

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليمية

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية

جنوب الخليل

Organizational culture and its relationship to job performance among basic
school teachers in the education directorates of South Hebron

إعداد الطالبة:

باسمة عبدالله سالم أبو عرام

إشراف الدكتور:

محمد عبد الفتاح عجوة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية في كلية

الدراسات العليا في جامعة الخليل

2024/2023

إجازة الرسالة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل

إعداد:

باسمة عبدالله سالم أبو عرام

إشراف:

د. محمد عبد الفتاح عجوة

نوقشت هذه الرسالة يوم الاربعاء بتاريخ: 2024/3/20، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع:

1- الدكتور محمد عبد الفتاح عجوة / مشرفاً ورئيساً

التوقيع:

2- الدكتور حسن عبد الكريم محيسن / مشرفاً خارجياً

التوقيع:

3- الدكتور معن مناصرة / مشرفاً داخلياً

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ

وَ الشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

سورة التوبة، الآية (105)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى الذي وهبني كل ما يملك؛ حتى أحقق له آماله...

إلى من كان يدفعني قدماً نحو الأمام لنيل المبتغى...

إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل معانيها...

إلى مدرستي الأولى في الحياة...

والذي الغالي، أطال الله في عمره.

إلى التي وهبت فلذة كبدها العطاء والحنان بلا كلل...

وكانت دعواتها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة...

إلى أغلى الناس... أمي الحبيبة.

إلى الذين تقاسموا معي عبء الحياة...

الذين أناروا لي الطريق...

وزرعوا فيها الأمل لأسير قدماً...

إلى أغلى ما أملك....

زوجي وأبنائي... حفظهم الله ورعاهم.

إلى أخوتي وأخواتي وأصدقائي وأحبائي

إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في أنفسنا وذواتنا

قبل أن تكون في أشياء أخرى...

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

محبةً ... ووفاءً ... وعرفاناً

الشكر والتقدير

قال تعالى: "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين". "سورة النمل الآية 91"

بدايةً أحمد الله عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل المتواضع حمداً مباركاً يليق بجلاله

وعظمته.

أتقدم بالشكر الجزيل من جامعتي جامعة الخليل بكافة فروعها وكلياتها وكوادرها الإدارية

والتدريسية، كما أتقدم بالشكر الجزيل من مشرفي الدكتور "محمد عبد الفتاح عجوة" على دعمه

المتواصل و توجيهاته القيمة التي قدمها لي، وعلى سعة صدره، وأرجو من الله عز وجل أن يثيبه

ويجزيه خير الثواب والجزاء.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل من كل من كان له بصمة وأثر طيب في تقديم المساعدة، بتقديم

الاقتراحات والتوجيهات النيرة، وكل من ساهم في دعم وإنجاز هذه الدراسة المتواضعة، جزاكم الله

خير الجزاء، ووفقنا وإياكم جميعاً في خدمة المسيرة التعليمية في ظل وطننا العزيز.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إجازة الرسالة
ب	القرآن الكريم
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	ملخص الرسالة باللغة العربية
م	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة

	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
22 - 11	الثقافة التنظيمية
31 - 23	الأداء الوظيفي
32	الدراسات السابقة
32	الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية
39	الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي
44	التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: الطريقة وإجراءات الدراسة
47	منهج الدراسة
47	مجتمع الدراسة
48	عينة الدراسة
49	أدوات الدراسة
49	صدق وثبات أدوات الدراسة
55	متغيرات الدراسة
56	إجراءات الدراسة
57	المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة
59	تحليل نتائج الدراسة
	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات
73	مناقشة نتائج الدراسة

82	توصيات الدراسة
82	مقترحات الدراسة
83	المراجع العربية
87	المراجع الأجنبية
89	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.	جدول (1)
50	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الثقافة التنظيمية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس.	جدول (2)
51	قيم معامل ثبات مقياس الثقافة التنظيمية ومجالاته بطريقتي (كرونباخ ألفا) والتجزئة النصفية.	جدول (3)
53	قيم معامل ارتباط فقرات مقياس الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=31).	جدول (4)
54	قيم معامل الثبات لمقياس إدارة الذات بطريقتي (كرونباخ ألفا) والتجزئة النصفية.	جدول (5)
55	درجات احتساب مستوى الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.	جدول (6)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الثقافة التنظيمية، وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً.	جدول (7)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الأداء الوظيفي.	جدول (8)
61	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس.	جدول (9)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	جدول (10)
63	نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس الثقافة التنظيمية ومجالاته لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	جدول (11)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	جدول (12)

65	نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس الثقافة التنظيمية ومجالاته لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	جدول (13)
66	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس.	جدول (14)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	جدول (15)
67	نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	جدول (16)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	جدول (17)
69	نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	جدول (18)
70	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	جدول (19)
71	قيم معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسي الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل (ن=339) .	جدول (20)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
89	الاستبانة بصورتها الأولى	ملحق (1)
93	الاستبانة في صورتها النهائية	ملحق (2)
99	قائمة المحكمين	ملحق (3)
100	التدقيق اللغوي	ملحق (4)
101	كتاب تسهيل المهمة	ملحق (5)

الملخص بالعربية

العنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل.

اسم الباحثة: باسمة عبدالله أبو عرام.

اسم المشرف: د. محمد عبد الفتاح عجوة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل، والبالغ عددهم (2890) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، إذ بلغ عددها (339) معلماً ومعلمة حسب معادلة (روبرت ماسون) لتحديد حجم العينة، وتم تطوير أدوات الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة وهي الاستبانة، حيث تم تطوير استبانتين، الأولى لتحديد مستوى الثقافة التنظيمية، أما الاستبانة الثانية فاستخدمت لقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل، إذ بلغت قوة العلاقة الارتباطية بينهما (81.7%)، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل كان عالياً بمتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (357)، وكانت متوسطات المجالات لمقياس الثقافة التنظيمية كالاتي: ثقافة العلاقات الإنسانية بوزن نسبي (87.0%)، يلي ذلك ثقافة الإنجاز بوزن نسبي (86.8%)، ثم ثقافة النظم والأدوار بوزن نسبي (86.6%)، ثم ثقافة القوة بوزن نسبي (84.0%)، وأظهرت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين كان بمتوسط حسابي (4.36)، وانحراف معياري (420)، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى لأي من متغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات درجات الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيري: (الجنس، والمؤهل العلمي)، في حين توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة ترجع لصالح ذوي الخبرة من ست سنوات فأكثر بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.355).

وقد أوصت الدراسة بضرورة المحافظة على هذا المستوى المرتفع في الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للمعلمين في المرحلة الأساسية في مديريات تربية جنوب الخليل، وأوصت أيضاً بضرورة الاهتمام بدرجة أكبر في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين لمن هم دون ست سنوات من الخدمة، وفقاً لما ظهر في النتائج من خلال الدورات التأهيلية، وتبادل الخبرات مع معلمين مستوى أداءهم الوظيفي مرتفع.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، المرحلة الأساسية الدنيا.

Abstract In English

Title: Organizational Culture and its Relationship to Job Performance among Primary School Teachers in the Southern Districts of Hebron.

Researcher's Name: Basema Abdullah Abu Aram.

Supervisor's Name: Dr. Mohammed Abdel Fattah Ajwa.

This study aimed to investigate the correlation between organizational culture and job performance among primary school teachers in the southern districts of Hebron. To achieve the study objectives, a descriptive correlational approach was used. The study population included all primary school teachers in the southern districts of Hebron, totaling (2890) male and female teachers. The sample size was determined using Robert Mason's equation for sample size calculation, resulting in a sample of (339) male and female teachers selected randomly. The study tools were developed based on educational literature and previous studies, which included two questionnaires: the first to assess the level of organizational culture and the second to measure the level of job performance among primary school teachers.

The study findings revealed a strong negative correlation between organizational culture and job performance among primary school teachers in the southern districts of Hebron, with a correlation coefficient of (81.7%). The predominant organizational culture in primary schools in the southern districts of Hebron was found to be high with a mean of (4.31) and a standard deviation of (0.357). The relative weights of the organizational culture domains were as follows: human relations culture (87.0%), achievement culture (86.8%), systems and roles culture (86.6%), and power culture (84.0%). Moreover, the study indicated that the average job performance among teachers was (4.36) with a standard deviation of (0.420). The study also found no statistically significant differences at the significance level ($.05 \geq \alpha$) in organizational culture means among primary school teachers in the southern districts of Hebron based on gender, educational qualification, and

years of experience. However, there were significant differences in job performance means attributed to years of service, favoring experienced teachers with six years or more, with an average of (4.37) and a standard deviation of (0.355).

The study recommended maintaining the high level of organizational culture and job performance among teachers in the primary stage in the southern districts of Hebron. It also emphasized the need for greater attention to improving the job performance of teachers with less than six years of service through qualification courses and knowledge exchange with high-performing teachers.

Keywords: Organizational Culture, Job Performance, Primary Stage.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأسئلتها

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أسئلة الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأسئلتها

المقدمة:

مما لا شك فيه أن الإدارة المدرسية هي العمود الفقري والمحرك الأساسي لنجاح النظام التعليمي، ويقع على عاتقها مهمة إدارة الإجراءات التعليمية والإدارية وتنظيمها وتسييرها؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى العملية التربوية لتحقيقها، فالإدارة المدرسية لها فلسفتها وأطرها التنظيمية، وتتطلب هذه الإدارة قيادة تربوية مؤهلة قادرة على تحسينها وتطويرها، وفي الوقت الحالي بذلت جهود حثيثة لتحسين أداء المؤسسات التعليمية أي المدارس، وأداء معلميها لمواكبة متطلبات التطور في مجالات متعددة، وأهمها المجال المعرفي والتكنولوجي والتقني، وتطور وسائل التواصل الاجتماعي، والتطور في الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة المدارس، ونظمت عملها من خلال العمل على سيادة مجموعة من القيم والأنماط الفكرية التي تشق من فلسفة المجتمع وثقافته، والمسماة بالثقافة التنظيمية، والتي تعبر عن الخصوصية في إدارة تلك المدارس، لتتخذها نهجاً من أجل تحقيق أهدافها التربوية، فظهر ما يعرف بمفهوم الثقافة التنظيمية التي تتميز بها كل مدرسة عن غيرها، حيث تعد الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة للمدرسة، وتلعب دوراً حيوياً في تطوير الفكر الإداري المدرسي.

وتعد الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم المهمة التي يتأثر بها نجاح أو فشل أي إدارة سواء المدرسية أو غيرها، ولكل مدرسة ثقافتها التنظيمية الخاصة التي يلتزم بها العاملون ومنهم المدرسون، وتمثل بمجملها إطاراً معرفياً مكوناً من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يمارسها المعلمون، حيث انتقل مفهومها إلى المجال التربوي والتعليمي بوصفها تنظيمًا تربويًا اجتماعيًا ذا إطار خاص يميزه عن غيره، فلكل مدرسة ثقافتها الخاصة، ذات نسق معين من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، كالعادات والقوانين التي يعبر من خلالها عن أخلاقيات العمل، وتتبع أهمية هذا المفهوم من كونه الإطار المرجعي الذي يعمل على تحديد سلوك المدرسين وتطويره، مما يساعد على تحقيق أهداف المدرسة، ونماذج السلوك والعلاقات التي ينبغي اتباعها والاسترشاد بها، لذا فإن ما تقوم به الثقافة التنظيمية من دور مهم يشكل عادات المدرس، ويمنحه اتجاهات وطرقاً للتعامل مع زملائه الآخرين، وهذا الدور ينعكس على تحسين نوع الإدارة

وضبطها، والتي غالباً ما تضع الانظمة التعليمية الرسمية لتوجيه سلوك المدرسين؛ لأن الثقافة التنظيمية القوية تعزز السلوك المطلوب والمعتدل لدى المدرسين. (الدوسري والأفي، 2019).

لذا فإنّ الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة، وعلى الجهد المبذول منهم في العمل، وعلى الطريقة التي يتعاونون بها مع زملائهم، وتحسن من التشاركية مع المديرين وأولياء الأمور، حيث يبرز تأثير الثقافة التنظيمية على عمل المعلمين في جوانب الحرية في الأداء، واتخاذ القرارات، والعدالة التنظيمية، والاستقلالية الذاتية، والالتزام الوظيفي، إذ لا يبدي المعلم أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما، والمساواة بين المعلمين في الحقوق والامتيازات، لذا فإنّ الثقافة التنظيمية تعدّ عنصراً أساسياً في تحسين أداء المعلمين في المدرسة، ويفرض على قادتها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية؛ لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه إدارة المدرسة، فالثقافة التنظيمية نتاج لما اكتسبه المعلمون من أنماط سلوكية، وطرق تفكير، وقيم، واتجاهات ومهارات أكاديمية. (مقابلة، 2022)

ويعدّ الأداء الوظيفي للمعلم محصلة التفاعل بين الثقافة التنظيمية للمدرسة والرضا الوظيفي والمقدرة على إنجاز العمل، ويتأثر باتجاهات المعلم نحو عمله، فالمعلم الذي يحب عمله يرغب في الاستمرار، ويتحسن أدائه، وتزداد خبرته وحبه للعمل يوماً بعد يوم، حيث يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بفلسفة المعلم وأهداف المدرسة التي يعمل بها، فالأداء الوظيفي للمعلم يشير إلى الطريقة التي يؤدي بها المعلم مهامه ومسؤولياته الوظيفية، وهو عامل مهم في نجاح أي مدرسة لتأثيره المباشر في الإنتاجية، حيث تجد المدرسة نفسها بحاجة مستمرة لتقييم أداء المعلمين وتحسينه بهدف رفع مستويات أداء جميع من يعملون فيها. (الدوسري والأفي، 2019)

ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية، وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمعلمين وعلى سلوكهم داخل المدرسة، والتي يتعامل بها المعلمون ويلاحظها الطلبة في أدائهم، وتساهم في تكوين بنائهم المعرفي والسلوكي، وتنعكس على الرضا الوظيفي عندهم، وبعد استعراض ما قدمته الدراسات السابقة مثل دراسة (رغيس ، 2021)، ودراسة (مقابلة ، 2022)، وغيرها من الدراسات التي تناولت دراسة الثقافة التنظيمية، من هنا تولدت الرغبة لدى الباحثة في دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء معلمي المدارس الأساسية، إذ إن وجود ثقافة تنظيمية واضحة المعالم فيها ينعكس إيجاباً على شخصية المتعلم، وعلى بناء أسس صحيحة لنمط التفكير في المراحل التعليمية الأولى.

