4.08	0.35	4.13	0.44	0.807	0.421

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (223).

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

11. النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (21) و (22) تبين ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة الإدارية	المجال
0.47	4.38	58	أقل من 6 سنوات	تحديد المشكلة
0.40	4.21	55	من 6-10 سنوات	
0.48	4.20	112	أكثر من 10 سنوات	
0.49	4.28	58	أقل من 6 سنوات	جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها
0.44	4.04	55	من 6-10 سنوات	
0.46	4.09	112	أكثر من 10 سنوات	
0.44	4.20	58	أقل من 6 سنوات	وضع البدائل وتقييمها
0.39	4.05	55	من 6-10 سنوات	
0.51	4.05	112	أكثر من 10 سنوات	
0.45	4.09	58	أقل من 6 سنوات	الرقابة والمتابعة
0.36	4.07	55	من 6-10 سنوات	
0.40	3.98	112	أكثر من 10 سنوات	
0.50	4.06	58	أقل من 6 سنوات	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها
0.40	3.96	55	من 6-10 سنوات	
0.46	3.97	112	أكثر من 10 سنوات	
0.40	4.19	58	أقل من 6 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات حل المشكلات المدرسية
0.34	4.06	55	من 6-10 سنوات	
0.37	4.06	112	أكثر من 10 سنوات	

يبين الجدول (21) أن أعلا متوسط حسابي كان في مجال تحديد المشكلة بقيمة 4.38، لصالح أصحاب الخبرة أقل من 6 سنوات، بينما كان أعلا انحراف معياري في مجال وضع البدائل وتقييمها بقيمة 0.51 لصالح أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات.

الجدول (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	بين المجموعات	1.319	2	0.659	3.125	* 0.046
	خلال المجموعات	46.844	222	0.211		
	المجموع	48.162	224			
جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	بين المجموعات	1.909	2	0.955	4.462	* 0.013
	خلال المجموعات	47.496	222	0.214		
	المجموع	49.405	224			
وضع البدائل وتقييمها	بين المجموعات	0.935	2	0.468	2.161	0.118
	خلال المجموعات	48.038	222	0.216		
	المجموع	48.973	224			
الرقابة والمتابعة	بين المجموعات	0.505	2	0.252	1.538	0.217
	خلال المجموعات	36.437	222	0.164		
	المجموع	36.942	224			
المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	بين المجموعات	0.344	2	0.172	0.820	0.442
	خلال المجموعات	46.536	222	0.210		
	المجموع	46.880	224			
الدرجة الكلية لمجالات حل المشكلات المدرسية	بين المجموعات	0.771	2	0.385	2.769	0.065
	خلال المجموعات	30.904	222	0.139		
	المجموع	31.675	224			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، في مجالات وضع البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، والدرجة الكلية لمجالات حل المشكلات المدرسية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات تحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، ولتعرف مصدر الفروق في مجالات تحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، أستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، ويوضح الجدولان (23-24) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (23)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال تحديد المشكلة، وفق متغير سنوات الخبرة الإدارية

سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 6 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 6 سنوات		0.165	*0.179
من 6-10 سنوات			0.015
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (23) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال تحديد المشكلة، بين فئتي الخبرة (أقل من 6 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أقل من 6 سنوات).

الجدول (24)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها،
وفق متغير سنوات الخبرة الإدارية

سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 6 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 6 سنوات		*0.239	*0.188
من 6-10 سنوات			0.051-
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (24) إلى :

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، بين فئتي الخبرة (أقل من 6 سنوات)، و (من 6-10 سنوات)، ولصالح (أقل من 6 سنوات).
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، بين فئتي الخبرة (أقل من 6 سنوات)، و (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أقل من 6 سنوات).

12. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (25) تبين ذلك.

الجدول (25)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية مهارة وحل المشكلات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المدرسة

المجال	مدينة (ن=51)		قرية (ن=174)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
تحديد المشكلة	4.24	0.48	4.25	0.46	0.185	0.854
جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	4.12	0.52	4.12	0.45	0.034	0.973
وضع البدائل وتقييمها	4.07	0.61	4.10	0.42	0.312	0.756
الرقابة والمتابعة	4.01	0.47	4.04	0.39	0.464	0.643
المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	3.94	0.50	4.01	0.44	0.886	0.377
الدرجة الكلية لمجالات حل المشكلات المدرسية	4.07	0.48	4.10	0.34	0.514	0.608

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (223).

يتضح من الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

13. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة عشرة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المديرية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (26) و(27) تبين ذلك.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير موقع المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحافظة	المجال
0.44	4.30	94	شماليّ الضفة الغربية	تحديد المشكلة
0.47	4.24	90	وسطها	
0.49	4.17	41	جنوبها	
0.45	4.15	94	شماليّ الضفة الغربية	جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها
0.47	4.13	90	وسطها	
0.52	4.05	41	جنوبها	
0.47	4.11	94	شماليّ الضفة الغربية	وضع البدائل وتقييمها
0.49	4.10	90	وسطها	
0.41	4.01	41	جنوبها	
0.43	4.04	94	شماليّ الضفة الغربية	الرقابة والمتابعة
0.36	4.05	90	وسطها	
0.45	3.96	41	جنوبها	
0.48	3.98	94	شماليّ الضفة الغربية	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها
0.42	4.04	90	وسطها	
0.49	3.92	41	جنوبها	
0.38	4.11	94	شماليّ الضفة الغربية	الدرجة الكلية لمجالات حل المشكلات المدرسية
0.37	4.11	90	وسطها	
0.38	4.01	41	جنوبها	

يبين الجدو (26) أن أعلا متوسط حسابي كان في مجال تحديد المشكلة بقيمة 4.30 لصالح مديريات شمال الضفة، بينما كان أعلا انحراف معياري في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها بقيمة 0.52 لصالح مديريات جنوب الضفة.

الجدول (27)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المحافظة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	بين المجموعات	0.519	2	0.260	1.210	0.300
	خلال المجموعات	47.643	222	0.215		
	المجموع	48.162	224			
جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	بين المجموعات	0.263	2	0.132	0.595	0.552
	خلال المجموعات	49.142	222	0.221		
	المجموع	49.405	224			
وضع البدائل وتقييمها	بين المجموعات	0.341	2	0.170	0.777	0.461
	خلال المجموعات	48.632	222	0.219		
	المجموع	48.973	224			
الرقابة والمتابعة	بين المجموعات	0.254	2	0.127	0.769	0.465
	خلال المجموعات	36.688	222	0.165		
	المجموع	36.942	224			
المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	بين المجموعات	0.442	2	0.221	1.057	0.349
	خلال المجموعات	46.438	222	0.209		
	المجموع	46.880	224			
الدرجة الكلية لمجالات حل المشكلات المدرسية	بين المجموعات	0.308	2	0.154	1.091	0.338
	خلال المجموعات	31.367	222	0.141		
	المجموع	31.675	224			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس

الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المديرية.

14. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة عشرة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (28) و (29) تبين ذلك.

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحافظة	المجال
0.45	4.28	151	أقل 400	تحديد المشكلة
0.51	4.19	70	من 401- 800	
0.25	4.05	4	أكثر من 800	
0.43	4.14	151	أقل 400	جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها
0.55	4.08	70	من 401- 800	
0.28	4.20	4	أكثر من 800	
0.42	4.11	151	أقل 400	وضع البدائل وتقييمها
0.57	4.05	70	من 401- 800	
0.29	4.17	4	أكثر من 800	
0.39	4.04	151	أقل 400	الرقابة والمتابعة
0.45	4.01	70	من 401- 800	
0.33	4.00	4	أكثر من 800	
0.45	4.00	151	أقل 400	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها
0.48	3.97	70	من 401- 800	
0.27	3.93	4	أكثر من 800	
0.34	4.11	151	أقل 400	الدرجة الكلية لمجالات حل المشكلات المدرسية
0.45	4.05	70	من 401- 800	
0.24	4.07	4	أكثر من 800	

يبين لجدول (28) أن أعلا متوسط حسابي كان في مجال تحديد المشكلة بقيمة 4.28 لصالح المدارس التي فيها أقل من 400 طالب، بينما كان أعلا انحراف معياري بقيمة 0.57 في مجال وضع البدائل وتقييمها لصالح المدارس التي فيها 401-800 طالب