مشكلة الدراسة:

في ضوء الاتجاهات الحديثة في التربية، والتي أشارت إلى ضرورة سيادة ثقافة تنظيمية في المؤسسة التربوية أي المدرسة، لما لها من أهمية ودور فاعل في تحسين الأداء الوظيفي للمدرسين، حيث تكون الثقافة التنظيمية إطارًا مرجعيًا يعمل على تحديد سلوك هؤلاء المعلمين وممارساتهم التعليمية ونمط العلاقات التي ينبغي أن تسود بين عناصر المدرسة، ومن خلال عملي أيضاً كمدرسة في المرحلة الأساسية، وشعوري بأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على رفع الأداء الوظيفي للمعلمين، وفي تحسين الالتزام الوظيفي والابتكار والابداع لدى المعلمين، وتحقيق علاقات اجتماعية ناجحة، وجدت أن دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين أمر يفيد في تحسين العملية التعليمية وفي تحقيقها لأهدافها، ويسهم ويعمل على تعميق المعرفة بأهميتها لدى المدراء، ويساعدهم على معرفة أثرها على أداء الموظفين، ويساعدهم في تحقيق أهدافهم وأهداف مدارسهم، ويجعل لهم دورًا فعالًا في المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية الناجحة، ويولد لديهم الدافعية نحو العمل. ومن هذا كله كانت مشكلة الدراسة والتي تتمحور في السؤال الرئيس الآتي:

هل يوجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس

الأساسية في مديريات التربية جنوب الخليل؟

أسئلة الدراسة:

ومن السؤال الرئيس تفرعت الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية جنوب الخليل؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية جنوب الخليل؟
- 3- هل توجد فروق بين متوسطات درجات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية جنوب الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
- 4- هل توجد فروق بين متوسطات درجات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية جنوب الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية جنوب الخليل؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية تعزى إلى متغير الجنس.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية تعزى إلى متغير وسنوات الخبرة.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الأساسية تعزى إلى متغير الجنس.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الأساسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الأساسية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
- 7- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية جنوب الخليل.

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الأساسية جنوب الخليل.
- التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل.
- التعرف إلى الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الأساسية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين إدراك معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل للثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم ومستوى الأداء الوظيفي لديهم.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة النظرية فيما يأتي:

- تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية جنوب الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين كمتغيرين مهمين في نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، إذ إن متغير الثقافة التنظيمية هو من المحددات الأساسية لأي نمط إداري، وتحديدًا الإدارات المدرسية، إذ إنها تحدد اتجاهات المديرين والمعلمين وتشجعهم على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم.
- إن البحث في موضوع الثقافة التنظيمية في المدارس الأساسية يعدّ محركاً أساسياً لطاقت المعلمين وقدراتهم، وبالتالي النجاح في اتخاذ القرارات الناجحة المتعلقة بكل ما يقومون به من إجراءات تعليمية.
- البحث في الثقافة التنظيمية يساهم في تحديد المعايير اللازمة لتشخيص الثقافة التنظيمية للمدرسة والعمل على تحسينها.

أما الأهمية التطبيقية فتكمن فيما يأتي:

- توجه نتائج هذه الدراسة أنظار مديري المدارس ومديرية التربية والتعليم جنوب الخليل إلى ضرورة تبني فلسفة في الثقافة التنظيمية، وتطوير هذه الثقافة حسب التغيرات الحاصلة في الميدان التربوي.

- تفيد نتائج هذه الدراسة الجهة المسؤولة عن التخطيط التربوي في الوزارة وإدارة المدارس في وضع برامج تدريبية تسهم في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية للمدارس تبعاً للتغيرات الحاصلة في الميدان التربوي، بحيث تواكب هذه التغيرات والتطورات الجديدة، مما يزيد من مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

- تفتح هذه الدراسة آفاقاً لدراسات أخرى يتم فيها التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لمتغير وسيط بين الالتزام الوظيفي والعدالة التنظيمية.

حدود الدراسة:

تحددت حدود الدراسة بما يأتي:

- الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة الحالية على البحث في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية جنوب الخليل.
- الحد البشري: تقتصر الدراسة الحالية على عينة من معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية جنوب الخليل.
- الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية جنوب الخليل (مديرية يطا و مديرية جنوب الخليل/ دورا).
- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2022-2023م.

مصطلحات الدراسة:

1- الثقافة التنظيمية: تعرف على أنها "مجموعة القيم والأفكار والتوجهات واللوائح والقوانين السائدة في المنظمة، والتي تنظم العلاقات بين أفراد التنظيم والتي تميزها عن باقي المنظمات". (قويدر و حصابة ، 2020: 15).

ويعرفها (Huang, 2020,121) على أنها " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع".

كما ويعرفها (الطراونة، 2019) على أنها "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تتحكم في سياستها تجاه الموظفين والعملاء، أي الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي تشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم".

وتعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية المعد لتحقيق أهداف الدراسة.

2- الأداء الوظيفي: "يعرّف الأداء الوظيفي على أنه ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة". (رغيس، 2020: 12)

كما ويعرّف الأداء الوظيفي بأنه " الإجراءات والأساليب وطرق التدريس التي يقوم بها معلمو المدارس الثانوية أثناء عملهم في المدرسة، سواء داخل الصف، أو عند التعامل مع الزملاء والكادر الإداري وأولياء الأمور، والتي تساهم في تحقيق أهداف المدرسة والعملية التربوية ككل". (بنى حمدان، 2021: 379)

كما ويعرّف الأداء الوظيفي على أنه "مجموعة الأنشطة والمهام التي يزاولها الفرد في المنظمة، والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل". (ربيع، 2021: 28)

ويعرّف الأداء الوظيفي إجرائياً على أنه: "الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي لتحقيق أهداف الدراسة".

3- المرحلة الأساسية: وهي المرحلة التي تجمع المرحلة الابتدائية والمتوسطة، ومدتها عشر سنوات في السلم التعليمي، تبدأ من الصف الأول حتى العاشر. (وزارة التربية والتعليم، 2022)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

يعرض هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بالمحاور التي تتناولها هذه الدراسة، ويتحدث المحور الأول عن الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها وأنماطها ووظائفها وأهميتها وعناصرها وخصائصها ومستوياتها، بينما يتناول المحور الثاني الأداء الوظيفي من حيث مفهومه وعناصره ومحدداته وأهم العوامل المؤثرة فيه، وينتهي هذا الفصل بعرض أبرز الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، والتعقيب عليها وتوضيح أوجه الاستفادة منها.

أولاً: الثقافة التنظيمية:

لقد ساهم التطور السريع في الفكر الإداري وتطبيقاته في المنظمات الحديثة إلى زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية، والذي استعملته الصحافة المختصة لأول مرة سنة (1980)، وكان ذلك في المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week)، حيث انطلق الاهتمام بالثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات بعد نشر كتابين أولهما: كتاب (ثقافة المنشأة) للكاتبين ديل وكاندي (Deal, candy) عام 1982م، وثانيهما: كتاب (البحث عن التميز) لكل من بيرز وترمان (Beres, Terman) عام 1982م. (الطراونة، 2019)

انتقل مفهوم الثقافة التنظيمية من مجال الإدارة العامة إلى المجال التربوي وخاصة إلى المدارس، بوصفها تنظيمًا اجتماعيًا لها كيانها الذي يميزها عن غيرها، حيث إن لكل مدرسة ثقافة خاصة يسودها نسق معين من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ومجموعة من السلوكيات الجماعية، كالعادات والقواعد والقوانين التي تعبر عن أخلاقيات العمل في المدرسة. (الدوسري والألفي، 2019)

تعني الثقافة التنظيمية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وهي تتكون من الجوانب والسلوكيات البادية للمنظمة، ومن القيم والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم الخارجية، فالثقافة التنظيمية ماهي إلا امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي فإن سلوك

الفرد هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي أو الإيجابي، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد، هي المكونات الأساسية الأولية لثقافة المجتمع بكافة فئاته وأجهزته ومؤسساته. (مقابلة، 2022)

تعريف الثقافة التنظيمية:

لقد اختلفت آراء الباحثين واختلفت التعاريف الاصطلاحية التي قاموا بتقديمها للثقافة التنظيمية، حيث عرضت الباحثة بعضاً منها على النحو الآتي:

عرّف نصرّون (Nasrun,2017,177) الثقافة التنظيمية على أنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم والمعايير والسلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة".

وعرّف جونز (Jones,2007: 177) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم، ومع الناس خارج المنظمة، ومجموعة القيم هذه تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة فتشكل بذلك معايير السلوك لتحديد ما السلوك المقبول، وما السلوك المرفوض".

وتعرفها مقابلة (182:2022) بأنها "مجموعة من الأنماط السلوكية والفكرية والاجتماعية التي يتبناها الأفراد أو المؤسسات التي ينتمون إليها والتي تعد بمثابة دستور أخلاقي مشترك فيما بينهم وتتحكم في أنماطهم السلوكية".

حيث يمكننا تعريف الثقافة التنظيمية على أنها ذلك النسق من القيم والعادات والتقاليد التي تميز المدرسة، والتي تتيح للمعلمين العمل بحرية وإتقان، والتي تمكنهم من بناء علاقات إيجابية مع زملائهم ومع البيئة المحيطة بعملهم، وهي أيضاً نظام موجه للمعلمين في المدرسة، ومنظمة لأعمالهم، وعلاقاتهم مع زملائهم، وإنجازاتهم، والتي تمكنهم من التكيف مع المؤثرات الداخلية والخارجية، بما يتيح لهم العمل بدافعية، ويدفعهم للإنجاز والإبداع بروح معنوية عالية.

مصادر الثقافة التنظيمية:

إن أهم مصادر الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية ومنها المدارس_ القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، إذ توجه المعلمين للعمل وفقاً لما جاءت به الشريعة الإسلامية، ومنها أيضاً التراث الحضاري الإسلامي، غير أن علماء الإدارة الحديثين أشاروا إلى وجود مصادر أخرى للثقافة التنظيمية، ومنها العادات والتقاليد، والأعراف المتعارف عليها، والطقوس والاحتفالات والمناسبات، مثل الاحتفال بعودة الموظفين إلى العمل، واحتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو استقبال مدير جديد، أو توديع موظف انتقل إلى مكان عمل جديد، أو أحيل إلى التقاعد، ومن المصادر الأخرى للثقافة التنظيمية الأساطير، والتي تعني الحكايات الخرافية التي كانت تستخدم كرموز اجتماعية، والطرائف والنكت والألعاب، كذلك البطولات والرموز الاجتماعية، التي تتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره، والتي تؤخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة، وكذلك القصص والحكايات التي كانت تستخدم لتعكس رسالة معينة، مثل عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيراً ومعاناته حتى أصبح رجلاً مرموقاً في المجتمع، ويضرب فيه المثل. (رغيس، 2020)

عناصر الثقافة التنظيمية:

ترى الباحثة أن هناك عدة عناصر للثقافة التنظيمية التي يجب على المعلمين في المدارس الالتزام بها، والتي تعدّ كأفكار وقيم مشتركة بينهم، توجه عملهم نحو الأفضل، وتسهم في تطوير عملهم وتحسينه، حيث تشير العديد من الدراسات والبحوث إلى أن للثقافة التنظيمية عناصر عدة، حيث أشار (الحراشة والشمري، 2019)، و(الطراونة، 2019)، وغيرهم، إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية أربعة عناصر، وهي:

- القيم التنظيمية: وتعني الاتفاقات المشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، والتي تعمل على توجيه سلوك المعلمين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، مثل قيم العدالة والاهتمام بالوقت، والعلاقات الإنسانية.
- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، ومنها المشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي.

- الأعراف التنظيمية: وهي مجموعة من المعايير التي يلتزم بها المعلمون في المدرسة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المؤسسات بعدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل، حيث يفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الاتباع.
- التوقعات التنظيمية: وهي مجموعة التوقعات التي يحددها المعلمون، أو المدرسة خلال فترة العمل في المدرسة.

خصائص الثقافة التنظيمية:

يشير الخرابشة (2022) إلى أن للثقافة التنظيمية في المدارس مجموعة من الخصائص، ومنها :

- الإبداع والمخاطرة: وتعبّر عن درجة تشجيع المعلمين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: وهي الدرجة التي يتوقع فيها من المعلمين أن يكونوا دقيقين منتهيين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: أي درجة تركيز الإدارة على النتائج، أو المخرجات، وليس التقنيات.
- التوجه نحو الناس: وتعني درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة التربوية.
- التوجه نحو الفريق: وتعني درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

ويمكننا الإشارة إلى أن أهم الخصائص التي تتسم بها الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية ومنها المدارس وتتأثر بها، هي الاهتمام بالبعد الإنساني، وبالموظفين، والاهتمام باستقلالية الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للإبداع الذاتي، كذلك الروح التنافسية، والاهتمام بالتفاصيل والنتائج، والحرص على إقامة علاقات إيجابية طيبة بين المعلمين، وإتاحة مناخ للعمل مخطط له مسبقاً بطريقة منظمة، والترتيب المكاني المناسب للأفراد والأجهزة الذي يشعر بالارتياح، ويمنح المعلمين الدافعية نحو العمل والإنجاز.

وظائف الثقافة التنظيمية في المدارس:

تتعدد الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية والمدارس، حيث تتمثل الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية فيما يأتي:

- منح المعلمين في المدارس هوية تنظيمية، حيث تمنحهم الشعور بروح الفريق، وتطور لديهم العمل الجماعي.

- زيادة الشعور بالانتماء والولاء للمدرسة، وتحسين العلاقات بين المعلمين.
- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا في المدرسة.
- توفير أداة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي للمعلمين بالشكل الذي تريده.

- الحرص على التزام المعلمين بالثقافة التنظيمية السائدة.
- التأثير على أهداف المدرسة، والتأثير على رسالتها ورؤيتها.
- توفير إدارة رقابية ذاتية للإدارة المدرسية، تسهم في تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي يخدم مصلحة النظام المدرسي.

- تيسير فهم السلوكيات النظامية من خلال مساعدة المعلمين على فهم ما يدور حولهم، فتقافة المدرسة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر أسباب حدوث الأشياء على نحو ما. (حسين، 2019)

لذا نرى أن الثقافة التنظيمية للمؤسسات التربوية في المدرسة تعمل على تحسين العلاقات بين الإدارة المدرسية والمعلمين، وتبث لديهم الشعور بالانتماء للعمل، كما أنها تسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتدفعهم للالتزام بالقوانين وبالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، وتزيد الشعور بالعمل بروح الفريق الواحد، وتعزز العلاقات بين المعلمين، وبالتالي الإنجاز والإبداع في العمل، ورفع جودة التعليم لدى الطلبة.