الجدول (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	بين المجموعات	0.520	2	0.260	1.213	0.299
	خلال المجموعات	47.642	222	215.		
	المجموع	48.162	224			
جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	بين المجموعات	0.232	2	0.116	0.523	0.594
	خلال المجموعات	49.174	222	0.222		
	المجموع	49.405	224			
وضع البدائل وتقييمها	بين المجموعات	0.170	2	0.085	0.386	0.680
	خلال المجموعات	48.803	222	0.220		
	المجموع	48.973	224			
الرقابة والمتابعة	بين المجموعات	0.073	2	0.036	0.220	0.803
	خلال المجموعات	36.869	222	0.166		
	المجموع	36.942	224			
المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	بين المجموعات	0.079	2	0.040	0.188	0.828
	خلال المجموعات	46.801	222	0.211		
	المجموع	46.880	224			
الدرجة الكلية لمجالات حل المشكلات المدرسية	بين المجموعات	0.158	2	0.079	0.558	0.573
	خلال المجموعات	31.516	222	0.142		
	المجموع	31.675	224			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية وحل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

أ - مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ما درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين؟

أشار الجدول (4) أن درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، قد أتت بمتوسط (3.87) وانحراف معياري (0.26) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية كما أشار الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية مقارنة مع المعيار (3.5) ولصالح الثقافة التنظيمية ما عدا مجال الفاعلية، فقد كان الفرق لصالح المعيار (3.5).

وتعزو الباحثة الدرجة المرتفعة للثقافة التنظيمية، ربما إلى انتهاج المديرين لسياسات مدرسية فعالة مثل مشاركتهم المعلمين في القرارات المدرسية، ومحاولاتهم الاندماج مع المعلمين في كافة الأنشطة والقضايا المدرسية وحتى المناسبات الاجتماعية، مما يخلق بيئة مدرسية متعاونة.

ويحرص المديرون على تحسين أداء الطلبة والمعلمين؛ لذلك فهم يُنسّبون المعلمين للدورات التدريبية حفاظاً على النمو المهني لهم، وللارتقاء بمستوى المدرسة وتحصيل الطلبة ومعارفهم، ويُعد تدريب المعلمين وتنميتهم المهنية أساساً من تلبية حاجاتهم، وجزءاً من ثقافة مدرسية فاعلة.

كما أن مديري المدارس يرون أنهم يضعون أهدافاً للمدرسة، وأنهم يسعون لتحقيق تلك الأهداف وفق إجراءات علمية ورؤية واضحة، وعلاوة على ذلك فإنهم يتبعون أنماط إدارية مدروسة، مما يدعو للقول أنّ العمل داخل المدرسة يتم في نسق إداري وفي مناخ تنظيمي يعلمه المديرون جيداً.

ويُضاف لذلك، فإن وجود رزمة من القوانين والتعليمات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم للمديرين، تُنظم عمل الإدارة المدرسية، وتجعل الأمور واضحة للمديرين والمعلمين على حد سواء، وهذا يساهم إيجاباً في رفع مستوى الثقافة التنظيمية المدرسية.

ويسعى مديرو المدارس إلى تكوين اتصالات فاعلة مع مختلف الأفراد، مثل المعلمين لإيجاد لغة مشتركة وأهداف واحدة للمدرسة، ومثل الطلاب للتعرف على مشكلاتهم وقضاياهم، ورعايتهم، ومثل أولياء الأمور والمجتمع المحلي للتعرف حاجات المجتمع من المدرسة وحاجات المدرسة من المجتمع والتعاون من أجل مصلحة المدرسة ومصلحة الطلبة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات بوحمد (2008)، والعاجز وعسّاف (2007)، وملحم (2003) في توفر مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية المدرسية أو أحد أنواعها.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات أبو حشيش (2011)، وعبد اللطيف (2010)، في تدني مستوى الثقافة التنظيمية.

ب - مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني :

ما درجة مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين؟

أشار الجدول (5) إلى أن درجة مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية ، قد أتت بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (0.38) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة مرتفعة لمهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس

الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية كما أشار الجدول (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة حل المشكلات المدرسية مقارنة مع المعيار (4)، ولصالح درجة مهارة حل المشكلات المدرسية، في مجالات تحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، ووضع البدائل وتقييمها، والدرجة الكلية لمجالات مهارة حل المشكلات المدرسية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مقارنة مع المعيار (4) في مجالي الرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها.

وتفسر الباحثة الدرجة المرتفعة لمهارة حل المشكلات المدرسية، بأن المديرين لا يطلقون قراراتهم جزافاً في المدرسة، وإنما يجمعون الأسباب التي دعت إلى وجود المشكلة، ويستمعون إلى كافة أطراف المشكلة، لمعرفة أكبر قدر من المعلومات حولها، وتحقيقاً لذلك فإن مستوى اتصالاتهم ونوعها يكون قوياً ومتواصلاً مع الطلاب والمعلمين وأفراد المجتمع المحلي.

كما أنّ المديرين يُشركون المعلمين في حلهم المشكلات ويستمزجون آراءهم، وذلك لأجل السيطرة على المشكلة، وإيجاد الحلول المقترحة لها، وغالباً ما يستعين المديرين بالمعلمين من سكان مجتمع المدرسة كوسائل لحل المشكلات أو لبناء جسور من التفاهم والتواصل مع أفراد المجتمع المحلي.

وترى الباحثة أنّ مديري المدارس قد يتبعون الأساليب العلمية في حلهم المشكلات المدرسية، من خلال فهم المشكلة وتحديدّها وتطويرها، ثم البحث عن أسباب حدوثها وجمع المعلومات عنها، ثم إيجاد البدائل المقترحة لحلها، وتجريبها، والتأكد من فاعليتها، وبعد ذلك متابعة حل المشكلة وتقييم آثار حلها على أطرافها.

ويتصل مديرو المدارس بمديرية التربية والتعليم حال حدوث المشكلات المدرسية، ويُعلمهم شفويّاً وخطياً بها، كما أنه يستشيرهم في كيفية تطوير تلك المشكلات وحلها بالسرعة الممكنة كي لا تطفو المشكلة خارج حدود المدرسة، ولعلمهم بأنه كلما حلت المشكلة بسرعة، فإن ذلك يُحجمها ويقلل من الخسارة المتوقعة أو الأضرار التي قد تنجم عن استمرارها دون حل.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي منصور (2011)، ونزال (2009) في وجود مستوى مرتفع في حل المشكلات المدرسية.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة جزئياً عن نتيجة دراسة طبيب (2001) في وجود درجة متوسطة في القدرة على حل المشكلات.

ب - مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث :

ما فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين؟

أشارت نتائج الجدول (6) إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين (مهارة حل المشكلات المدرسية) وبين مجالات الثقافة التنظيمية (التعاون، والابتكار، والتماسك، والالتزام بالمشاركة)، كما أشارت نتائج الجدول (8) إلى أن الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة تفسر 43.0% من مهارة حل المشكلات المدرسية.

وتفسر الباحثة ذلك، إلى أن مدير المدرسة في تعاونه ومشاركته المعلمين في قضايا المدرسة ومشكلاتها، يجعل من المدير والمعلمين يعملون معاً بروح الفريق الواحد، وفي ذلك تسهيل لحل المشكلات من حيث جمع المعلومات عنها وسرعة الحل والتواصل مع مختلف الأطراف في المدرسة وخارجها.

وعلاوة على ذلك، فإن بناء ثقافة مدرسية وتوظيفها بفاعلية في المدرسة، قد يقلص حدوث المشكلات المدرسية إلى حد كبير؛ نظراً لأن الثقافة التنظيمية المدرسية توحد أهداف العاملين في المدرسة، ومن هنا فإن أسرة المدرسة تعمل معاً لتطوير أداء المدرسة وتحقيق أهدافها دون وجود خلافات أو اختلافات.

وربما نشر مدير المدرسة للقوانين والتعليمات والإجراءات التي تنظم عمل المدرسة يساهم في رفع مستوى فهم الأفراد لبيئة المدرسة ومناخها، والأمور التي قد تحدث عند وجود مشكلة في المدرسة، ولذلك يسهل حل المشكلات في ظل بيئة مدرسية منظمة وواضحة.

وتتشابه نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات رولدان وآخرين (Roldan et al., 2012) في أثر الثقافة التنظيمية على الجودة الشاملة، وأبو حشيش (2011) في أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، وشيرا (Shera, 2008) في أهمية الثقافة التنظيمية في التميز البحثي، ودينسون (Dension, 2008) في ضرورة الثقافة التنظيمية للإدارة، ولوبيز وآخرين (Lopez et al., 2004) في أثر الثقافة التنظيمية في التعلم التنظيمي، وقاري (2006) في الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

1 - متغير الجنس :

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس.

وأنة أيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات مهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس.

وتفسر الباحثة ذلك ربما إلى إتباع المديرين والمديرات القوانين والتعليمات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم إلى المدارس، مما يجعلهم يركزون على تلك القوانين والتعليمات في تنظيم أمور المدرسة والعلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة.

كما ترى الباحثة أنّ جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية يلتحقون بالتدريب نفسه، ولقد استفسرت الباحثة عن مضمون ذلك التدريب واتضح أنّ الثقافة التنظيمية ومعالجة المشكلات هما من موضوعات التدريب، ولذلك فقد يكون المديرين والمديرات مارسوا عناصر الثقافة التنظيمية، وأساليب حل المشكلات بالصورة نفسها التي تضمنتها المواد التدريبية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي بوحمد (2008)، وملحم (2003) في عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس.

وكذلك تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي منصور (2011)، وطبيب (2001) في عدم وجود فروق في حل المشكلات تُعزى لمتغير الجنس.

2. متغير المؤهل العلمي :

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى للمؤهل العلمي، ربما إلى اعتماد حملة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا الأساليب نفسها في إدارة المدرسة الثانوية وإلى شيوع الثقافة التنظيمية نفسها في المدرسة الثانوية، وإلى إتباع الخطوات نفسها في حل المشكلات المدرسية، وذلك قد يُعزى إلى تشابه كبير في المشكلات التي تواجه المدرسة الحكومية الثانوية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي بوحمد (2008)، وملحم (2003) في عدم وجود فروق دالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة طبيب (2001) في عدم وجود فروق دالة إحصائية في حل المشكلات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف مع نتائج دراستي منصور (2011)، ونزال (2009) في وجود فروق دالة إحصائية في حل المشكلات وفق متغير المؤهل العلمي.

3. متغير سنوات الخبرة الإدارية

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية وحل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، في مجالات التعاون، والابتكار، والتماسك، وأثر مشاركة المدير، والالتزام بالمشاركة، والدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية، ووضع البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، والدرجة الكلية لمجالات مهارة حل المشكلات المدرسية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات الفاعلية، وتحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، ولصالح أصحاب الخبرة الإدارية (أقل من 6 سنوات).

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية، والدرجة الكلية لمجالات حل المشكلات المدرسية، قد يعود إلى سلوك المديرين في إجراءاتهم وأساليبهم وفق تعليمات وزارة التربية والتعليم التي قلما تترك للخبرة الإدارية مجالاً كبيراً للاجتهاد وإدارة المدرسة وفقها.

بينما تفسر الباحثة وجود فروق دالة إحصائية في مجالات الفاعلية، وتحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، ولصالح أصحاب الخبرة الإدارية (أقل من 6 سنوات) إلى محاولة تعويض هذه الفئة ما ينقصها من خبرة من خلال توسيع مجال التعاون مع الآخرين، وكذلك تقصي المعلومات التي تحيط بالمشكلات وجمعها بقدر أكبر في محاولة للسيطرة على المشكلات وحلها، وقد نشأ ذلك ربما من قلة المشكلات التي تمت مواجهتها في سنوات الخبرة الإدارية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي بوحمد (2008)، وملحم (2003) في عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي منصور (2011)، وطبيب (2001) في عدم وجود فروق في حل المشكلات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، بينما تختلف مع نتيجة دراسة نزال (2009) في ذلك.

4. متغير موقع المدرسة :

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المدرسة.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية، ربما إلى تشابه بيئات المدرسة الثانوية الحكومية في القرية والمدينة، وذلك قد يعود إلى ميل المدرسة الثانوية نحو التحصيل الأكاديمي، ومن هنا فإن الثقافة التنظيمية في المدرسة تحمل الأهداف والرؤى نفسها إلى حد كبير.

وإضافة لذلك، فإن المشكلات التي تواجه المدرسة الحكومية الثانوية متقاربة إلى حد كبير، وقد ينحى المديرون إلى السير وفق حلول متشابهة أيضاً. ومن الجدير ذكره أن مديري المدارس ينتقلون من إدارة مدرسة إلى إدارة أخرى، وقد يكون من المتوقع أن يستخدمون الأساليب نفسها والثقافة المدرسية نفسها ضمن إدارتهم المدارس.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة نزال (2009) في وجود فرق دال إحصائياً في حل المشكلات يُعزى لموقع المدرسة.

5. متغير موقع المديرية:

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المديرية.

أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير موقع المديرية.

وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى مركزية النظام التعليمي الفلسطيني، الذي يُخضع مديري المدارس جميعهم للقوانين والتعليمات والتدريب نفسه، ومن هنا فإن المديرين يجدون في تعليمات الوزارة دليل العمل المدرسي، وينقلون هذه التعليمات إلى باقي أفراد المدرسة والذين بدورهم يسلكون ويتعاملون وفق تلك التعليمات.

6. متغير عدد الطلبة في المدرسة

أشارت النتائج إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.

أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير عدد الطلبة في المدرسة.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية ربما إلى أنّ الثقافة التنظيمية في المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تقتصر على مدير المدرسة والمعلمين، وأنّ دور الطلبة ضئيل ضمن اعتبارات المدرسة وأنشطتها الإدارية وفعاليتها التنظيمية، وكذلك ترى الباحثة أن المشكلات المدرسية تحدث بغض النظر عن عدد الطلبة في المدرسة الثانوية، وهذه المشكلات متشابهة كثيرا في المدارس الثانوية، وبالتالي تتقارب كثير من أساليب حلولها وطرق معالجتها.

ثالثاً : التوصيات :

في ضوء ما أوردته الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصي بما يأتي :

1. العمل على زيادة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
2. العمل الفوري على مشاركة الطلبة في العمل المدرسي، وعدم اعتبارهم خارج مفهوم الثقافة التنظيمية أو حل المشكلات المدرسية.
3. ضرورة تدريب المديرين على دراسة بدائل حل المشكلات بفاعلية أكبر، وعمل محاكاة لتلك البدائل قبل تنفيذها أو اعتماد أي منها كحل للمشكلة.
4. العمل على إعلان أهداف المدرسة بين العاملين فيها، وذلك بعد مشاركتهم في صياغة أهداف المدرسة.
5. ضرورة الاهتمام بالمصلحة العامة وتغليبها على المصلحة الخاصة، واعتبار مصلحة المدرسة المصلحة العليا للعاملين بها.
6. أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة، والنمط الإداري للإدارة المدرسية؛ لما لذلك من تأثير في أداء المدرسة بطواقمها المختلفة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حشيش، بسام (2011). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها*. مجلة النجاح للأبحاث 25(1). ص 111-140.
- أبو حلاوة، سوزان (2008). *استكشاف الهوية التنظيمية: شركة كهرباء محافظة إربد كحالة دراسية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- أبو زينة، فريد (2011). *النموذج الاستقصائي في التدريس والبحث وحل المشكلات*. دار وائل. الأردن : عمان.
- بن طريف، حسام (2007). *قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن : عمان.
- بني خلف، محمود (2007). *تقديرات مديري ومديرات المدارس المتعاونة لدرجة حدة المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ برنامج التربية العملية في مدارسهم*. مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد (34)، ص ص 42 55.
- بو حمد، خالد (2008). *تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في الكويت*. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- جواد شوقي (1999). *سلوك تنظيمي*. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حجازي، محمد (2001). *أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية*. مجلة البحوث التجارية، المجلد (23).