أنماط الثقافة التنظيمية في المدارس:

هناك العديد من الأنماط للثقافة التنظيمية في المدارس، من أهمها:

1- ثقافة القوة: تتميز ثقافة هذه المنظمات بالحسم والقوة، حيث يكون القائد فيها قوياً له حضوره، يهتم بنفسه، ويكافئ التابعين له ويحميهم، لكنه عادل وواضح فيما يطلبه، ويرقي الملتزمين الذين يضعون رغبة القائد قبل حاجاتهم الشخصية، حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل، وتعدّ المعلومات مصدراً من مصادر القوة والنفوذ.

2- ثقافة النظم والأدوار: يركز هذا النمط من الثقافة على النظام والاستقرار والرقابة، حيث يعتمد الحكم على أداء الأفراد على الوصف الوظيفي، ويكافأ الأفراد على أساس التزامهم بالقوانين واللوائح، حيث يخفض وجود اللوائح من سوء استخدام النفوذ، وتكون سلطات ومسؤوليات الوظائف

موضحة جيداً وتخفيض من الصراع حول السلطة، حيث تقلل نظم العمل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ القرار في موضوعات متعددة، ويسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.

3- ثقافة العلاقات الإنسانية: تركز على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتميز بأن الناس يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويشعرون بأن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية، يقدر الناس بعضهم ويقدمون إنجازات الآخرين، ويشعرون بالانتماء ويشعرون بالحب والتعاطف مع من يعملون معهم، حيث إن التركيز على العلاقات يصل إلى درجة تجاهل تنفيذ العمل، ولا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الإنساني، حيث يحاولون تجنب المعارضة، ولكن تزداد القضايا عمقاً فالانسجام سطحي والصراعات كامنة، وتأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس، يتم مكافأة الناس بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز وهو ما يؤدي إلى توتر عند الطموحين.

4- ثقافة الإنجاز: يركز هذا النوع من الثقافة على النمو والتميز والإنجاز، حيث يشعر الأفراد بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف، ويشعرون بأنهم أقوى وأفضل بانتمائهم للجماعة، حيث يديرون أنفسهم ويعملون برغبتهم، ولا يسمح للقواعد والقوانين واللوائح بأن تقف في طريق العمل، حيث يعملون بروح معنوية عالية وبروح الفريق الواحد. (مسودي، 2018)

التصنيف سابق الذكر لأنماط الثقافة التنظيمية هو تصنيف كوتر وهسكت (Koter and Hsekt)، وهذا التصنيف اتبعته الباحثة في بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة الأولى (استبانة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية).

أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس:

تتعدد أنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية وذلك باختلاف المعايير المتبعة في التقسيم، وهي على النحو الآتي كما ذكرتها (خلوف، 2015):

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة:

- الثقافة القوية: حيث تتحدد درجة قوة الثقافة التنظيمية بالاعتماد على عنصر الإجماع، والذي يعبر عن مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء، وتكون

قوية كلما كان هناك أجماع أكبر بين الأعضاء على القيم والاعتقادات في ثقافة المؤسسة، ومشاركة واسعة لنفس القيم، أما العنصر الآخر فهو عنصر الكثافة والشدة، والذي يشير إلى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات، حيث تتوافر ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية، والتمسك بها.

- الثقافة الضعيفة: التي لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من قبل أعضاء المنظمة، وبالتالي يجد العمال صعوبة في الانسجام مع المنظمة ومع أهدافها وقيمتها.

ثانيًا: أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار الشمولية:

- الثقافة الكلية: هي التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة، وتوجه سلوكهم حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

- الثقافة الجزئية: هي التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، وقد تكون على مستوى دوائر المنظمة، وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين. (المرجع السابق).

أبعاد الثقافة التنظيمية المدرسية:

هناك العديد من الأبعاد للثقافة التنظيمية المدرسية، ومنها:

- إدارة الاجتماعات: حيث يعدّ الاجتماع أحد الأشكال المهمة للاتصال الرسمي داخل المنظمة، والذي يتم إجراؤه من أجل اتخاذ القرارات بشأن مشكلة أو قضية ما تواجه المنظمة، حيث يتم من خلالها تبادل النقاشات وتلقي المعلومات ومشاركة الأفكار والتعليمات والأوامر، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وفي المجال التعليمي تعدّ الاجتماعات الأساس لإنجاح العملية التعليمية، فهي وسيلة اتصال يتم من خلالها الوصول إلى أفضل الأنشطة لتحسين عملية التعلم والتعليم، والتعرف إلى أبرز المشكلات التي تواجه المدير في تنفيذ العملية التعليمية، والعمل على وضع الحلول المناسبة لها، لذلك فإن مدير المدرسة الناجح هو الذي يعمل جاهدًا على تنظيم الاجتماعات وتسخيرها لخدمة العملية التعليمية، والذي يعمل على توثيق الصلة بالمعلمين، ويشاركهم في اتخاذ القرارات، ويتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، ويقدم لهم البرامج الداعمة التي تساهم في تحقيق أهداف المدرسة. (Abu- Shareah & Al- Sharif,2017).

- إدارة الوقت: تتمثل إدارة الوقت في الاستغلال الأمثل للوقت أثناء أداء الأنشطة داخل المنظمات، حيث تتطلب إدارة الوقت التخطيط الجيد والفعال للوقت وتوجيهه بشكل جيد حتى نستطيع تحقيق الأهداف، حيث يترتب على الإدارة أن تتبنى استراتيجية إدارة الوقت، وتجنب إضاعته والتركيز على تنفيذ المهام المترتبة عليها، حيث إن اعتماد هذه الاستراتيجية يسهل من عملية تحقيق الأهداف المرجوة.

- إدارة الأزمات: يترتب على مدير المدرسة أن يولي اهتمامًا بالأزمات التي يمكن أن تواجه مؤسسته، والاستعداد الجيد لها، والعمل على تحليل بيئة للعمل من أجل تقييم المخاطر المحتملة، وتطوير خطة سلامة تمكنه من التعامل مع حالات الطوارئ، حيث يرى (القرني والشريف، 2021) أن النجاح في إدارة الأزمات يتطلب التمتع بكفايات التنظيم والتوجيه السليم، من خلال قدرة المدير على تعرف إمكانات أعضاء فريق الأزمات وظروف الأزمة ووصف العمل، حيث تعمل إدارة الأزمات على التنبؤ بالتهديدات والمخاطر المحتملة والعمل على تقييمها، ومعرفة مدى تأثيرها على المدرسة.

- إدارة الأفراد: تقوم هذه الإدارة على الاعتراف بأهمية أعضاء المنظمة، وتعدهم عنصرًا مهمًا وضروريًا لتحقيق الأهداف التنظيمية للمدرسة، وتنفيذ الأنشطة المنظمة بشكل فعال ومنظم، حيث لا يمكن لنا المحافظة على الجودة التعليمية وتحسينها إلا من خلال المعلمين، الأمر الذي يتطلب إدارتهم وتوجيههم بصورة فاعلة، وتدريبهم بشكل شامل، وتقديم الدعم لهم في عملهم بما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تعدّ الممارسات الإدارية السليمة التي يتبناها مديرو المدارس في مختلف الجوانب الإدارية عاملاً مهمًا لتعزيز التعاون بين العاملين في المدرسة، وتؤدي إلى بناء الثقة بين المديرين والمعلمين، وترفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتساعدهم على أداء أعمالهم على أكمل وجه بما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها. (المرجع السابق)

أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية في المدرسة دوراً مهماً في تعزيز أداء المدرسة، حيث تعمل على تنمية الإحساس بالتاريخ، فهي ذات جذور عريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المدرسة، كما تعمل على إيجاد الوحدة في السلوكيات، وتعطي معنى للأدوار، وتعزز القيم المشتركة لدى المعلمين، وتعمل على المشاركة بين المعلمين والمدير في اتخاذ القرارات، وتطوير فرق العمل، والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات، وتعمل أيضاً على تعزيز التكامل الداخلي بين المعلمين في المدرسة، وتشجيع التواصل فيما بينهم، وتدفعهم للعمل بفاعلية، وكذلك تسهم الثقافة التنظيمية في تحقيق التكيف بين المعلمين في المدرسة والبيئة الخارجية، وتقوم بدور المرشد للأفراد والأنشطة، لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وتعمل على تحديد أسلوب أفراد المدرسة وسرعة استجابتهم لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يساعد في نمو المدرسة وتطورها. (جعافرة، 2021).

مستويات الثقافة التنظيمية:

للكافة التنظيمية مستويات مختلفة، ولكن بالرغم من اختلافها كانت مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تتفاعل فيما بينها لتؤثر على سلوك المعلمين وطريقة تفكيرهم، فثقافة المدرسة تتطور من خلال مجموعة من القوى تتواجد في ثلاثة مستويات هي:

ثقافة المجتمع: تتمثل في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المدرسة، والتي تنتقل من المجتمع إلى المدرسة عن طريق المعلمين، مما يسهم في تشكيل ثقافة تنظيمية تتأثر بالعديد من القوى الاجتماعية كالنظام السياسي، والنظام الاقتصادي، والظروف الثقافية، والاجتماعية، حيث تعمل المدرسة داخل الإطار العام لثقافة المجتمع، وتؤثر على استراتيجية المدرسة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها.

ثقافة المدرسة: تمتلك المدارس ثقافات مختلفة في مواقع وأماكن العمل داخل المدرسة نفسها، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمات المختلفة داخل إدارات وأقسام وقطاعات المدرسة، ويرجع ذلك إلى أن المعلمين في هذه المستويات أو الوحدات التنظيمية

يواجهون متغيرات مختلفة، ويتعرضون لمصادر متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم، والتي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المدرسة.

ثقافة النشاط: إن القيم والمعتقدات الخاصة بمدرسة ما تعتقها معظم المدارس العاملة داخل المهنة نفسها يكون لها تأثير مميز على جوانب رئيسية، مثل نمط اتخاذ القرار ومضمون السياسات، نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المدارس العاملة في نفس النشاط أو المهنة. (حسين، 2019)

حيث نرى أن المدير الناجح هو الذي يستطيع القيام بالتوفيق بين هذه المستويات المختلفة حتى يتمكن من إدارة مؤسسته على أكمل وجه، وعليه أن يركز على الاهتمام بالعاملين لديه باعتبارهم العنصر الأساس الذي يعمل على أداء المهام والأنشطة المتنوعة من أجل تحقيق الأهداف المدرسية بالشكل المناسب، وعليه أيضاً الاهتمام بالقيم والمبادئ لأفراد التنظيم، والتي تساعده على التحكم بالعمليات التنظيمية وسلوكيات العاملين، وتوجههم للطريق الأفضل في أداء مهامهم التنظيمية.

تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المعلمين:

مما لا شك فيه أن للثقافة التنظيمية داخل المدارس تأثيراً قوياً على سلوك المعلمين، وعلى أدائهم، والتزامهم وانتمائهم الوظيفي لعملهم، كذلك على التزامهم بأداء مهامهم الوظيفية، وعلى علاقتهم بمدير المدرسة، وبزملائهم المعلمين في داخل المدرسة، فكلما سادت في المدرسة ثقافة تنظيمية عادلة ومرنة وقابلة للمناقشة واتخاذ القرارات الجماعية من قبل المعلمين والمدراء كان الإنتاج أكثر جودة وأكثر فائدة، حيث أشارت دراسات متعددة إلى التأثير القوي للثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد متعددة داخل المدرسة، وفي مقدمتها علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي، وفعالية المدرسة.

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على سلوك المعلمين في المدرسة، حيث تنتقل الثقافة التنظيمية إلى الأعضاء الجدد من خلال عمليات التطبيع، كما أنها تبقى وتنتقل من خلال شبكة من

المعتقدات والاتصالات وأنماط التفاعل، وتتدعم عن طريق معايير الجماعة، ونظام المكافآت، والرقابة للمؤسسة المدرسية، حيث يشجع استخدام المناخ التنظيمي باعتباره شعورًا أو إحساسًا أو كمنافس نفسي، حيث استخدم معظم منظمي المناخ التنظيمي مصطلح المناخ النفسي لوصف وتحديد الشعور أو الجو المدرسي، وعلى عكس الثقافة، فإن كانت قد ارتبطت بعملية تطوير أدوات القياس، المبنية على الإدراك الجمعي للأفراد الذين يعيشون في البيئة ويعملون بها والمعرضون للتأثير على سلوكياتهم. (حسين، 2019)

كلما كانت الثقافة التنظيمية في المدرسة قوية زاد تأثيرها على سلوك العاملين، وكانت ذات ارتباط قوي بدوران العمل، حيث إن الثقافة القوية تشير إلى التمسك الشديد من قبل المعلمين بالقيم الجوهرية، حيث يزداد تمسكهم بهذه القيم، مما يؤدي لخلق مناخ تنظيمي داخلي منظم، وبالتالي يقلل من عزوف العاملين واتجاههم لترك عملهم.

تعد الأنظمة والقوانين والتشريعات من المصادر الرئيسة التي تتحكم في تسيير الإدارة في المدرسة، والتي تشير إلى البيئة التنظيمية التي يعمل فيها المعلمون بكل ما تحتويه من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليد تحدد سلوك المعلمين فيها، وتؤثر في قيم الأفراد والتزامهم بعملهم والأسلوب المستخدم في أداء مهامهم، وأنماط تقسيم العمل، وأشكال الرقابة والعقاب، حيث يجب علينا أن ندرك أن هناك تفاعلًا خصبًا بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة، فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة من القوانين النافذة في البلاد، وتتأثر بها وبأنماط القيم والسلوك السائدة في المؤسسات. (الخرابشة، 2022)

مما تقدم ذكره نستنتج أن للثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في المؤسسات التربوية، وخصوصًا في المدارس نظرًا لأهمية التعلم والتعليم باعتباره أساسًا لتهيئة الأفراد لمواجهة المستقبل، فهي من أهم العوامل لنجاح المؤسسات التربوية أو فشلها، باعتبارها نظامًا متكاملًا يضم القيم والمعتقدات والافتراضات التي تعزز الدور الإيجابي للفرد، وتوجه سلوكه بما يحقق كفاءة وجودة الإنتاج، وبالتالي نجاح المؤسسة، حيث إن الثقافة الجيدة والقوية إذا أسهمت في تحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه، فإنه يترتب علينا تعزيزها، والمحافظة عليها، وإذا كانت غير ضعيفة فيجب علينا تغييرها، والتجديد عليها بما يحقق الأهداف، ويساعد المؤسسات في إنجاز مهامها على أكمل وجه، بحيث تكون متوافقة مع القيم والمعتقدات والبيئة التي توجد فيها.

القائد الناجح في المدرسة، هو الذي يسعى جاهداً إلى نشر ثقافته في مدرسته، وينشرها بين معلميه، ويبذل جهده في إيصال هويته الثقافية إليهم، ويحرص على الاهتمام بالعنصر البشري، باعتباره الأساس في مدرسته، حيث تسعى المدرسة إلى إيجاد آليات يتم من خلالها تهيئة الفرص الكافية للمعلمين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطويرها، وتحقيق الانسجام بين أهداف المدرسة وأهداف المعلمين فيها.

ثانياً: الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي للمعلمين أهمية كبيرة باعتباره الناتج النهائي للأنشطة التي يقوم بها المعلمون، وتكون المدرسة أكثر استقراراً وأطول بقاءً عندما يكون أداء المعلمين متميزاً، حيث تتركز جهود وزارة التربية والتعليم بالاهتمام بالنظم التعليمية، وتأهيل العاملين، وعلى رأسهم المعلمون الذين يترتب عليهم النهوض بهذا الجيل نحو الأفضل، لذلك يجب الاهتمام بتأهيل المعلمين مهنيًا ونفسيًا، حتى يؤديوا مهامهم على أكمل وجه.

مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (أبو عشيبة وحجازي، 2019: 219).

وتعرف (طاهر، 2016: 51) الأداء الوظيفي بأنه "تشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على ذلك القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

وعرفه (بني حمدان، 2021: 75) بأنه "أحد مكونات العملية الإدارية التي تقوم بها المدرسة، التي تقوم بقياس قدرات وأساليب المعلمين وإمكانياتهم في تحقيق المهام الموكلة إليهم، فهو يعكس الكيفية التي تمت بها هذه المهام، إذ يعبر عن جهود المعلمين من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، من خلال تقييم مستوى الأداء والخبرات والمهارات".

وقد عرفه (السليمان ومقابلة، 2019: 96) بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام".

وعرفه (ربيع، 2021، 35) بأنه "قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد معين ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة، في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة".

وعرفته (خلوف، 2015: 95) بأنه "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وأقصر وقت، وأقل تكلفة".

و يمكننا أن نعرفه بأنه مجموعة المخرجات المتمثلة بمجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها المعلمون داخل المدارس، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، وهو عبارة عن نشاط يمكن المعلم من إنجازه للمهام الموكلة إليه، وذلك من خلال استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة، من أجل تحقيق الأهداف المتوقع تحقيقها، وهو مقياس يظهر من خلاله مدى فاعلية المعلم في إنجاز عمله، ومدى التزامه ومساهمته في تحقيق أهداف المدرسة، وإنجاز ما يترتب عليه إنجازة بقدر كبير من الكفاءة والفاعلية في الإنجاز.

أهمية الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو العنصر الأساسي في قياس فاعلية العملية الإدارية، حيث إن السلوك الإداري للمدير يتأثر مباشرة في نمط القيادة السائد في بيئة عمل المدرسة، وقدرة القيادة الإدارية في توجيه الأداء نحو تحقيق أهداف المدرسة، وتحويل هذه الأهداف إلى نتائج ملموسة على الأرض، والعلاقة الوثيقة بين معدل إنجاز الأهداف الكلية للمدرسة ومستوى الأداء الوظيفي وعلاقته بقدرة القيادة على الاتصال والتفاعل مع المرؤوسين بشكل يؤدي لتحقيق غايات وأهداف المدرسة. (رغيس، 2020).

وتتبع أهمية الأداء الوظيفي في المدرسة من كونه مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، كما أنه يعدّ وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة، ويعبر عن مستوى نجاح معلمها وإدارتها في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام، كما ويسهم في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى المعلمين في المدرسة، ويعدّ تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المدرسة، وتظهر أهميته بكونه المحور الأساسي لنجاح المدرسة وفشلها، وكذلك لمعرفة موقع المدرسة وإمكانياتها بالمقارنة مع الآخرين، فقد احتل موضوع الأداء أهمية كبيرة لعدة اعتبارات حددها (الكافي، 2016)، ومنها:

- اعتباره محورًا مركزيًا لتخمين نجاح وإخفاق قرارات وخطط المدرسة، ولعدم اتفاق الباحثين على مقاييس يمكن تفسير كل جوانب الأداء.
- دراسة الأداء وقياسه يواجه تحديات عديدة خاصة في المواقع الاستراتيجية، وتتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق أهداف المدرسة وطبيعتها، واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، وبالتالي تحديد ماهية المقاييس الملائمة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء.

عناصر الأداء الوظيفي ومكوناته:

الأداء الوظيفي الفعال نتاج لعدد من العوامل المتداخلة والمتراصة، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر ومكونات الأداء الوظيفي للمعلمين، ومن هذه العناصر التي تتناول كفايات المعلم ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم ما يأتي:

- 1- كفايات المعلم: يقصد بها معلومات المعلم ومهاراته واتجاهاته وقيمه، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به المعلم.
- 2- متطلبات العمل والوظيفة: تتمثل بالمهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- 3- بيئة المدرسة: تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للمعلم، والعوامل الخارجية التي تشكل بيئة المدرسة، وتؤثر في الأداء الفعال، فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

ويحدد (هاينز) ثلاثة عناصر للأداء لا تختلف عما ذكره درة وهي: المعلم بما يمتلكه من قدرات معرفية ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، والوظيفية وما تتصف به من متطلبات وتحديات، والموقف الذي يتمثل فيما تتصف به البيئة المدرسية، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (بني حمدان، 2021)

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للمعلم:

يوجد الكثير من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية، منها العوامل الداخلية للمدرسة، والتي يكون للمعلم والمدرسة دور مهم فيها، أو العوامل الخارجية

المحيطة بالمدرسة، وما تحتويه من قيم وعادات وتقاليد، وإن مراعاة المدرسة لهذه العوامل وحرصها الدائم لتلمس احتياجات المعلمين والعمل على تحسين أدائهم سوف ينعكس على الأداء العام للمدرسة، والمتمثل في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها بكفاءة وفاعلية عالية، وقد أشارت (رغيس، 2020: 271) إلى العوامل الآتية التي تؤثر في الأداء الوظيفي للمعلم:

- عوامل إدارية تنظيمية، مثل: عدم توفر مناخ يساعد على العمل، والصراع بين المعلم ورئيسه، والإشراف السيئ والنقص في التدريب، وعدم تحديد واجبات المعلم وغيرها.
- عوامل بيئية خارجية، مثل: الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل، والتشريعات الحكومية، والاضطراب السياسي.
- عوامل تتعلق بالمعلم، مثل: نقص في الرغبة والدافعية للعمل، وتغيب مستمر عن العمل، ومشكلات عائلية، وضعف في الشخصية أو قصور في قدرات المعلم العقلية.

يجب على إدارة المدرسة التي تسعى إلى رفع كفاءة معلميهما وأدائهم أن تعمل دائماً على إزالة المعوقات التي تؤثر في إنتاجيتهم، وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة من خلال الآتي:

- تحديد أهداف المدرسة: إن المدارس التي تعمل دون أن يكون لها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وهذا ينعكس على أداء المعلمين فيها.
- مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والمعلمين، وهذا بدوره ينعكس على أداء المدرسة ككل.
- الرضا الوظيفي: انخفاض الرضا يعدّ من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
- التسبب الإداري: يعدّ التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء المعلمين.
- التطور التنظيمي: والمشكلات الناتجة عنه لها تأثير في انخفاض معدلات أداء المعلمين.
- البيئة المادية: يؤدي عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للمعلمين إلى ترك آثار سيئة في نفوس المعلمين، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.

محددات الأداء الوظيفي:

إن تحديد مستوى الأداء يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل فيما بينها، حيث يرى (مرسي والصباغ) أن الأداء يتأثر بالموقف، فالمعلم بما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعدّ محددًا رئيسًا في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة وما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات. تعدّ أيضًا محددًا رئيسًا في تحديد مستوى الأداء، وكذلك الموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الرقابة وأنماط القيادة. يعدّ محددًا رئيسًا في تحديد مستوى الأداء. (السليمان ومقابلة، 2017).

وقد كشفت الدراسات عن وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة بين الأجر والأداء، حيث لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين حول محددات الأداء، وذلك بسبب اختلاف المحددات باختلاف فئات العمل، وباختلاف العوامل الداخلية والخارجية في المنظمة، حيث يلخص بورتر ولولر (Polter, Loler, 2017) محددات الأداء في ثلاثة عوامل رئيسة، وهي: الجهد المبذول الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، وقدرات الفرد وخبراته السابقة، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المدرسة.

إن محددات الأداء الوظيفي تستند إلى ثلاثة متغيرات وهي: الجهد المبذول في العمل، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك المعلم لدوره الوظيفي، وعليه فإن للأداء تصنيفات وأنواعًا يعدّ إدراكها غاية في الأهمية في توجيه الأداء وتحقيق الكفاءة الإدارية، وجميع التصنيفات للأداء تظهر علاقة الأداء بدور القيادة ونمطها وخصائصها التي تتطلب إشراف ومتابعة في بيئة العمل، وقدرة على الفهم لسلوكيات وخصائص المرؤوسين وتوجيههم نحو الأهداف المحددة، كما أن لمحددات الأداء الوظيفي المتمثلة في حجم الجهد المبذول من المعلم وخصائصه الشخصية بالقدرات والخبرات، بالإضافة لإدراك المعلم لدوره الوظيفي أهمية في قدرة القيادة في المدرسة على تحليل قدرات المرؤوسين وتشخيصها للاستفادة منها بالقدر الأمثل، والذي يحقق الأهداف العامة للمدرسة. (عكاشة، 2008).

تقويم الأداء الوظيفي للمعلم:

يمثل تقويم الأداء الوظيفي الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المدارس وهما: تطوير أداء المعلمين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والمعلمين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية التقويم تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المدرسة.

الهدف الأساسي من تقويم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل المدرسة، وبمستوى من الكفاءة الإنتاجية، حيث يعدّ التقويم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي مدرسة، وبما أن المعلم هو المحور الأساسي في عملية التقويم من خلال إسناد الوظائف كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقويم أداء المعلمين، والتأكد من صلاحية الأعمال المنوطة بهم. (رغيس، 2020)

وذكر (الكافي، 2016) العديد من الفوائد لنظام تقويم الأداء للمعلمين، وأهمها:

- يعدّ التقويم أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري؛ فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة، منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالمعلمين أنفسهم، حيث تسهم نظم تقويم الأداء في توفير معلومات هامة عن مستوى أداء المعلمين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري.
- يسهم التقويم في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى المعلمين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- يسهم التقويم في تحسين أداء المعلمين وتطويره، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة المعلمين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك المعلمين، وسد جوانب النقص في كفاءتهم.
- يساعد تقويم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.

- يكشف تقويم الأداء عن قدرات المعلمين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما يساعد على نقل المعلم إلى الوظيفة التي تناسبه.

أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين:

إن أهداف عملية التقويم متعددة ومتنوعة، وليست ثابتة، بل تتغير على مر الزمن، كما أنها تتغير من مدرسة إلى أخرى، فقد استخدم تقويم الأداء الوظيفي من أجل متابعة المعلمين ومراقبتهم، ويستخدم أيضاً من أجل زيادة فعالية المدرسة من خلال تطوير وإدارة القوى البشرية الموجودة فيها، وقد صنفت الأهداف التقويمية للأداء إلى ثلاثة أقسام، وهي:

- أهداف إدارية: تتضمن توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والمكافآت.

- أهداف التوجيه والتطوير: تتضمن تحسين وسائل الاتصال وتطويرها، وتوطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحسين مستوى الأداء، وتحسين الدافعية للعمل، وتخطيط التطور الوظيفي للمعلم.

- أهداف البحث: تتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقويم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار، وتقويم فاعلية البرامج التعليمية، ومستوى الرضا الوظيفي. (ربيع، 2021)

مشاكل وتحديات تقويم الأداء للمعلمين:

- قد يصاحب عملية تقويم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فاعليتها، ومنها:
- صعوبة وضع المعايير لبعض الوظائف: حيث توجد هناك صعوبة في تحديد معايير قياس أداء الأعمال في المدرسة، إذ إن أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس.
 - لعب المشرف دور المرشد والحكم في الوقت نفسه: فقد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعماله، والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للمعلمين، مما يخلق تعارضاً في دوره وارتباكاً نفسياً له.
 - الانتقال إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف: حيث يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في غياب الوصف الوظيفي، ومواصفات الوظيفة؛ لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة، ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال. (العنزي، 2019).

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين:

أولاً: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المعلمين: الثقافة التنظيمية ذات تأثير كبير على سلوك المعلمين، حيث يظهر هذا التأثير في أوجه متعددة، ومنها:

- توجهات المدرسة والمعلمين فيها: وتعني الطريقة التي يمكن أن تؤثر بها الثقافة التنظيمية على عملية تحقيق الأهداف، فإذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المدرسة فإنها تساعد على تحقيق أهداف المدرسة على أكمل وجه.
- الانتشار: ويشير إلى مدى انتشار القيم التنظيمية بين المعلمين، وتبنيهم لها، وجعلهم كأساس للتصرف داخل المدرسة، مما يجعل منها أساساً للثقافة القوية التي تسهم في تحقيق غاياتها.
- القوة: تعدّ القوة دافعاً إلى تحقيق كفاءة الأداء من خلال قدرتها على التأثير في المعلمين.
- المرونة: حيث تسمح الثقافة المرنة للمعلمين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويتم ذلك من خلال تعيين مسؤول قادر على الاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمدرسة بشكل عام، ويكون على دراية بالمدرسة وبيئتها، أو عن طريق التدريب المستمر للمعلمين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المدرسة.
- الالتزام والانضباط: تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير في الالتزام والانضباط، حيث يشير الالتزام إلى استعداد المعلمين لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، حيث تهَيء الثقافة التنظيمية الظروف المناسبة التي تجعل المعلمين مستعدين للالتزام بأداء مهامهم بإنقسان. (خوف، 2015)

ثانياً: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المعلمين:

مما لا شك فيه أن للثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في زيادة دافعية المعلمين للعمل، وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي لديهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، فعندما يشعر هؤلاء العاملين بأنهم يعملون داخل أطار ثقافي واحد متمائل، فإن ذلك يدفعهم إلى تحقيق المهام المطلوبة منهم وإنجازها بقدر كافٍ من التفوق والتميز، حيث وجدت العديد من التجارب التي أجريت على عدد من الشركات والتي أكدت على الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها المعلمون داخل مدارسهم،

ونجاح أدائهم وتميزه، مثل دراسة (ديل وكندي) التي أجريت حول الأداء الوظيفي لثمانين شركة، حيث وجدوا أن الشركات الأكثر نجاحًا هي التي لديها ثقافات قوية تتمتع بضرورة إيمان المدرسة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو أوسع، كما وتولي اهتمامًا بالغًا بالمعلمين باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي، وتقوم على تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم، وتعمل على تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمدرسة. (التقني، 2017)

وحتى تستطيع الثقافة التنظيمية في داخل المؤسسات التربوية أداء المهام المترتبة عليها فإنه يجب أن يتمتع المعلمون بالحرية والإبداع، وتحمل المسؤولية، وكذلك إرساء نظام من الحوافز والمكافآت التي تقوم على معايير موضوعية وعلمية، حيث يتم مكافأة المعلمين حسب الجهد الذي يبذله كل منهم في إنجاز مهامه، كذلك القدرة على إرساء نظام الاتصالات الذي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز. (بني حمدان، 2021)

بناءً على ما سبق نلاحظ أن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في المؤسسات التربوية، وذلك لتأثيرها على الأداء الوظيفي للمعلمين، ودورها المهم في نجاح هذه المدارس، فالثقافة التنظيمية الإيجابية التي تعبر عن قيمها وأهدافها ورؤيتها وتساعد في التقليل من سيطرة ثقافة الجماعات والتنظيمات والتكتلات داخل بيئة العمل، فإذا ما نظرنا إلى المؤسسات والمدارس التعليمية، فإننا نلمس بشكل فاعل دور الثقافة التنظيمية السائدة فيها على أداء معلمها، فكما نجد بعضاً من المدارس التي تمارس فيها ثقافة تنظيمية إيجابية قوية تؤثر بشكل فاعل على أداء معلمها، وتزيد من دافعيتهم وأدائهم الوظيفي، فإن هناك بعضاً من المدارس التي تمارس فيها الثقافة السلبية الضعيفة، والمستبدة التي يعاني عاملوها من الكبت والكتمان، والرغبة الواضحة في ترك عملهم، وضعف الإنتاج، وقلة الجودة في الأداء.