- الحريري، رافدة (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- حريز، سامي (2007). *المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الأسس النظرية والتطبيقية*. دار البداية. الأردن : عمان.
- حريم، حسين (1997). *السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والمنظمات* دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين (2004). *السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخشالي، شاكروالتميمي، إياد (2008). *الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة : دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية*. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.
- خطاب، محمد (2010). *الإدارة الصفية : المشكلات التعليمية والحلول*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن.
- الخاليلة، إيمان (2010). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها*. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الداعور، سعيد (2007). *دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الرشيد، عادل، (2003). *الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية* أبحاث اليرموك، المجلد (20).

- شاين، إيجار (2011). *الثقافة التنظيمية والقيادة*. ترجمة محمد الأصبحي وشحاته وهبي. معهد الإدارة العامة. الرياض. السعودية.
- صالح، آمنة (2004). *المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة، وأثرها على التعليم من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- طبيب، مأمون (2001). *إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- العاجز، فؤاد (2001). *المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات بمحافظة غزة، مجلة الجامعة الإسلامية*. 19(1)، ص ص 209-255.
- العاجز، فؤاد وعساف، محمود (2007). *الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية في محافظة غزة*. بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث بعنوان "الجودة في التعليم العام الفلسطيني" مدخل للتميز الذي عقدته الجامعة الإسلامية في الفترة 30 أكتوبر من العام 2007.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف (2010). *الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة* مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 26(2)، ص ص 119 - 156.
- العديلي، ناصر (1995). *السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن*. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- عصفور، أمل (2008). *قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر*.

- العميان، محمود ، (2002) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغامدي، عبد الله (2006). المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مدير المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الفرحان، أمل (2003). الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. المجلد (6).
- قاري، بلقيس (2006). المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء : دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- القحطاني، مبارك (2006). أثر استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات على تنمية مهارات صنع القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج التعليمية - برنامج ونموذج مقترحين للأسلوب الإبداعي لحل المشكلات . أطروحة دكتوراه. كلية التربية. جامعة أم القرى، السعودية.
- القريوتي، محمد قاسم (1999). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الرائدة دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللهواني، هنية (2007). المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم (1995). **تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور**. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
- المرسي، جمال (2006). **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- معاط، محمد (2006). **المشكلات التي تواجه المدارس الحكومية في التجمعات النائية في جنوب الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- المغربي، كامل (2002). **السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط 2 دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ملحم، أحمد (2003). **الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن**. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- منصور، محمد (2011). **درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- المنيف، إبراهيم (1983). **الإدارة : المفاهيم - الأسس - المهام**. دار العلوم للطباعة والنشر. السعودية : الرياض
- نزال، مي (2009). **العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.

- هلال، محمد (2009). *مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار*. مركز تطوير الأداء والتنمية. مصر : القاهرة.

- هيجان، عبد الرحمن (1992). *أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك* مجلة الإدارة العامة، م(1)، ص 7-28.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Al-Swidi, A., & Mahmood, R., (2011). How does Organizational Culture Shape the Relationship between Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance of Banks?. **European Journal of Social Sciences**, 20 (1), 28-46.
- Brown, R. (2004). School Culture and Organization: Lessons from Research and Experience .A Background Paper for The Denver Commission on Secondary School Reform.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). **Organisational Behaviour: An Introductory Text**. (3rd ed). Prentice Hall.
- Cohen, D. (2003). **The heart of change field guide**. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- David, T. (2010). Facilitating Organizational Culture : New Chief Old Value Systems. **Southwest Journal of Criminal Justice**, Vol. 6(3). pp. 250–266.

- Denison, D. (2008). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, 6(2), 204–223.
- Edgar, H. (1985). **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hammond L.; Huff, D., & Emiliy, S. (2006). **School Leadership Study- Developing Successful Principals**. Stanford Educational Leadership Institute. The Wallace Foundation.
- Hunger, J. David and Thomas L. Wheelen, T & Hunger, J. (1995). **Strategic Management**, Addison-Wesley, New York.
- Koberg, C. & Chusmir, L. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. **Journal of Business Research**, 15(5): 397-409.
- Krulik, S., & Rudnick, J. (1996). **Assessing reasoning and problem solving: A sourcebook for elementary school teachers**. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Landis, J. (2009). **Problem Solving and The Public School Principal**. Ph.D Dissertation. Indiana University of Pennsylvania.
- Lopez, S., Peon, J. & Ordas, C. (2004). Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning. **Journal of Knowledge management**, 8(6) : 93-104.

- Lunenburg, F., (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, 29(4), pp 1- 9.
- Palanc, M., & Okutan, M. (2010). Explanation of school administrators' problem solving skills with their personality traits, emotional intelligence and emphatic tendency. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, No. 9, pp 1993–1997.
- Roldan, L. et al, (2012). The Influence of Organisational Culture on the Total Quality Management Programme Performance. **Investigaciones Europeas de Direcci n y Econom a de la Empresa**, pp 1-7.
- Schein, E.. (1998). **Organizational culture and leadership**, 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. (2008). **Principalship: A reflective practice perspective** (6th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon, Inc.
- Shera, W., (2008). **Changing Organizational Culture to achieve excellence in research**. University of Toronto. Toronto. Canada.
- Steven, W & Glinow .P, (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. **Journal of Management Development**, 19(1), pp 25-38.

الملحقات

ملحق (1)

أسماء أعضاء لجنة التحكيم

الجامعة	اسم المحكم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية.	أ. د. احسان الديك.	1.
جامعة النجاح الوطنية	د. أحمد عوض	2.
جامعة الخليل.	د. انتصار العواودة.	3.
جامعة النجاح الوطنية	د. بلال ابو عيدة	4.
جامعة النجاح الوطنية.	د. سهيل صالحة.	5.
جامعة النجاح الوطنية	د. عبدالغني الصيفي	6.
جامعة النجاح الوطنية	د. عبد عساف	7.
جامعة النجاح الوطنية	د. عدوية سوالمه	8.
جامعة النجاح الوطنية	د. علياء العسالي	9.
جامعة النجاح الوطنية	د. علي الشكعة	10.
جامعة النجاح الوطنية.	د. علي حبايب.	11.
جامعة القدس أبو ديس.	أ.د. محمد عابدين	12.
جامعة القدس - أبو ديس.	د. محمود أبو سمرة.	13.
جامعة النجاح الوطنية.	د. محمود الشخشير.	14.
جامعة النجاح الوطنية	د. محمود الشمالي	15.
جامعة النجاح الوطنية	أ. محمود رمضان	16.
جامعة النجاح الوطنية	أ. منى شعث	17.

* ملاحظة: تم مراعاة الترتيب الهجائي في وضع أسماء المحكمين

ملحق (2 - أ)
الصورة الأولى للاستبانة

استبانة فاعلية الثقافة التنظيمية في حل المشكلات

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة مدير المدرسة المحترم، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،
فتقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها "فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي
تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم" وذلك
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة
النجاح الوطنية. ونظرا لمعرفتكم وخبراتكم الواسعة يرجى من حضراتكم الموافقة على تحكيم أداة
الدراسة.

شاكرة لكم حُسن التعاون

الطالبة

ياسمين علي محمد أحمد

أولاً: البيانات الشخصية

ملاحظة: يرجى وضع إشارة () أمام الإجابة التي تنطبق عليها حالتك:

- 1 - الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2 - المؤهل العلمي: بكالوريوس فأدنى ☐ دراسات عليا ☐
- 3 - سنوات الخبرة: أقل من 6 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- 4 - موقع المدرسة: مدينة ☐ قرية ☐
- 5 - موقع المديرية: شمالي الضفة الغربية ☐ وسطها ☐ جنوبها ☐
- 6 - عدد الطلبة في المدرسة: 400 فأقل ☐ من 401-800 ☐ أكثر من 800 ☐

ثانيا: الرجاء وضع إشارة () في المكان المناسب:

أ. (مجالات الثقافة التنظيمية):

بدرجة					الفقرات	
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					التعاون	المجال الأول
					يحرص المديرون على تفويض مسؤولياتهم المزيد من السلطات.	1.
					تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار.	2.
					يعامل المديرون جميع العاملين كعائلة واحدة.	3.
					يوجد ثقة عالية بين العاملين.	4.
					تشجع الإدارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة المدرسة	5.
					يثق العاملون بمديريهم وهذا ما يمكنهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	6.
					ينفان العاملون في حماية المدرسة وممتلكاتها.	7.
					الابتكار	المجال الثاني
					يشجع المديرون العاملين على الابتكار وتحمل المخاطرة.	8.
					يمتلك المديرون رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للمدرسة.	9.
					يواجه العاملون تحديات تسمح لهم بالتعلم والنمو.	10.
					تولي المدرسة اهتماما منقطع النظير للعاملين وتشجع المبتكرين منهم.	11.
					يقود المدير العاملون فعليا نحو الابتكار.	12.
					التماسك (الثبات والاتساق)	المجال الثالث
					يضع المديرون أهدافاً واضحة ويطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة.	13.