علينا أن نعمل جاهدين على إيلاء الثقافة التنظيمية في المدارس الأهمية العظيمة، ونوجه أنظار المسؤولين من مديرين ومشرفين على ضرورة العناية بها، حتى نستطيع تحسين أداء العاملين، وزيادة الإنتاجية ذات الكفاءة والفاعلية، فبدلاً من الاهتمام بكمية الانتاج، علينا الاهتمام بجودة الإنتاج وكفاءته.

الدراسات السابقة

تمهيد:

يتضمن هذا الجانب الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة سواء المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة، والمتمثل بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل، حيث توصلت الباحثة إلى بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وقد تم عرض الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وفق ما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

دراسة (مقابلة، 2022)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (108) من معلمي المدارس الحكومية ومعلماتها، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.

دراسة (جعافرة، 2021)، بعنوان: "واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (265) مديراً ومديرة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المبحوثين لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.42)، وانحراف معياري (0.64)،

وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تتجه نحو الثقافة التنظيمية القوية، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عزی إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمديرية، ومستوى المدرسة.

دراسة هوانج وتيو (Huang & Teo,2020)، التي هدفت إلى التحقق من تأثيرات الثقافة التنظيمية وتصور المعلمين على سياسة المدرسة وقبول المعلمين للتكنولوجيا في الصين، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (502) من المدرسين والمدرسات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الفائدة المتصورة، والموقف تجاه استخدام التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، وتصورات المعلم لأهمية سياسة المدرسة في استخدام التكنولوجيا كانت مهمة لنية المعلمين السلوكية لاستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى ذلك أثرت الثقافة التنظيمية بشكل كبير في الأهمية المتصورة لسياسة المدرسة، وأثرت النتائج في فهم نظريات قبول التكنولوجيا من خلال إثبات دور الثقافة التنظيمية تجريبياً.

دراسة روباتون (Robiatun, 2020)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في المدارس وتأثيرهما على أداء معلمي مادة البيولوجيا في إندونيسيا"، وهدفت إلى التعرف إلى ثقافة المدرسة والرضا الوظيفي وتأثيرهما في أداء معلمي البيولوجيا في إندونيسيا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وتم اختيار عينة مكونة من (90) معلماً بيولوجياً في المرحلة الثانوية بشكل عشوائي، وتم تطوير ثلاث أدوات لقياس أداء المعلمين، وثقافة المدرسة والرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن أداء المعلمين يتأثر بشكل مباشر وكبير بالثقافة التنظيمية للمدرسة والرضا الوظيفي أيضاً، حيث كان الرضا الوظيفي متغيراً جيداً في ربط الثقافة التنظيمية بأداء مهام المعلمين، وكانت النتيجة منطقية عندما كان أداء المعلمين أكثر إيجابية.

دراسة (العنزي، 2019)، بعنوان: "مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (62) مديراً ومعلماً، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية كانت مرتفعة، كما أشارت إلى عدم وجود

أثر لمتغيرات الوظيفة والمرحلة التعليمية في مستوى الثقافة التنظيمية، في حين أشارت إلى وجود أثر لمتغيرات المؤهل التعليمي لمصلحة الحاصلين على بكالوريوس فأقل، ووجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة لمصلحة ذوي الخبرة من (5-10) سنوات.

دراسة (الدوسري والألفي، 2019)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة وجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (355) معلماً ومعلمة، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة جاء عالياً، وأشارت إلى عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين من فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر.

دراسة (عبد الهادي، 2019)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها"، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى، والبالغ عددهم (54) مديراً ومديرة، وتوصلت النتائج إلى أن مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية في عمان جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس.

دراسة (حمانى وآخرون، 2019)، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين"، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (180) عاملاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة المعنية كان على درجة متوسطة، كما حققت ثقافة الإنجاز مستوى

عاليًا، على عكس الأبعاد الأخرى بدرجة متوسطة، وأظهرت أن للأبعاد الثقافية التنظيمية جميعها أثرًا ذا دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين، وأن تأثير أبعادها متباين، وفي مقدمها بعد ثقافة التعاطف الإنساني، وبقية الأبعاد تأثيرها أقل.

دراسة (Lloyd,2019)، بعنوان: " تأثير القيادة والثقافة التنظيمية في المدارس الخاصة"،

وهدف الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية من خلال اتخاذ القرار الاستراتيجي والتغييرات التنظيمية للقائد، واستخدمت الدراسة المقابلة مع الرؤساء التنفيذيين للمدارس الخاصة كأداة للحصول على وجهات نظر القادة حول الثقافة التنظيمية لمدارسهم ووجهات نظرهم حول القرارات الاستراتيجية المحددة التي يتخذها هؤلاء القادة في سياق تلك الثقافة التنظيمية، وركزت هذه الدراسة على ست مدارس مختلفة في ولاية (فرجينيا)، ووجدت الدراسة أن ثقافات المدرسة تتطابق بقوة وإيجابية مع ثقافة الأسرة، وأن التغيير التنظيمي يرتبط مباشرة بالتركيز على النمو من القائد، وأن الهوية التنظيمية للمدرسة تؤثر بشكل مباشر في تركيز القائد، وأن الثقافة التنظيمية ترتبط بشكل مباشر بالتفكير الاستراتيجي وصنع القرار.

دراسة (آل الحارث، 2018)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية

وتأثيرها في الأداء المهني للمعلمين"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تأثير الثقافة التنظيمية السائدة لدى المعلمين بالمدارس الثانوية، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح للثقافة التنظيمية ودورها في الارتقاء بالأداء الوظيفي للمعلمين، واعتمدت على المنهج الوصفي؛ لملائمته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (208) من معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأداء المهني للمعلمين يتحسن حينما يتحسن الأداء الخاص بالثقافات التنظيمية لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية، وبالتالي يتحسن أداء المدير المرتبط بالمعتقدات والقيم المدرسية، وبالتوقعات المستقبلية وبالاعراف والقوانين المدرسية.

دراسة افيجلو وجوكهان (Efeoglu & gokhan,2017)، التي هدفت إلى تحديد تصورات

مديري المؤسسات التعليمية وموظفيها حول الثقافة التنظيمية للمدارس التي يعملون بها من خلال مجموعة من الأفكار العالمية، والمعتقدات، والقيم، والسلوكيات، والتدابير التي قد تكون صريحة أو ضمنية، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وتم استخدام أسلوب البحث النوعي والكمي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وأظهرت النتائج أن للمعتقدات والمواقف والتقاليد أثرًا واضحًا في

الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ولها تأثير شامل على الأداء، وتحدد الترتيبات والقرارات والموارد البشرية، واستجابة الأفراد للتحديات الظرفية.

دراسة (مومني، 2016)، بعنوان: "مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (291) معلماً ومعلمة، وتوصلت النتائج إلى أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وتوصلت إلى أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وإلى أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات الجنس كانت لمصلحة الذكور، وكذلك توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسة (الغيث، 2015)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات"، وهدفت إلى التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (222) مديرة، و(380) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس كان منخفضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة (Raman et al, 2015)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين ثقافة المدرسة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وركزت الدراسة على ثلاث وعشرين مدرسة ابتدائية صينية بماليزيا، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، كما

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلم تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة المدرسية مرتبطة بالالتزام التنظيمي بعلاقة ارتباطية قوية، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد ثقافة المدرسة (العلاقات الإنسانية و النظام المفتوح والهدف العقلاني والعمليات الداخلية) والالتزام التنظيمي، مما يثبت أن الثقافة المدرسية هي مؤشر على الالتزام التنظيمي.

دراسة (شيباني وعيش، 2015)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين"،

هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، والكشف عن العلاقة الموجودة بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين، والعلاقة بين الحوافز ورضا العاملين، والعلاقة بين الالتزام وزيادة الإنتاج، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، واستخدمتا الاستبانة والملاحظة كأداتين لدراستهما، وتكونت عينة الدراسة من (37) عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الحوافز ورضا العمال، وبين الالتزام وزيادة الإنتاج.

دراسة افانجا و افيجاوا (Efang and Ifejiagwa, 2014)، التي هدفت إلى الكشف عن

العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وإدارة الأداء لمديري المدارس الثانوية في ولاية (Akwa ibom) في نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت أداة الدراسة من استبيان للثقافة التنظيمية وإدارة الأداء في المدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (137) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدراكات المعلمين للثقافة التنظيمية وإدارة الأداء في المدارس الثانوية.

دراسة (Isiki & Gursel, 2013)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس

الأساسية"، هدفت إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، واختيرت مدرسة أساسية واحدة من مدارس منطقة (قونية) في تركيا، مضى على تعيين مديريها ثلاث سنوات، وتكونت عينة الدراسة من الكادر التعليمي والإداري في المدرسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ثقافة تنظيمية إيجابية

سائدة في المدرسة، حيث تسود فيها علاقات إيجابية بين المعلمين، واتصف الكادر الإداري بالسمات القيادية الإيجابية، وتبادل العاملون في المدرسة وجهات النظر في حل المشكلات.

دراسة ميادة (Mayda, 2012)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية"، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (118) معلماً، وتوصلت النتائج إلى أن المعلمين غير الراضين عن عملهم يبدون إدراكاً سلبياً نحو الثقافة التنظيمية أكثر من أولئك الراضين عن عملهم، وأن هناك اختلافاً في مفاهيم الثقافة التنظيمية بين المعلمين الراضين عن وظائفهم من جهة، وغير الراضين عنها من جهة أخرى، وأن المعلمين الراضين عن وظائفهم وأعمالهم أكثر دفاعاً عن الثقافة التنظيمية من أولئك غير الراضين بها، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك المعلمين لثقافة المدرسة تعزى للخبرة التعليمية ولمصلحة ذوي الخبرات الأطول، ولمتغير المؤهل العلمي لمصلحة حملة درجة الماجستير.

الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي:

دراسة (ربيع، 2021)، بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر معلمي محافظة جرش"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (93) معلماً و(67) معلمة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وأشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة العدالة التنظيمية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، وأن الأداء الوظيفي كان مرتفعاً، وكذلك أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة التدريسية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

دراسة (بني حمدان، 2021)، بعنوان: "مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم"، التي هدفت إلى التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (320) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جرش من وجهة نظرهم متوسط، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جرش من وجهة نظرهم نتيجة لتأثير الجنس و سنوات الخدمة والمؤهلات الأكاديمية.

دراسة (الجهوري، 2020)، بعنوان: "فاعلية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"، وهدفت إلى الكشف عن فاعلية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (260) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن

فاعلية تقويم الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة، عدا المجال الأول، أهداف تقويم الأداء تبعاً للنوع الاجتماعي، حيث جاءت لمصلحة الإناث، وتبعاً للمؤهل العلمي جاءت لمصلحة حملة البكالوريوس، وأشارت إلى عدم وجود فروق إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

دراسة (أبو عشيبة وحجازي، 2019)، بعنوان: "الإدارة التحفيزية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس منطقة النقب من وجهة نظر مديريها"، وهدفت إلى الكشف عن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر مديريها، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (85) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس منطقة النقب من وجهة نظر مديريهم جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس جاءت مرتفعة، وأظهرت كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة ماسيكا وكابيتا (Maseka and Kabeta, 2019) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية لمديري المدارس على أداء معلمي المدارس الثانوية في مقاطعة موشينغا في زامبيا"، وهدفت إلى التعرف إلى تأثير الأنماط القيادية لمديري المدارس في أداء المعلمين في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة (موشينغا) في زامبيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والنوعي، واستخدمت الاستبانة والمقابلات كأداتين لجمع البيانات والمعلومات، حيث تكونت عينة الدراسة من (207) من الأفراد موزعين كالاتي: أربعة مديرين، وثمانون معلماً، وأربعون ولي أمر، وخمسة عشر طالباً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين الأنماط القيادية لمديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة إمانقبي وزملائه (Imhangbe, et al, 2018) بعنوان: "الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في منطقة إيدو سنترال سيناتوريال"، وهدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين، دراسة حالة ولاية (إيدو) في نيجيريا، والتعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة للمديرين والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية

في منطقة (إيدو سنترال سيناتوريال)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وقد استخدموا استبانتين، إحداهما خاصة بالأنماط القيادية، والأخرى بالأداء الوظيفي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (397) معلمًا، و(69) مديرًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن أساليب القيادة الديمقراطية والاستبدادية ساهمت بشكل كبير في اختلاف مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وأشارت إلى وجود تأثير إيجابي للنمط الديمقراطي على أداء المعلمين.

دراسة السليمان و المقابلة (Al- Sulaiman & Magableh, 2017)، بعنوان: " دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلميهم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت إلى التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلميهم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (299) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية في لواء عين الباشا، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، وجاء مستوى الأداء الوظيفي متوسطًا، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى الروح المعنوية للمعلمين ومستوى أدائهم الوظيفي.

دراسة (الثقفي، 2017)، بعنوان: "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف"، وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر كل من المعلمين وقادة المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (122) قائداً، و(365) معلمًا في محافظة الطائف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ممارسة كبيرة للقيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، ووجود درجة كبيرة من الأداء الوظيفي لدى المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لمعلميهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة في درجة الأداء الوظيفي لمصلحة المعلمين.