بدرجـة						
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					14.	تمتلك المدرسة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم العاملين باتباعها.
					15.	تولي المدرسة اهتماما لإنجاز الأهداف بكفاءة.
					16.	تتميز المدرسة بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين.
					17.	يجري العمل في المدرسة بشكل منظم.
					المجال الرابع	الفاعلية
					18.	يؤكد المديرون على العمل بكفاءة لإنجاز المهام بفاعلية.
					19.	يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف بغض النظر عن المشاعر الشخصية.
					20.	يعتبر العامل الحاسم لنجاح المدرسة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء.
					21.	يتنافس العاملون والأقسام مع نظرائهم لتحقيق كفاءة أفضل.
					22.	تسعى المدرسة للمحافظة على ميزتها التنافسية.
					23.	تعطي المدرسة اهتماماً للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم.
					المجال الخامس	فاعلية المشاركة
					24.	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.
					25.	تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار.
					26.	ينتج عن المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار.
					27.	تعتبر القرارات الجماعية ذات قيمة كبيرة بالرغم مما تتطلبه من وقت طويل.

					28.	يشارك العاملون في اتخاذ القرار .
					29.	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أداة اتصال وتنسيق فاعلة.
					30.	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية.
					المجال السادس	أثر مشاركة المدير
					31.	تتطلب المشاركة في اتخاذ القرار إقضاء قدر كبير من المعلومات الخصوصية.
					32.	تعطي المشاركة في القرار الكثير من القوة للمرؤوسين.
					33.	تعتبر مشاركة العاملين باتخاذ القرار قوة للمدير .
					34.	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا تعني تقاسم السلطة مع المديرين .
					المجال السابع	الالتزام بالمشاركة
					35.	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد.
					36.	يعتبر حث المدير العاملين على المشاركة هو أفضل من مشاركتهم وتجاهل مقترحاتهم.
					37.	يجري العمل بالمشاركة في أكثر الحالات لكن في بعض الأوقات يتخذ المدير القرار معتمدا على معلوماته وخبرته.
					38.	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي فلسفة وليست أسلوبا لاتخاذ القرار .

ثانياً: الرجاء وضع إشارة () في المكان المناسب:

ب. (مجالات مهارة حل المشكلات المدرسية):

بدرجة					الفقرات	
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					المجال الأول	الجانب الإداري
					1.	يصر المدير على التقيد بالأنظمة والقوانين حرفياً.
					2.	يتدخل المشرفون في توزيع الحصص على المعلمين دون إشراك المدير.
					3.	تتعدد الجهات التي تتدخل في إدارة شؤون المدرسة.
					4.	يوجد وقت للمدير للرد على المراسلات مع الإدارة العليا.
					5.	تتسم التعليمات الواردة من مديرية التربية والتعليم بالوضوح.
					المجال الثاني	المعلمون
					6.	يقتصر عمل المعلمين على العمل الصفّي.
					7.	تتخفف دافعية المعلمين نحو التدريب.
					8.	يفوض المعلمون الأعمال.
					9.	يوجد ضعف في رغبة المعلمين في التطوير الذاتي.
					10.	يستطيع المعلمون ضبط سلوكيات الطلبة الصفية.
					المجال الثالث	الطلاب
					11.	يتلف الطلاب ممتلكات المدرسة.
					12.	تنتشر عادات اجتماعية سيئة بين الطلاب.
					13.	يوجد تدنٍ في مستوى النظافة لدى الطلاب.
					14.	يلتزم الطلاب في عمل الواجبات المدرسية.
					15.	يوجد كثرة في غياب الطلاب دون مبرر.
					16.	يوجد زيادة في أعداد الطلاب المتسربين.

بدرجة					الفقرات	
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					المجال الرابع	المجتمع المحلي
					17.	تتدخل بعض التنظيمات المحلية بشؤون المدرسة.
					18.	يحترم أولياء أمور الطلاب المعلمين.
					19.	يدعم أولياء أمور الطلاب المدرسة.
					20.	يحضر أولياء أمور الطلاب النشاطات المدرسية
					21.	يوجد ضعف في قناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم.
					المجال الخامس	البناء والتجهيزات المدرسية
					22.	تحتاج المدرسة إلى غرف إضافية.
					23.	يعمل المديرون على صيانة المبنى المدرسي.
					24.	تتوافر شروط البيئة الصفية في المدرسة المرجوة.
					25.	يوجد ضيق في غرف التدريس مما يؤدي إلى ازدحام الطلبة فيها.
					26.	تعاني المدرسة نقص في الكتب المدرسية.
					27.	تعاني المدرسة نقص في المرافق الصحية.
					28.	المدرسة مجهزة بالملاعب والساحات.
					المجال السادس	الأجهزة التعليمية والوسائل
					29.	تحتاج المدرسة إلى التجهيزات الرياضية.
					30.	توفر المدرسة مكتبة للمطالعة.
					31.	يقوم المعلمون بعمل وسائل تعليمية.

الملحق (2-ب)

الصورة النهائية للاستبانة بعد التعديل

استبانة فاعلية الثقافة التنظيمية في حل المشكلات

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة مدير المدرسة المحترم، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها "فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية. ونظرا لمعرفتكم وخبراتكم الواسعة يرجى من حضراتكم الموافقة على تحكيم أداة الدراسة.

شاكراً لكم حسن التعاون

الطالبة

ياسمين علي محمد أحمد

أولاً: البيانات الشخصية

ملاحظة: يرجى وضع إشارة () أمام الإجابة التي تنطبق عليها حالتك:

1 - الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 - المؤهل العلمي: بكالوريوس فأدنى ☐ دراسات عليا ☐

3 - سنوات الخبرة الإدارية: أقل من 6 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

4_ موقع المدرسة: مدينة ☐ قرية ☐

5 - موقع المديرية: شمالي الضفة الغرب ☐ وسط ☐ جنوبي ☐

6 - عدد الطلبة في المدرسة: 400 فأقل ☐ من 401-800 ☐ أكثر من 800 ☐

ثانياً: الرجاء وضع إشارة () في المكان المناسب:
ت. (مجالات الثقافة التنظيمية):

بدرجة					الفق رات	
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					التعاون	المجال الأول
					أفوض المعلمين السلطات.	24.
					أعامل جميع العاملين باعتبارهم أسرة واحدة.	25.
					أبني ثقة مع العاملين في المدرسة.	26.
					يحل المعلمون مشكلاتهم دون تدخل من الإدارة (بشكل فردي).	27.
					يتعاون المعلمون مع بعضهم بعضاً في الحفاظ على ممتلكات المدرسة.	28.
					أعقد ورش عمل تدريبية للعاملين بالمدرسة.	29.
					الابتكار	المجال الثاني
					أشجع العاملين في المدرسة على تحمل المخاطرة.	30.
					أمتلك رؤية لفتح آفاق عمل جديدة للمدرسة.	31.
					أحول التحديات في المدرسة إلى إنجازات.	32.
					أشجع العاملين في المدرسة على المبادرات.	33.
					أقود العاملين في المدرسة إلى النجاح في العمل.	34.
					أتبع الإجراءات الروتينية في أعمال المدرسة.	35.
					التماسك	المجال الثالث
					أحدد أهدافي التربوية في العمل بوضوح.	36.
					أحدد أنظمة رسمية يلتزم بها العاملون.	37.
					تؤكد سياستي في المدرسة على الاستقرار الوظيفي.	38.
					أسعى لإنجاز أهدافي التربوية بكفاءة.	39.

بدرجـة					الفقـرات	
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					40.	يجري العمل في المدرسة بشكل منظم.
					41.	تختلف أهداف المدرسة بين العاملين والإدارة.
					المجال الرابع	الفاعلية
					42.	أفضل الاهتمامات الفردية على المصلحة العامة للمدرسة.
					43.	أهتم بأداء العاملين في المدرسة.
					44.	أستثمر الموارد البشرية المتاحة لدي لتحقيق النجاح.
					45.	يتعاقد العاملون في المدرسة مع بعضهم بعضاً لتحقيق كفاءة أفضل.
					46.	أجد الحلول للمشكلات بشكل فردي.
					47.	تُهدر طاقات المدرسة دون تحقيق المخرجات المأمولة.
					48.	يتقن المدير مهارة الاتصال والتواصل في إنجاز العمل المدرسي.
					المجال الخامس	أثر مشاركة المدير
					49.	أشارك العاملين في بناء علاقات إنسانية.
					50.	تعطي المشاركة في القرار الكثير من الصلاحية للعاملين.
					51.	أعتبر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مصدر قوة لي.
					52.	تؤدي المشاركة باتخاذ القرار إلى الإبداع.
					53.	أعزز روح العلاقة المهنية في المدرسة.
					54.	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تعني تقاسم السلطة مع المديرين.

المجال السابع	الالتزام بالمشاركة				
55.	أرى أن المشاركة في اتخاذ القرارات هو أسلوب إدارة فاعل.				
56.	أحث المعلمين على الالتزام بالمشاركة في العمل.				
57.	أؤمن بمبدأ القيادة التشاركية مع العاملين في المدرسة.				
58.	أشرك المعلمين في وضع الأهداف التربوية.				
59.	ألتزم في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.				
60.	يتردد المعلمون في المشاركة في اتخاذ القرارات.				

ثانياً: الرجاء وضع إشارة () في المكان المناسب:

ث. (مجالات مهارة حل المشكلات المدرسية):

بدرجة					الفقرات	
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					المجال الأول	تحديد المشكلة
					32.	أحدد المشكلات التي تواجهها المدرسة.
					33.	أحدد الأهمية النسبية لكل مشكلة.
					34.	أرتب المشكلات التي تواجهها المدرسة حسب أولويتها.
					35.	أسجل المشكلة منذ بدايتها.
					36.	أحدد المشكلة بوضوح.
					المجال الثاني	جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها
					37.	أجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة.
					38.	أحصر العناصر المهمة في المشكلة.
					39.	أتأكد من عدم وجود نقص في المعلومات.
					40.	أحذف العناصر الأقل أهمية.
					41.	أفيد من المعلومات لبلوغ أهداف المدرسة.

وضع البدائل وتقييمها					المجال الثالث
					42. أضع عدة بدائل من خلال المعلومات التي جمعتها.
					43. أحدد البدائل من خلال خبراتي في العمل.
					44. أتأكد من القدرة على تطبيق كل بديل على حدة.
					45. أحدد أهمية كل بديل على حدة.
					46. أقوم بعمل عصف ذهني مع المعلمين للخروج ببدايل.
					47. أحدد الإيجابيات المترتبة عن كل بديل.
					48. أحدد السلبيات المتوقعة عن كل بديل.
					49. أقيم مدى ملاءمة البدائل مع الأهداف.
					50. أشارك العاملين في اختيار البديل الأفضل.
بدرجـة					الفقرات
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
					المجال الرابع
					الرقابة والمتابعة
					51. أحدد الآثار المترتبة على القرارات المدرسية.
					52. أنتوقع الأخطاء في عملية اتخاذ القرار قبل اتخاذه.
					53. أقيس فاعلية قراراتي وفق معايير أحددها.
					54. أتأكد من مشروعية القرارات المتخذة.
					55. أقيم البدائل التي اخترتها وفق جودة مخرجاتها.
					المجال الخامس
					المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها
					56. أعمق دور أولياء الأمور في اتخاذ القرارات.

					أشارك في القرارات المتعلقة بتقويم أداء المعلمين.	.57
					أشرك المعلمين في التخطيط لتحقيق الأهداف المرجوة.	.58
					أأخذ القرارات لتعديل الخطط التربوية في المدرسة.	.59
					أأخذ قراراتي مراعيًا أثر القوى الخارجية.	.60
					أأراعي القيم الاجتماعية والأخلاقية في اتخاذ القرارات.	.61
					أأستشير أصحاب الخبرة ممن حولي لاتخاذ القرارات.	.62

ملحق (3)

كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح بالموافقة على عنوان الأطروحة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2011/12/12

حضرة الدكتور عبد الكريم ايوب المحترم
منسق برنامج ماجستير إدارة تربوية

تحية طيبة وبعد،

الموضوع : الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (243)، المنعقدة بتاريخ 2011/12/8، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالبة / ياسمين علي محمد احمد، رقم تسجيل 10954150، تخصص ماجستير إدارة تربوية، عنوان الأطروحة:

(فاعلية الثقافة التنظيمية في حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم)

(Effectiveness of the Organizational Culture in Solving the Problems Faced by Public Secondary Schools Principals in the West Bank Directorates from their Points of View)

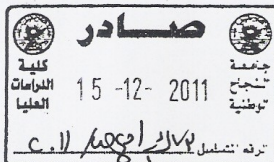
بإشراف: 1) د. حسن تيم 2) د. علي الشكعة

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ا ستقوم كلية الدراسات العليا بإلغاء اعتماد العنوان والمشرف.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر



نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الإنسانية المحترم

ق.أ.ع. القبول والتسجيل المحترم

مشرف الطالب :

الطالب :

الملف :

فلسطين، نابلس، ص.ب 7070 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09) * فاكس: 2342907 (09) (972)
Nablu, P. O. Box (7) * Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 * www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (4)

كتاب عميد الدراسات العليا تسهيل مهمة الطالبة لوزارة التربية والتعليم لتسهيل المهمة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2012/2/26م

حضرة السيد مدير عام التعليم المحترم

الادارة العامة للتعليم العام

وزارة التربية والتعليم العالي

فاكس: 2983222 - 2 - 00972

رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة / ياسمين علي محمد احمد ، رقم تسجيل (10954150)

تخصص ماجستير إدارة تربوية

تحية طيبة وبعد،

الطالبة ياسمين علي محمد احمد / رقم تسجيل 10954150 تخصص ماجستير إدارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد إعداد الأطروحة الخاصة بها بعنوان:
(فاعلية الثقافة التنظيمية في حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم)

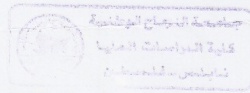
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها لجمع المعلومات وتوزيع الاستبانة على مديري المدارس الحكومية في المرحلة الثانوية في محافظات الضفة الغربية لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر



فلسطين، نابلس، ص.ب 707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09) * فاكس: 2342907 (09) (972)

3200 Nablus, P. O. Box (7) * Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5)

* Facsimile 972 92342907 * www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (5)

كتاب وزارة التربية والتعليم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالبة

الله أكبر

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : وت/4/6/833
التاريخ : 1/3/2012م
الموافق : 8/8/1433هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم
عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة
الإشارة كتابكم بتاريخ 2012/2/26م

الدرجة المتوي الحصول عليها: □ الدكتوراة □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص

لا مانع من قيام الطالبة " ياسمين علي محمد أحمد " من اجراء دراستها
الميدانية بعنوان " فاعلية الثقافة التنظيمية في حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس
الحكومية الثانوية من وجهة نظرهم "، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات
المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري
التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.
مع الاحترام،،،

أ. عمر عنبر

/ مدير عام التعليم العام

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي

نسخة/ السيد مدير عام التخطيط المحترم.
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
الرجاء تسهيل المهمة

نسخة / ملف
ن.ع.م

Ramallah, P.O.Box (376) : (+970-2-998-3205) Fax: : Ramallah, P.O.Box (376)

ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من المديريات الى المدارس

Awqaf Department
Directorate of Education
Jerusalem



دائرة الأوقاف العامة
مديرية التربية والتعليم
القدس

Fax : 6270727

Email: info@jdoe.edu.ps

P.O.Box 19092

هاتف: 6270700

الرقم: 797/31/30

التاريخ: 2012/3/18م

الموافق: 25/ ربيع الثاني /1433هـ

مديري ومديرات المدارس المحترمين
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

لا مانع من قيام الطالبة ياسمين علي أحمد من إجراء دراستها الميدانية بعنوان "فاعلية الثقافة التنظيمية في حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظرهم"، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذا الغرض على مديري ومديرات المدارس الثانوية ، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام،،،

مدير التربية والتعليم لمحافظة القدس



و/ل ف ن

ملحق (7)

إحصائية أعداد المدارس حسب موقع وزارة التربية والتعليم لعام 2010/2011

المديرية	عدد المدارس	بنات	ذكور	مختلطة
جنين	68	32	32	4
طوباس	14	7	5	2
قباطية	40	20	19	1
جنوب نابلس	43	21	14	8
نابلس	66	31	23	12
سلفيت	35	16	14	5
طولكرم	53	24	24	5
قلقيلية	44	18	17	9
رام الله	110	49	35	26
ضواحي القدس	31	15	16	0
القدس	14	7	7	0
بيت لحم	51	21	18	12
اريحا	12	4	4	4
شمال الخليل	26	13	12	1
الخليل	22	14	7	1
جنوب الخليل	57	27	22	8

ملحق (8 أ -)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات الاستبانة

ملحق (8 أ-)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التعاون

المتسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الثقافة التنظيمية
1	2	أعامل جميع العاملين باعتبارهم أسرة واحدة.	4.58	0.52	مرتفعة جداً
2	3	أبني ثقة مع العاملين في المدرسة.	4.40	0.61	مرتفعة جداً
3	1	أفوض المعلمين السلطات.	3.93	0.68	مرتفعة
4	5	يتعاون المعلمون مع بعضهم بعضاً في الحفاظ على ممتلكات المدرسة.	3.92	0.64	مرتفعة
5	4	يحل المعلمون مشكلاتهم دون تدخل من الإدارة (بشكل فردي).	3.34	0.69	متوسطة
6	6	أعقد ورش عمل تدريبية للعاملين بالمدرسة.	3.24	0.79	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال التعاون			3.90	0.37	مرتفعة

يشير الجدول إلى أن درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، في مجال التعاون، قد أتت بمتوسط (3.90) وانحراف معياري (0.37)، وهذا يدل على درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية في مجال التعاون.

ملحق (8 ب)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الابتكار

الترتيب	التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الثقافة التنظيمية
4	1	أشجع العاملين في المدرسة على المبادرات.	4.34	0.56	مرتفعة جداً
5	2	أفود العاملين في المدرسة إلى النجاح في العمل.	4.33	0.55	مرتفعة جداً
2	3	أمتلك رؤية لفتح آفاق عمل جديدة للمدرسة.	4.03	0.60	مرتفعة
3	4	أحول التحديات في المدرسة إلى إنجازات.	4.02	0.62	مرتفعة
1	5	أشجع العاملين في المدرسة على تحمل المخاطرة.	3.79	0.72	مرتفعة
6	6	أتبع الإجراءات الروتينية في أعمال المدرسة.	3.20	0.91	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال الابتكار			3.95	0.39	مرتفعة

يشير الجدول إلى أن درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، في مجال الابتكار، قد أتت بمتوسط (3.95) وانحراف معياري (0.39)، وهذا يدل على درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية في مجال الابتكار.

ملحق (8-ج)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التماسك

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الثقافة التنظيمية
1	4	أُسعى لإنجاز أهدافي التربوية بكفاءة.	4.36	0.52	مرتفعة جداً
2	5	يجري العمل في المدرسة بشكل منظم.	4.34	0.61	مرتفعة جداً
3	1	أحدد أهدافي التربوية في العمل بوضوح.	4.33	0.53	مرتفعة جداً
4	2	أحدد أنظمة رسمية يلتزم بها العاملون.	4.26	0.56	مرتفعة جداً
5	3	تؤكد سياستي في المدرسة على الاستقرار الوظيفي.	4.22	0.61	مرتفعة جداً
6	6	تختلف أهداف المدرسة بين العاملين والإدارة.	2.38	1.12	منخفضة
الدرجة الكلية لمجال التماسك			3.98	0.37	مرتفعة

يشير الجدول إلى أنّ درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، في مجال التماسك، قد أتت بمتوسط (3.98) وانحراف معياري (0.37)، وهذا يدل على درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية في مجال التماسك.

ملحق (8 -د)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الفاعلية

الترتيب	التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الثقافة التنظيمية
2	1	أهتم بأداء العاملين في المدرسة.	4.47	0.56	مرتفعة جداً
3	2	أستثمر الموارد البشرية المتاحة لدي لتحقيق النجاح.	4.38	0.55	مرتفعة جداً
7	3	يتقن المدير مهارة الاتصال والتواصل في إنجاز العمل المدرسي.	4.30	0.62	مرتفعة جداً
4	4	يتعاقد العاملون في المدرسة مع بعضهم بعضاً لتحقيق كفاءة أفضل.	4.05	0.64	مرتفعة
5	5	أجد الحلول للمشكلات بشكل فردي.	2.72	0.91	متوسطة
6	6	تُهدر طاقات المدرسة دون تحقيق المخرجات المأمولة.	1.92	0.87	منخفضة
1	7	أفضل الاهتمامات الفردية على المصلحة العامة للمدرسة.	1.52	0.93	منخفضة جداً
الدرجة الكلية لمجال الفاعلية			3.34	0.33	متوسطة

يشير الجدول إلى أن درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، في مجال الفاعلية، قد أتت بمتوسط (3.34) وانحراف معياري (0.33)، وهذا يدل على درجة متوسطة للثقافة التنظيمية في مجال الفاعلية.

ملحق (8- ٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أثر مشاركة المدير

الترتيب	التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الثقافة التنظيمية
1	1	أشارك العاملين في بناء علاقات إنسانية.	4.50	0.54	مرتفعة جداً
5	2	أعزز روح العلاقة المهنية في المدرسة.	4.40	0.58	مرتفعة جداً
3	3	أعتبر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مصدر قوة لي.	4.35	0.57	مرتفعة جداً
4	4	تؤدي المشاركة باتخاذ القرار إلى الإبداع.	4.32	0.58	مرتفعة جداً
2	5	تعطي المشاركة في القرار الكثير من الصلاحية للعاملين.	4.03	0.61	مرتفعة
6	6	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تعني تقاسم السلطة مع المديرين.	2.88	1.23	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال أثر مشاركة المدير	4.08	0.41	مرتفعة

يشير الجدول إلى أنّ درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، في مجال أثر مشاركة المدير، قد أتت بمتوسط (4.08) وانحراف معياري (0.41)، وهذا يدل على درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية في مجال أثر مشاركة المدير.

ملحق (8 -و)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الالتزام بالمشاركة

التسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الثقافة التنظيمية
1	1	أرى أن المشاركة في اتخاذ القرارات هو أسلوب إدارة فاعل.	4.43	0.56	مرتفعة جداً
2	2	أحث المعلمين على الالتزام بالمشاركة في العمل.	4.41	0.52	مرتفعة جداً
3	3	أؤمن بمبدأ القيادة التشاركية مع العاملين في المدرسة.	4.34	0.53	مرتفعة جداً
4	4	أشرك المعلمين في وضع الأهداف التربوية.	4.18	0.57	مرتفعة
5	5	ألتزم في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.	4.12	0.57	مرتفعة
6	6	يتردد المعلمون في المشاركة في اتخاذ القرارات.	2.92	0.83	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الالتزام بالمشاركة	4.07	0.38	مرتفعة

يشير الجدول إلى أن درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، في مجال الالتزام بالمشاركة، قد أتت بمتوسط (4.07) وانحراف معياري (0.38)، وهذا يدل على درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية في مجال الالتزام بالمشاركة.

ملحق (8-ز)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الالتزام بالمشاركة

الترتيب	التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الثقافة التنظيمية
1	1	أرى أن المشاركة في اتخاذ القرارات هو أسلوب إدارة فاعل.	4.43	0.56	مرتفعة جداً
2	2	أحث المعلمين على الالتزام بالمشاركة في العمل.	4.41	0.52	مرتفعة جداً
3	3	أؤمن بمبدأ القيادة التشاركية مع العاملين في المدرسة.	4.34	0.53	مرتفعة جداً
4	4	أشرك المعلمين في وضع الأهداف التربوية.	4.18	0.57	مرتفعة
5	5	ألتزم في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.	4.12	0.57	مرتفعة
6	6	يتردد المعلمون في المشاركة في اتخاذ القرارات.	2.92	0.83	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الالتزام بالمشاركة	4.07	0.38	مرتفعة

يشير الجدول إلى أن درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر

المديرين، في مجال الالتزام بالمشاركة، قد أتت بمتوسط (4.07) وانحراف معياري (0.38)، وهذا

يدل على درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية في مجال الالتزام بالمشاركة.

ملحق (8 - ح)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحديد المشكلة

المتسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة حل المشكلات المدرسية
1	1	أحدد المشكلات التي تواجهها المدرسة.	4.33	0.52	مرتفعة جداً
2	3	أرتب المشكلات التي تواجهها المدرسة حسب أولويتها.	4.32	0.58	مرتفعة جداً
3	5	أحدد المشكلة بوضوح.	4.25	0.55	مرتفعة جداً
4	2	أحدد الأهمية النسبية لكل مشكلة.	4.20	0.58	مرتفعة
5	4	أسجل المشكلة منذ بدايتها.	4.14	0.63	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال تحديد المشكلة			4.25	0.46	مرتفعة جداً

يشير الجدول إلى أنّ درجة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، في مجال تحديد المشكلة، قد أتت بمتوسط (4.25) وانحراف معياري (0.46)، وهذا يدل على درجة مرتفعة جداً لحل المشكلات المدرسية في مجال تحديد المشكلة.

ملحق (8 ط)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها

المتسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة حل المشكلات المدرسية
1	1	أجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة.	4.28	0.56	مرتفعة جداً
2	2	أحصر العناصر المهمة في المشكلة.	4.28	0.55	مرتفعة جداً
3	5	أفيد من المعلومات لبلوغ أهداف المدرسة.	4.21	0.52	مرتفعة جداً
4	3	أتأكد من عدم وجود نقص في المعلومات.	4.17	0.60	مرتفعة
5	4	أحذف العناصر الأقل أهمية.	3.68	0.90	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها					
			4.12	0.47	مرتفعة

يشير الجدول إلى أن درجة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، قد أتت بمتوسط (4.12) وانحراف معياري (0.47)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لحل المشكلات المدرسية في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها.

ملحق (8- ي)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال وضع البدائل وتقييمها

الترتيب	التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة حل المشكلات المدرسية
2	1	أحدد البدائل من خلال خبراتي في العمل.	4.18	0.52	مرتفعة
6	2	أحدد الإيجابيات المترتبة عن كل بديل.	4.13	0.56	مرتفعة
7	3	أحدد السلبيات المتوقعة عن كل بديل.	4.12	0.59	مرتفعة
9	4	أشارك العاملين في اختيار البديل الأفضل.	4.11	0.60	مرتفعة
1	5	أضع عدة بدائل من خلال المعلومات التي جمعتها.	4.09	0.54	مرتفعة
3	6	أتأكد من القدرة على تطبيق كل بديل على حدة.	4.06	0.58	مرتفعة
8	7	أقيم مدى ملائمة البدائل مع الأهداف.	4.05	0.60	مرتفعة
4	8	أحدد أهمية كل بديل على حدة.	4.04	0.55	مرتفعة
5	9	أقوم بعمل عصف ذهني مع المعلمين للخروج ببدائل.	4.03	0.64	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال وضع البدائل وتقييمها					
			4.09	0.47	مرتفعة

يشير الجدول إلى أنّ درجة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، في مجال وضع البدائل وتقييمها، قد أتت بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (0.47)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لحل المشكلات المدرسية في مجال وضع البدائل وتقييمها.

ملحق(8- ك)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرقابة والمتابعة

الترتيب	التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة حل المشكلات المدرسية
4	1	أتأكد من مشروعية القرارات المتخذة.	4.25	0.53	مرتفعة جداً
1	2	أحدد الآثار المترتبة على القرارات المدرسية.	4.14	0.51	مرتفعة
5	3	أقيّم البدائل التي اخترتها وفق جودة مخرجاتها.	4.07	0.48	مرتفعة
3	4	أقيس فاعلية قراراتتي وفق معايير أحددها.	3.97	0.53	مرتفعة
2	5	أتوقع الأخطاء في عملية اتخاذ القرار قبل اتخاذه.	3.73	0.75	مرتفعة
		الدرجة الكلية لمجال الرقابة والمتابعة	4.03	0.41	مرتفعة

يشير الجدول إلى أنّ درجة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية من جهات

نظر المديرين، في مجال الرقابة والمتابعة، قد أنتت بمتوسط (4.03) وانحراف معياري (0.41)

وهذا يدل على درجة مرتفعة لحل المشكلات المدرسية في مجال الرقابة والمتابعة.

ملحق (8 -)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها

المتسلسل	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة حل المشكلات المدرسية
1	6	أراعي القيم الاجتماعية والأخلاقية في اتخاذ القرارات.	4.43	0.59	مرتفعة جداً
2	7	أستشير أصحاب الخبرة ممن حولي لاتخاذ القرارات.	4.24	0.66	مرتفعة جداً
3	3	أشرك المعلمين في التخطيط لتحقيق الأهداف المرجوة.	4.13	0.59	مرتفعة
4	2	أشارك في القرارات المتعلقة بتقويم أداء المعلمين.	4.07	0.73	مرتفعة
5	4	أأخذ القرارات لتعديل الخطط التربوية في المدرسة.	3.92	0.66	مرتفعة
6	1	أعمق دور أولياء الأمور في اتخاذ القرارات.	3.67	0.79	مرتفعة
7	5	أأخذ قراراتي مراعيًا أثر القوى الخارجية.	3.52	0.92	مرتفعة
		الدرجة الكلية لمجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	4.00	0.45	مرتفعة

يشير الجدول إلى أن درجة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات

نظر المديرين، في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، قد أتت بمتوسط (4.00)

وانحراف معياري (0.45)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لحل المشكلات المدرسية في مجال

المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها.

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**Effectiveness of the organizational culture The skill of
Solving the school problems faced by public secondary
schools principals in the West Bank directorates from
their points of view**

**By
Yasmeen Ali Mohammad Ahmad**

**Supervised by
Dr. Hasan Mohammad Tayyem & Dr. Ali Adel Al – Shak'a**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An- Najah National University, Nablus, Palestine.**

2012

Effectiveness of the organizational culture The skill of Solving the school problems faced by public secondary schools principals in the West Bank directorates from their points of view

By

Yasmeen Ali Mohammad Ahmad

Supervised By

Dr. Hasan Mohmmad Tayyem & Dr. Ali Adel Al – Shak'a

Abstract

This study aims at identifying the effectiveness of the organizational culture in The skill of Solving the school problems that face the principals of secondary schools in the governorates of the West Bank according to their viewpoints. Also, it aims at identifying the differences in the organizational culture and The skill of Solving the school problems according to several variables of sex, academic qualification, years of experiences, school location, the governorate and the number of the students at schools.

The study community consists of all the principals of secondary schools in the governorates of the West Bank who are (686) .The study sample of 230 individuals was chosen randomly .

For achieving the study purposes, descriptive method has been used . Also, a questionnaire as a study tool has been developed, subjected to judgment, distributed among the study sample, gathered, entered the computer and statistically processed by using the statistical package for social science (SPSS).

Several tests have been used included T-test, One Way Anova and multiple regression test. Kronapaph Alpha test has been used to measure

the reliability of the study which shows that the reliability of the organizational culture domain was (0.82) and The skill of Solving the school problems domain was(0.94) .

The study results showed the following :

1. There is a high degree of organizational culture and The skill of Solving the school problems according to the sample's view points . The means were (3.87) for the former; (4.09) for the later.
2. The organizational culture explained 43.0% of school problems solving.
3. There are no statistical references at ($\alpha = 0.05$) level of the means of the principals' means in organizational culture and The skill of Solving the school problems due to the variables of sex, academic qualification , school location, governorate, the number of the students at school while there are statistical references due to the variable of years of experience ,and in the domain of collecting, classifying and analyzing data . These differences were for levels of (less than 6 years).

According to the study results, several recommendations have been suggested: Teachers' participation in decision- making is very important in order to make them more activists in school works. Participation will encourage the spread of a productive organizational culture. Students' participation in school work is very necessary as they are part of organizational culture and problem – solving process. Training principals about using an alternative solutions for problem – solving .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.