دراسة (طاهر، 2016)، بعنوان: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم"، وهدفت إلى التعرف إلى درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة في جمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة (229) مديرًا ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية).

دراسة أفشار ودوستي (Afshar & Doosti, 2016)، بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الإعدادية الإيرانية"، وهدفت إلى التعرف إلى تأثير الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الإعدادية الإيرانية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (64) معلمًا من المعلمين العاملين في المدارس الإعدادية الإيرانية، و(1774) طالبًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافًا واضحًا في الرضا الوظيفي للمعلمين وفي تأثيره في أدائهم الوظيفي، كما أظهرت أن من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي هي المعرفة التربوية، والاهتمام غير المتكافئ للطلبة، وعدم الالتزام المهني، ومشكلات العلاقات الشخصية.

دراسة شامكي (Shamaki, 2015)، بعنوان: "الأساليب القيادية التي تجعل المعلمين أكثر فاعلية من حيث الإنتاجية والأداء الوظيفي"، وهدفت إلى التعرف إلى الأساليب القيادية المناسبة التي يمكن أن تجعل المعلمين أكثر فاعلية من حيث الإنتاجية والأداء الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (165) معلمًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية في المدارس الثانوية العامة في ولاية (تارابا) في نيجيريا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة الديمقراطية يسهم بشكل أكثر في زيادة إنتاجية المعلمين من الأسلوب التسلطي، وأن هناك دورًا بارزًا لمديري المدارس الثانوية في التأثير في الأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة (البلوي، 2008)، بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، وهدفت إلى التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتعرف إلى تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (372) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي مرتفع جداً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين تعزى للنوع والمؤهل العلمي، بينما هناك فروق للأداء الوظيفي تعزى للنوع، وعدم وجود فروق للأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي والخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على مضمون الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي تناول البحث في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، تبين وجود عدة دراسات تناولت الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وربطها بمتغيرات متنوعة، وتم الوصول إلى مجموعة من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، ويمكن ترتيبها على النحو الآتي:

من حيث أهداف الدراسات السابقة التي تتعلق بالثقافة التنظيمية: لقد اختلفت وتباينت مسارات الدراسات السابقة التي تناولت دراسة الثقافة التنظيمية باختلاف كل دراسة، فمنها ما هدفت إلى دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى المديرين، مثل: دراسة (مقابلة، 2022)، ومنها ما هدفت لدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين، مثل: دراسة (رغيس، 2021)، ودراسة (حماني وآخرون، 2019)، ودراسة (آل الحارث، 2018)، ودراسة (شيباني وعيبش، 2015)، ودراسة (أبو زيادة، 2010)، ومنها ما هدفت لدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي، مثل: دراسة (ميادة، 2012)، ودراسة (الغيث، 2015)، ومنها ما هدفت إلى دراسة واقع ومستوى الثقافة التنظيمية، مثل: دراسة (العنزي، 2019)، ودراسة (جعافرة، 2021)، ودراسة (مومني، 2016).

أما فيما يخص الدراسات التي تتعلق بالأداء الوظيفي فقد اختلفت أيضاً باختلاف أهدافها، فمنها ما هدفت لدراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مثل: دراسة (ربيح، 2021)، ومنها ما هدفت لدراسة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، مثل: دراسة (بني حمدان، 2021)، ومنها ما هدفت لدراسة علاقة بعض المتغيرات بالأداء الوظيفي، مثل: دراسة (الثقفي، 2017)، ودراسة (طاهر، 2016)، ودراسة (سليمان، 2008) وغيرها.

هذه الدراسات وإن اتفقت مع الدراسة الحالية في الموضوع إلا أنها اختلفت معها في مجتمع الدراسة وعينتها، فمن حيث العينة اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (بني حمدان، 2021)، ودراسة (الدوسري والألفي، 2019)، وذلك بتطبيقها على عينة من المعلمين، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة حجمها (339) من معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل، في حين

اختلفت مع دراسة (أبو عشيبة وحجازي، 2019)، ودراسة (عبد الهادي، 2019) وغيرها التي طبقت على عينة من مديري المدارس.

ومن حيث أداة الدراسة : اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، مثل: دراسة (حماني وآخرون، 2019)، ودراسة (مومني، 2016)، حيث أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري، وأفادت في تحديد مشكلة الدراسة وتصميم الأداة البحثية (الاستبانة)، وبيان غرض الدراسة ومجتمعها، وتحديد متغيراتها للوصول إلى هدف الدراسة والمتمثل في إدراك أثر الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية في مدارس جنوب الخليل ، وكذلك الاستفادة من التوصيات والنتائج، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها الدراسة الأولى من نوعها التي تقوم بدراسة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية في مدارس جنوب الخليل.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ أدوات الدراسة
- ❖ صدق وثبات أدوات الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ اجراءات الدراسة
- ❖ المعالجة الاحصائية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهدافها استخدمت الباحثة **المنهج الوصفي الارتباطي** في دراستها؛ وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة التي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

قامت الباحثة بزيارة دائرة الإحصاء المركزي في مديريات التربية والتعليم جنوب الخليل، لمعرفة الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة، والحصول على إحصائية بأعدادهم، حيث تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية جميعهم في مديريات جنوب الخليل (مديرية الجنوب/دورا، ومديرية يطا)، والبالغ عددهم (2890) معلمًا ومعلمة، حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات في مديرية جنوب الخليل /دورا (1375) معلمًا ومعلمة، منهم (470) معلمًا، و(905) معلمة، وبلغ عدد المعلمين والمعلمات في مديرية يطا (1515) معلمًا ومعلمة، منهم (624) معلمًا، و(891) معلمة، وذلك حسب إحصاءات مديريات (مديرية الجنوب/دورا، ومديرية يطا) في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2022-2023م).

عينة الدراسة :

عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وقد حُدد حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون، إذ يشير (بشمانى، 2014) أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن طريق معادله إحصائية، كما في المعادلة الآتية:

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq} \right] + 1}$$

معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة

- M** حجم المجتمع
- S** قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة (1.96)
- P** نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
- Q** النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وقد بلغ حجم العينة (339) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل. والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية):

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية):

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	154	45.4
	أنثى	185	54.6
	المجموع	339	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	24	7.1
	بكالوريوس	284	83.8
	ماجستير فأعلى	31	9.1
	المجموع	339	100.0
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	99	29.2
	من (6-10) سنوات	85	25.1
	10 سنوات فأكثر	155	45.7
	المجموع	339	100.0

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (1) أن أعداد الإناث من أعضاء هيئة التدريس أكثر من أعداد الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث 54%، بينما نسبة الذكور 46%.

أدوات الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة أداتين، وهما:

- مقياس الثقافة التنظيمية.
- مقياس الأداء الوظيفي.

أولاً: مقياس الثقافة التنظيمية:

وصف المقياس:

بعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعلى مقاييس الثقافة التنظيمية المستخدمة في بعض الدراسات، ومنها: دراسة (رغيس، 2021)، ودراسة (حماتي وعزابي، 2019)، ودراسة (جعافرة، 2021)، ودراسة (الدوسري والألفي، 2019)، قامت الباحثة بتطوير مقياس الثقافة التنظيمية استناداً إلى تلك الدراسات، والمكون من (30) فقرة وبتدرج خماسي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، حيث تكون المقياس من أربعة أبعاد وهي: ثقافة القوة والمكون من (7) فقرات، وثقافة النظم والأدوار والمكون من (7) فقرات، وثقافة الإنجاز والمكون من (9) فقرات، والعلاقات الإنسانية والمكون من (7) فقرات.

الخصائص السيكومترية لمقياس الثقافة التنظيمية:

صدق المقياس:

استُخدمَ نوعان من الصدق كما يأتي:

أولاً: الصدق الظاهري (Face validity):

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس الثقافة التنظيمية، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من نوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (7) محكمين، كما هو موضح في ملحق رقم (3)، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات المحكمين وآرائهم أجريت التعديلات

المقترحة، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، وتم إجراء التعديلات اللغوية اللازمة، ولم يتم حذف أي فقرة، وبقي المقياس مكوناً من (30) فقرة بأبعاده الأربعة.

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity) :

استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس (الثقافة التنظيمية)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية، كما هو مبين في الجدول (2):

جدول (2)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الثقافة التنظيمية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=31):

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال
.87**	.85**	24	.87**	.85**	15	.88**	.85**	8	.82**	.86**	1
.70**	.82**	25	.81**	.81**	16	.71**	.77**	9	.68**	.63**	2
.77**	.88**	26	.72**	.79**	17	.85**	.89**	10	.46**	.66**	3
.83**	.93**	27	.78**	.85**	18	.74**	.81**	11	.87**	.85**	4
.83**	.94**	28	.93**	.93**	19	.79**	.80**	12	.49**	.67**	5
.84**	.95**	29	.87**	.89**	20	.83**	.85**	13	.76**	.81**	6
.81**	.89**	30	.90**	.91**	21	.85**	.88**	14	.81**	.84**	7
-	-	-	.92**	.95**	22	-	-	-	-	-	-
-	-	-	.87**	.87**	23	-	-	-	-	-	-
درجة كلية للبُعد .90**			درجة كلية للبُعد .98**			درجة كلية للبُعد .96**			درجة كلية للبُعد .91**		

**دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (46. - .95)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (30.) تعدّ ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (30. - أقل أو يساوي 70.) تعدّ متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (70.) تعدّ قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات مقياس الثقافة التنظيمية:

للتأكد من ثبات مقياس الثقافة التنظيمية، وزع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (31) معلماً من معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وأبعاده، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، كما استخدمت طريقة التجزئة النصفية بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية، وقد صحح المقياس عن طريق معادلة تصحيح جوتمان (Guttman)، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3)

قيم معامل ثبات مقياس الثقافة التنظيمية ومجالاته بطريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية:

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا		التجزئة النصفية	
		معامل الثبات	معامل الارتباط	معامل سبيرمان	معامل جتمان
ثقافة القوة	7	.87	.71	.83	.80
ثقافة النظم والأدوار	7	.92	.87	.93	.92
ثقافة الإنجاز	9	.96	.95	.97	.96
العلاقات الإنسانية	7	.96	.95	.97	.96
الدرجة الكلية	30	.95	.96	.92	.92

تم اعتماد معامل جتمان بسبب عدم تساوي التباين بين نصفي المقياس.

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية تراوحت ما بين (87-96)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (95)، كما تراوحت قيم معامل ثبات التجزئة النصفية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية ما بين (80-96)، كما يلاحظ أن معامل ثبات التجزئة النصفية للدرجة الكلية بلغ (92)، وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

ثانيًا: مقياس الأداء الوظيفي:

وصف المقياس:

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعلى مقاييس الأداء الوظيفي المستخدمة في بعض الدراسات، ومنها: دراسة (ربيع، 2021)، ودراسة (بني حمدان، 2021)، ودراسة (أبو عشيبة والحجازي، 2019)، ودراسة (الصالح، 2018)، ودراسة (طاهر، 2016)، ودراسة (سليمان، 2008)، قامت الباحثة بتطوير مقياس الأداء الوظيفي استنادًا إلى تلك الدراسات، والمكون من (33) فقرة وبتدرج خماسي وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

الخصائص السيكومترية لمقياس الأداء الوظيفي:

صدق المقياس:

استُخدم نوعان من الصدق كما يأتي:

أولًا: الصدق الظاهري (Face validity):

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس الأداء الوظيفي، عُرضَ المقياس في صورته الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراة، وقد بلغ عددهم (7) محكمين، كما هو موضح في ملحق (2)، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة. وبناءً على ملاحظات المحكمين وآرائهم، أُجريت التعديلات المقترحة، فعدلت صياغة بعض الفقرات، ولم يتم حذف أي فقرة لكن أُجريت بعض التعديلات اللغوية عليها.

ثانيًا: صدق البناء (Construct Validity):

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي، كما هو مبين في الجدول (4):

جدول (4)

قيم معامل ارتباط فقرات مقياس الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=31):

الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة
الأداء الوظيفي			
.86**	18	.80**	1
.89**	19	.86**	2
.85**	20	.84**	3
.75**	21	.88**	4
.88**	22	.69**	5
.89**	23	.86**	6
.90**	24	.86**	7
.78**	25	.84**	8
.88**	26	.81**	9
.81**	27	.89**	10
.94**	28	.84**	11
.68**	29	.90**	12
.89**	30	.94**	13
.83**	31	.84**	14
.75**	32	.90**	15
.81**	33	.87**	16
-	-	.88**	17

**دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (01 < p). **

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.69- .94)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تُعدّ ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30- أقل أو يساوي .70) تُعدّ متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تُعدّ قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات مقياس الأداء الوظيفي:

للتأكد من ثبات مقياس الأداء الوظيفي، جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد استخراج الصدق، كما استُخدمت طريقة التجزئة النصفية بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية، وقد صُحِّح المقياس عن طريق معادلة تصحيح جوتمان (Guttman)، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5)

قيم معامل الثبات لمقياس إدارة الذات بطريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية:

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا		التجزئة النصفية	
		معامل الثبات	معامل الارتباط	معامل سبيرمان براون المصحح	معامل جتمان
الأداء الوظيفي	33	0.94	0.95	0.98	0.97

تم اعتماد قيمة معامل جتمان بسبب عدم تساوي التباين بين نصفي المقياس.

يتضح من الجدول (5) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الأداء الوظيفي بلغت (0.94)، أما قيمة معامل ثبات التجزئة النصفية فقد بلغت (0.90)، وتعدّ هذه القيم مرتفعة وقابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح مقياسي الدراسة:

أولاً: مقياس الثقافة التنظيمية:

تكوّن مقياس الثقافة التنظيمية في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (30) فقرة، موزعة على أربعة مجالات كما هو موضح في **ملحق (ث)**، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للثقافة التنظيمية.

ثانياً: مقياس الأداء الوظيفي:

تكوّن مقياس الأداء الوظيفي في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (33) فقرة، كما هو موضح في **ملحق (ث)**، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للأداء الوظيفي.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجابته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأُعطيت الأوزان للفقرات كما يأتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجتان، معارض بشدة (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة حُوِّلت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات : منخفضة ومتوسطة وعالية، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (6)

درجات احتساب مستوى الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي:

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	2.34 - 3.67
مستوى مرتفع	3.68 - 5

متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يأتي:

- ❖ المتغير التابع: الثقافة التنظيمية، والأداء الوظيفي.
- ❖ المتغيرات المستقلة: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

إجراءات الدراسة:

تتمثل الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في دراستها في الخطوات الآتية:

- قامت الباحثة بتحديد موضوع الدراسة، والمتمثل في التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل.
- تم صياغة مشكلة الدراسة ووضع أهدافها وفرضياتها وحدودها.
- قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب التربوي، وجمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، والمقالات، والتقارير، والرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
- قامت الباحثة بتحديد منهجية الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعيَّنتها، وذلك بالحصول على إحصائية بعدد معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل.
- قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها.
- قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (31) من معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق أدوات الدراسة وثباتها.
- قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- بعد الحصول على استجابات عينة الدراسة، تم تحليل البيانات من الاستبانة باستخدام نظام التحليل الإحصائي SPSS والوصول إلى النتائج.
- قامت الباحثة بمناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، واقتراح التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج.

المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات بعد جمعها، قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية.
2. استخدام معاملي: كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والتجزئة النصفية لفحص الثبات.
3. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، كذلك لفحص صدق أدواتي الدراسة.
4. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس.
5. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفروق تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
6. اختبار (scheffa) للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضيتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لأسئلة الدراسة، وهي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمقياس الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الثقافة التنظيمية، وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً:

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	4	العلاقات الإنسانية	4.35	.437	87.0	مرتفع
2	3	ثقافة الإنجاز	4.34	.418	86.8	مرتفع
3	2	ثقافة النظم والأدوار	4.33	.430	86.6	مرتفع
4	1	ثقافة القوة	4.20	.406	84.0	مرتفع
		الثقافة التنظيمية	4.31	.357	86.2	مرتفع

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية ككل بلغ (4.31)، وبنسبة مئوية (86.2%)، وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الثقافة التنظيمية فتراوحت ما بين (4.35) - (4.20)، وجاء مجال "العلاقات الإنسانية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.35)، وبنسبة مئوية (87.0%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "ثقافة القوة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبنسبة مئوية (84.0%)، وبتقدير مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لمقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الأداء الوظيفي:

المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي
مرتفع	87.2	.420	4.36	

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي بلغ (4.36)، وبنسبة مئوية (87.2%)، وبتقدير مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الأولى وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استُخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

جدول (9)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس:

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ثقافة القوة	ذكر	154	4.21	.399	0.301	.763
	أنثى	185	4.20	.412		
ثقافة النظم والأدوار	ذكر	154	4.32	.422	-0.523	.602
	أنثى	185	4.34	.437		
ثقافة الإنجاز	ذكر	154	4.30	.423	-1.337	.182
	أنثى	185	4.36	.414		
العلاقات الإنسانية	ذكر	154	4.37	.402	0.711	.478
	أنثى	185	4.34	.465		
الدرجة الكلية	ذكر	154	4.30	.345	-0.333	.740
	أنثى	185	4.31	.367		

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 337
قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-0.333) بدلالة إحصائية (0.740)، وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدولان (10) و(11) يبينان ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
.356	4.14	24	دبلوم	ثقافة القوة
.416	4.20	284	بكالوريوس	
.331	4.29	31	ماجستير فأعلى	
.425	4.36	24	دبلوم	ثقافة النظم والأدوار
.440	4.33	284	بكالوريوس	
.340	4.37	31	ماجستير فأعلى	
.336	4.36	24	دبلوم	ثقافة الإنجاز
.432	4.33	284	بكالوريوس	
.357	4.33	31	ماجستير فأعلى	
.366	4.39	24	دبلوم	العلاقات الإنسانية
.446	4.35	284	بكالوريوس	
.408	4.40	31	ماجستير فأعلى	
.321	4.31	24	دبلوم	الدرجة الكلية
.366	4.30	284	بكالوريوس	
.304	4.35	31	ماجستير فأعلى	

يتضح من خلال الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس الثقافة التنظيمية ومجالاته لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
ثقافة القوة	بين المجموعات	.350	2	.175	1.064	.346
	داخل المجموعات	55.242	336	.164		
	المجموع	55.592	338			
ثقافة النظم والأدوار	بين المجموعات	.075	2	.038	.203	.817
	داخل المجموعات	62.346	336	.186		
	المجموع	62.422	338			
ثقافة الإنجاز	بين المجموعات	.011	2	.005	.030	.970
	داخل المجموعات	59.159	336	.176		
	المجموع	59.170	338			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	.110	2	.055	.286	.751
	داخل المجموعات	64.474	336	.192		
	المجموع	64.584	338			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.055	2	.027	.214	.808
	داخل المجموعات	43.030	336	.128		
	المجموع	43.085	338			

تشير البيانات الواردة في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الثقافة التنظيمية ومجالاتها لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (0.214) بدلالة إحصائية (0.808)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية ومجالاتها لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدولان (12) و(13) يبينان ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
.393	4.24	99	5 سنوات فأقل	ثقافة القوة
.409	4.24	85	من (6-10) سنوات	
.409	4.15	155	10 سنوات فأكثر	
.455	4.31	99	5 سنوات فأقل	ثقافة النظم والأدوار
.423	4.42	85	من (6-10) سنوات	
.414	4.30	155	10 سنوات فأكثر	
.458	4.35	99	5 سنوات فأقل	ثقافة الإنجاز
.422	4.40	85	من (6-10) سنوات	
.386	4.29	155	10 سنوات فأكثر	
.481	4.37	99	5 سنوات فأقل	العلاقات الإنسانية
.416	4.41	85	من (6-10) سنوات	
.417	4.31	155	10 سنوات فأكثر	
.384	4.32	99	5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية
.355	4.37	85	من (6-10) سنوات	
.337	4.27	155	10 سنوات فأكثر	

يتضح من خلال الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس الثقافة التنظيمية ومجالاته لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
ثقافة القوة	بين المجموعات	.622	2	.311	1.901	.151
	داخل المجموعات	54.970	336	.164		
	المجموع	55.592	338			
ثقافة النظم والأدوار	بين المجموعات	.775	2	.387	2.112	.123
	داخل المجموعات	61.647	336	.183		
	المجموع	62.422	338			
ثقافة الإنجاز	بين المجموعات	.710	2	.355	2.041	.131
	داخل المجموعات	58.460	336	.174		
	المجموع	59.170	338			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	.625	2	.313	1.643	.195
	داخل المجموعات	63.959	336	.190		
	المجموع	64.584	338			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.597	2	.299	2.362	.096
	داخل المجموعات	42.488	336	.126		
	المجموع	43.085	338			

تشير البيانات الواردة في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الثقافة التنظيمية ومجالاتها لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (2.362) بدلالة إحصائية (0.096)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية ومجالاتها لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وبناءً عليه تقبل الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استُخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (14) تبين ذلك.

جدول (14)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس:

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	ذكر	154	4.31	.427	-1.934	.054
	أنثى	185	4.40	.411		

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية =

337

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) =

2.58

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-1.934) بدلالة إحصائية (0.054)، وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية الخامسة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدولان (15) و(16) يبينان ذلك.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي:

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	دبلوم	24	4.41	.329
	بكالوريوس	284	4.35	.432
	ماجستير فأعلى	31	4.41	.371

يتضح من خلال الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.173	2	.087	.490	.613
	داخل المجموعات	59.470	336	.177		
	المجموع	59.643	338			

تشير البيانات الواردة في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (0.490) بدلالة إحصائية (0.613)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية السادسة، استُخْرِجَتُ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدولان (17) و(18) يبينان ذلك.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة:

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	5 سنوات فأقل	99	4.41	.411
	من (6-10) سنوات	85	4.44	.385
	10 سنوات فأكثر	155	4.28	.432

يتضح من خلال الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	1.941	2	.971	5.651	.004*
الأداء الوظيفي	داخل المجموعات	57.702	336	.172		
	المجموع	59.643	338			

تشير البيانات الواردة في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (5.651) بدلالة إحصائية (0.004)، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي وجود فروق في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، طُبِّق اختبار شيفيه (Scheffe)، والجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (19)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة:

المتغير	المستوى	المتوسط	5 سنوات فأقل	من (6-10) سنوات	10 سنوات فأكثر
الأداء الوظيفي	5 سنوات فأقل	4.41			.137*
	من (6-10) سنوات	4.44			.166*
	10 سنوات فأكثر	4.28			

*دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($p < .05$).

يتبين من الجدول (19) وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة بين (10 سنوات فأكثر) من جهة، وكل من: (5 سنوات فأقل) و(من (6-10) سنوات)، من جهة أخرى، وجاءت الفروق لمصلحة كل من: (6-10 سنوات)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية جنوب الخليل؟

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل.

للإجابة عن الفرضية السابعة، استُخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مقياسين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل، والجدول (20) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

جدول (20)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسي الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل (ن=339):

الثقافة التنظيمية	مقياس الثقافة التنظيمية			
	العلاقات الإنسانية	ثقافة الإنجاز	ثقافة النظم والأدوار	ثقافة القوة
ككل	0.693**	0.758**	0.694**	0.596**
	معامل ارتباط بيرسون			
	0.693**	0.758**	0.694**	0.596**
	الأداء الوظيفي			
	0.693**	0.758**	0.694**	0.596**

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p < **).

يتضح من الجدول (20) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.817)، ويتضح أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة الثقافة التنظيمية ازداد مستوى الأداء الوظيفي.

الفصل الخامس

تفسير نتائج الدراسة والتوصيات

تفسير نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل، حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة، وفيما يأتي تفسير للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في الفصل السابق:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي ينص على ما يأتي:

"ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمقياس الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل، حيث تبين من النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية ككل في المدارس الأساسية جاء مرتفعاً، وجاء بمتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (0.357)، ونسبة مئوية (86.2%)، كما واتضح أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل هو نمط العلاقات الإنسانية، وجاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.35)، ونسبة مئوية (87.0%)، وبتقدير مرتفع، يليه ثقافة الإنجاز في المرتبة الثانية، بنسبة مئوية (86.8%)، ثم يليه ثقافة النظم والأدوار في المرتبة الثالثة، بنسبة مئوية (86.6%)، ويليه ثقافة القوة في المرتبة الرابعة، بنسبة مئوية (84.0%).

يتضح من خلال العرض السابق للنتائج أن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل كانت متقاربة، ويمكننا تفسير ذلك بأن معلمي المدارس الأساسية لا يعتمدون على مجال واحد للثقافة التنظيمية، بل يعملون على اتباع أكثر من مجال، مرتبة حسب الأولويات التي يملئها عليهم الموقف التعليمي، حيث إن الموقف الذي يواجه المعلم هو الذي يحدد طبيعة الثقافة التنظيمية المتبعة ومجالها، كما يمكننا أن نعزو ذلك إلى أن لكل مدرسة ثقافة تنظيمية خاصة بها، يتحتم على موظفيها الالتزام بها، فالثقافة التنظيمية هي ما يميز المدارس بعضها عن بعض، والتي تسهم في توفير بيئة العمل المناسبة التي تحقق رضا المعلمين، وتدفعهم إلى العمل الجماعي المثمر الذي يعزز من أدائهم الوظيفي، ويحقق لديهم ثقافة تنظيمية بمستوى مرتفع.

كما أن سعي إدارات المدارس الأساسية إلى وضع ثقافة تنظيمية محددة المعالم، وحث المعلمين وتشجيعهم على تبنيها في ممارساتهم التعليمية، يجعل المعلمين في حالة تطبيق مستمر للثقافة التنظيمية بجميع عناصرها؛ لأن التنافس والتفرد لكل مدرسة في تحقيق أهدافها، وسعيها لتحقيق الإبداع الإداري، يعدّ عنصرًا تنافسيًا بين هذه المدارس، مما يجعل مستوى الثقافة التنظيمية مرتفعًا وبدرجة عالية، حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراستي: (أبو معيلق، 2012)، و(الداور، 2007)، في استخدام مجالات متنوعة للثقافة التنظيمية، مرتبة كالآتي: (ثقافة العلاقات الإنسانية، يليها ثقافة الإنجاز، ثم ثقافة النظم والأدوار، ثم ثقافة القوة).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على ما يأتي:

"ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل؟"
للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمقياس الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل، حيث وُجِدَ أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي جاء مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.36)، بنسبة مئوية (87.2%)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة فقرات مقياس الأداء الوظيفي فقد تراوحت ما بين (3.99 – 4.54).
حيث يمكننا أن نفسير ونرجع سبب حصول معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل على هذا المستوى المرتفع من الأداء الوظيفي إلى الوعي المرتفع لطبيعة وظيفتهم، ووعيهم بقيمة أدائهم الوظيفي وأهميته كمعلمين ومعلمات، ومدى تأثير هذا الأداء في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وكذلك المستوى المرتفع من الكفاءة الذاتية لديهم، والوازع الديني لديهم، ورغبتهم في الالتزام والإخلاص في العمل التزامًا بالتوجيه النبوي الشريف المتمثل بقوله _صلى الله عليه وسلم_: (إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، كما ويمكن تفسير هذه النتيجة وإرجاعها إلى الإعداد والتأهيل المهني لهؤلاء المعلمين، مما يجعلهم قادرين على القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (حمانى وآخرون، 2019)، حيث أشارت نتائجها إلى الأداء الوظيفي المرتفع للمعلمين، والتزامهم بعملهم، وواجباتهم تجاه وظيفتهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي ينص على ما يأتي:

"هل توجد فروق بين متوسطات درجات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة"؟

لمناقشة نتائج هذا السؤال، تم صياغة الفرضيات الآتية:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس".

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس، ويمكننا تفسير ذلك بأن جميع المعلمين والمعلمات يتبعون لقرارات وزارة التربية والتعليم ويتعرضون للأنظمة و القوانين داخل المدرسة، وكذلك يخضعون لأنظمة وإجراءات متابعة ومساءلة موحدة لا تميز بين المعلمين بناءً على اختلاف الجنس، كذلك بسبب حصول المعلمين والمعلمات على نفس الحقوق ويترتب عليهم نفس الواجبات، كما أنهم يعملون في نفس الظروف البيئية والمدرسية، ويتعرضون لدورات تأهيلية متماثلة، كما أن للمجتمع ثقافة واحدة تنعكس على الثقافة التنظيمية للمعلمين، فالمعلم يتنافس مع الآخرين في إمكانية الالتزام بالثقافة التنظيمية للمدرسة، والتي تميزها عن المدارس الأخرى.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراستي: (جعافرة، 2021)، و(الطراونة، 2019)، حيث أثبتت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. واختلفت مع دراستي: (البلوي، 2017)، و(عمرو، 2014)، اللتين أظهرتا فروقاً لصالح الإناث.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبالتالي عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية ومجالاتها لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويمكننا تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين يخضعون لأنظمة متابعة ومسائلة موحدة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، والتزامهم بأعمالهم نابع من طبيعة مهنتهم وليس من مؤهلهم العلمي، كما أن طبيعة عملهم لا تميز بين المعلمين في إسناد المهام، فيواجهون بشكل عام متطلبات وظيفية واحدة، ومن ناحية مادية فلا يوجد فرق في الراتب أو المزايا الوظيفية التي تترتب على المؤهل العلمي، كما أن الإطار التنظيمي للمدرسة يلزم المعلمين والمعلمات بالالتزام به بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحمله، فالمعلم أو المعلمة يدمج ممارساته وأهدافه ضمن الفلسفة التنظيمية للمدرسة ويتساوى مع الآخرين دون تمييز حسب سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراستي: (جعافرة، 2021)، و(أبو معيلق، 2012)، في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتختلف مع دراستي: (العنزي، 2019)، و(البلوي، 2017) اللتين أظهرتا فروقاً لمصلحة حملة درجة البكالوريوس فأقل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة".

لقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وبالتالي عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية ومجالاتها لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ويمكن أن نفسر هذه النتيجة بسبب خضوع المعلمين لدورات تدريبية قبل الخدمة وأثناءها. ترفع من مستوى الثقافة التنظيمية لديهم بغض النظر عن سنوات الخبرة، كما يمكننا تفسير هذه النتيجة وإرجاعها إلى وجود هوية وظيفية لدى المعلمين جميعهم بغض النظر عن سنوات خبرتهم، فالهوية الوظيفية تشكل عاملاً دافعاً نحو تشكيل ثقافة تنظيمية محددة المعالم لدى هؤلاء المعلمين، كذلك فإن تبادل الخبرات بين المعلمين بشكل عام وبين ذوي التخصص، يجعل المعلم يستفيد من تجارب الآخرين وخبراتهم في تطوير ثقافة تنظيمية خاصة به مستمدة من ثقافة مدرسته.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (النويري، 2016) التي لم تظهر فروقاً تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة (العنزي، 2019) التي أظهرت فروقاً لمصلحة ذوي الخبرة (5-10) سنوات، ودراسة (عمرو، 2014) التي أظهرت فروقاً لمصلحة ذوي الخبرة أكثر من (10 سنوات).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: والذي ينص على ما يأتي:

"هل توجد فروق بين متوسطات درجات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟"

لمناقشة نتائج هذا السؤال، تم صياغة الفرضيات الآتية:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس".

من أجل التأكد من صحة الفرضية، وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استُخدم اختبار (ت)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة وإرجاعها إلى تشابه الظروف التعليمية وبرامج الإعداد والتأهيل والتدريب للمعلمين والمعلمات، كما أن كلا الجنسين يسعى إلى تطوير أدائه الوظيفي للحصول على الترقيات والحوافز سواء المادية والمعنوية، كما أن الأداء المتميز يحقق تقديراً عالياً للذات، ويشعر المعلم بالأمن النفسي والرضا الوظيفي، وهذا ينطبق على المعلمين والمعلمات دون تمييز، ولا يمكن لنا أن نتعاضى عن خضوع المعلمين والمعلمات للرقابة، وللتقويم المستمر لأدائهم من خلال الإشراف والتطوير التربوي وبرامج التأهيل أثناء الخدمة، الأمر الذي يدفعهم إلى الأداء بكفاءة وفاعلية عالية، وهناك أثر للالتزام الوظيفي وهو أحد المقومات الأساسية في تحسين أدائهم الوظيفي، فشعور المعلم بالالتزام الوظيفي يجعله يعتز بهذه المهنة، ويدفعه لرفض أي وظائف أخرى حتى لو كان الراتب أعلى.

وتتفق هذه الدراسة مع دراستي: (ربيع، 2021)، و(بني حمدان، 2021)، في عدم وجود فروق في متوسطات الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، في حين تختلف مع دراسة (الطاهر، 2016)، في وجود فروق في الأداء الوظيفي بين المعلمين الذكور والإناث.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة، والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".

من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن ثم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وأظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة ما إذا كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم

اختبار التباين الأحادي، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة وإرجاعها إلى أن المؤهل العلمي للمعلم قد يساعد في تطوير الأداء وتجديد المستوى العقلي والمعرفي لديه، فيعمل إلى جانب رضاه الوظيفي على توظيف كل إمكاناته لتحقيق الأهداف التعليمية التربوية، ويمكن أن نرجع ذلك أيضاً إلى أن الوصف الوظيفي للمعلمين واحد، إضافة إلى اشتراكهم في نفس المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، فالمعلمون جميعاً يسعون لتحقيق الهدف نفسه من أجل خلق جيل متعلم متميز، يستطيع مواكبة التغيرات في المستقبل، وكذلك يمكننا إرجاع ذلك إلى الوازع الديني الذي يتحكم في نمط سلوك المعلمين منذ المراحل الأولى في حياتهم المهنية، ويدفعهم للقيام بواجباتهم على أكمل وجه، ويدفعهم للإخلاص في العمل، والإتقان في الأداء بصرف النظر عن مؤهلهم العلمي ومستواه، لذا نرى أن بعض المعلمين الذين يحملون درجة الدبلوم أعلى في الأداء الوظيفي ممن يحملون درجة البكالوريوس، وهذا يعتمد بدرجة أكبر على نوعية التأهيل في المرحلة الجامعية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (بني حمدان، 2021)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في حين تتعارض مع دراسة (طاهر، 2016)، التي أشارت إلى وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة، والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة".

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (5.651)، بمستوى دلالة إحصائية (0.004)، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي

وجود فروق في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لمصلحة (6 سنوات إلى 10 سنوات).

ويمكن تفسير هذه النتيجة وإرجاعها إلى أن المعلمين من ذوي الخبرة (6 - 10) سنوات، يمتلكون مستوى مرتفعاً من الأداء الوظيفي، لأن المعلمين الجدد من ذوي الخبرة (5 فما دون) يفتقرون إلى بعض المهارات التي تعيق تطور أدائهم الوظيفي، أما المعلمون ممن هم في (11 سنة فما فوق) فقد يضيف على طبيعة عملهم الروتين، والركود الوظيفي، وعدم الرغبة في العمل والتجديد والتطوير، مما يؤثر على مستوى أدائهم الوظيفي وخصوصاً عندما لا يكون لديهم الرضا الوظيفي، أما المعلمون من (6 - 10) سنوات، فهم في قمة العطاء والإنجاز الأكاديمي، ولديهم رغبة في التطوير في أدائهم، ولديهم دافعية لتحقيق النجاح والتميز في العمل، ويطلعون على ما هو جديد في الجانب المعرفي والتكنولوجي، مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم الوظيفي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بني حمدان، 2021)، التي أشارت إلى وجود فروق في الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: والذي ينص على ما يأتي:

"هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل؟"

لمناقشة نتائج هذا السؤال، تم صياغة الفرضية الآتية:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة، والتي تنص على: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل."

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات جنوب الخليل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.817)، واتضح أن العلاقة بينهما جاءت طردية موجبة، أي كلما ازدادت درجة الثقافة التنظيمية ازداد مستوى الأداء الوظيفي.

ويمكننا تفسير هذه النتيجة بأن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس يؤثر بشكل مباشر وفاعل على الأداء الوظيفي للمعلمين، فكلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة متناسبة مع احتياجات ورغبات المعلمين وميولهم، ساعد ذلك على التكيف الوظيفي للمعلمين، فالثقافة التنظيمية تهيئ الظروف النفسية والاجتماعية والمادية الملائمة لعملهم، مما يجعلهم أكثر استعدادًا للالتزام بوظيفتهم، ويرفع مستوى الدافعية للعمل والإنجاز، كذلك فإن نمط الثقافة التنظيمية السائد تجعل المعلم يتبنى قيمًا مطابقة لفلسفة مدرسته وأهدافها، وتعزز لديه اتجاهات الولاء والالتزام من خلال الفوائد التي يحصل عليها جراء نجاحه في هذه المهنة، كما أن نمط الثقافة التنظيمية السائد يحدد معايير سلوك المعلمين المقبول لدى الإدارة المدرسية، وتساعدهم على فهم الأحداث التنظيمية، فتجعلهم قادرين على تأدية وظائفهم دون أية إشكاليات، وتمكنهم من التواصل والتعاون بفاعلية مع بعضهم، مما يمكنهم من تحقيق أداء وظيفي مرتفع.

تتفق هذه الدراسة مع دراستي: (حماني وآخرون، 2019)، و(رغيس، 2020)، في تأثير العلاقة الارتباطية للثقافة التنظيمية بأبعادها: (ثقافة القوة، وثقافة الإنجاز، وثقافة العلاقات الإنسانية، وثقافة النظم والأدوار) على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس، ودفع المعلمين للعمل بإتقان من أجل تحقيق أهداف المدرسة التي ينتمون إليها، كذلك فإن الأداء الوظيفي العالي للمعلمين يجعلهم يتمسكون بنمط الثقافة التنظيمية للمدرسة، بل ويجعلهم يعملون جاهدين على ترسيخ الثقافة التنظيمية وتبنيها في المدرسة، وهناك العديد من المتغيرات التي تساهم في توثيق العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، والقيادة التشاركية، والقيادة الأخلاقية، والكفاءة الذاتية، والتنظيم الذاتي، والرضا الوظيفي.

التوصيات:

- خلصت الدراسة الحالية إلى مجموعة من التوصيات، وذلك من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة بوجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للمعلمين، ومن هذه التوصيات:
- يجب المحافظة على هذا المستوى المرتفع في الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى المعلمين وتطويره مع أيّ تغييرات وتطورات في العملية التعليمية، حتى يكون الدافع للإنجاز الأكاديمي لهؤلاء المعلمين عاليًا باستمرار .
 - ضرورة الاهتمام بدرجة أكبر في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من ذوي الخبرة (5 سنوات فما دون) ومساعدتهم من خلال الدورات التأهيلية لزيادة مستوى الإنجاز لديهم، ومتابعة مشاكلهم الأكاديمية والاجتماعية.
 - ضرورة نقل الخبرات من المعلمين ذوي الأداء الوظيفي الأعلى إلى الأقل حتى يكون هناك تبادل للخبرات، ومتابعة الأداء الأكاديمي بينهم.
 - تشجيع الإبداع والتطوير لدى المعلمين، وإشراكهم في صنع القرارات، ومنحهم الفرصة من أجل إظهار إبداعاتهم.

المقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة، ونظرًا لأهمية وجود الثقافة التنظيمية في المدارس، توصي الباحثة بإجراء الدراسات الآتية:
- علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع والابتكار الإداري لدى المعلمين.
 - أثر الثقافة التنظيمية على مناخ العمل الإداري.
 - أثر الثقافة التنظيمية على جودة العملية التعليمية.

المراجع

المراجع العربية:

المراجع العربية:

- أبو عشيبة، إيناس وحجازي، عبد الحكيم. (2019). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27 (3) 344-361.
- أبو معلى. (2012). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- آل الحارث، فاطمة. (2018). الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا، مصر.
- بشماني، شكيب. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 5 (36)، 85-100.
- البلوي، عبير. (2017). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- البلوي، محمد سليمان. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة مؤتة، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- بني حمدان، صفاء. بني حمدان، إبراهيم. (2021). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية الأردنية الهاشمية، الأردن.
- التقفي، طارق. (2017). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. الكلية العربية الشرقية للدراسات العليا. السعودية.
- جرينبرج، خالد و بارون، روبرت. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. الرياض. دار المريخ للنشر والتوزيع.

- جعافرة، نهيل.(2021). واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. فلسطين.
- الجهوري، محمد. (2020). فاعلية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قرطاج، تونس.
- الحراحشة، محمد والشمري، عبد الهادي. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم. مجلة دراسات العلوم التربوية. 2(46) 596-613.
- حسين، بوصافر. (2019). تأثير الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.
- حماني، حماني وآخرون (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.
- خلوف، زهرة. (2015). الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء: دراسة حالة جامعة الجزائر. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة حسيبة بن بو علي. الشلف. الجزائر.
- الداعور، سعيد. (2007). دور مدير المدارس الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- الدوسري، منصور والألفي، أشرف. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة أسيوط. 10 (35) 670 - 690.
- ربيع، أحمد. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر معلمي محافظة جرش. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث. 1 (7) 210-350.
- السليمان، علي (2017). دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لمعلميهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة عمان العربية للأبحاث، (1)1.

- الشيباني، سميحة وعيش، سامية. (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل.
- طاهر، مرج. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الطراونة، خليف. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.
- الطراونة، عوض. وآخرون. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، مدرسة الجامعة الأردنية، الأردن.
- عبد الهادي، ليلي. (2019). مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن.
- عكاشة، أسعد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- عمرو، سهى. (2014). واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية والتطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- العنزي، عطا الله. (2019). مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 61 (16) 109-135.
- عودة، أحمد وملكاوي، فتحي حسن. (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي. إربد: مكتبة الكتابي.
- الغيث، العنود. (2015). الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

- القرني، شريفة والشريف، شريف. (2021). درجة توافر كفايات إدارة الأزمات لدى مدارس محافظة بيشة. *المجلة العلمية لكلية التربية*، 37 (3) 288-311.
- قويدر، بورقيبة وحسباية، رحمة. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد، *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*، 4 (3) 130-140.
- كافي، مصطفى. (2016). إدارة الأداء. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، راوية. (2011). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- مسودي، بشائر. (2018). دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي. (دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل. فلسطين.
- مقابلة، رشا. (2022) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أسيوط. مصر.
- موقع وزارة التربية والتعليم العالي، دولة فلسطين، www.mohe.ps
- المومني، خالد. (2010). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*. 17 (422)، 437-217.
- النويري، عبير. (2016). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- Abu- Shreah, M. & AL-Sharif,M. (2017). The Meetings Management in the Secondary Schools in Ramtha District, From the Teachers Point of View. *Journal of Education and Practice*, 8 (9), 13-30.
- Afshar, H, & Doosti, M.(2016). Investigating the Impact of Job Satisfaction/ Dissatisfaction on Iranian English Teachers Job Performance, *Iranian Journal of Language Teaching Resarch*, 4(1).
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, s. & sajjad, m. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, Knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in society*, 66,101635.
- Efeoglu, I. Gokhan,U.(2017). Organizational Culture in Educational Institutions, *Journal of Academic Social Studies*, (54), 39-56.
- Garcia, E.(2011).A tutorial on correlation coefficients, information-retrieval-18/7/2018.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf>
- Huang, F.& Teo, T. (2020). Influence of teacher- Perceived organizational culture and school policy on Chinese teachers, intention to use technology: An extension of technology acceptance model. *Educational Technology Resarch and Development*, 1-21.
- Imhangbe, O. & OKecha, R. & Obozuwa, J. (2018). Principals leadership styles and teachers jol performance: Evidence from Edo State, Nigeria. *Educational Management Administration, LWADERSHIP*, 47(2). 234-249.
- Isiki, A & Gursel, M. Organizational Culture in a Successful Primary School: An Ethnographic Case Study. *Educational consultancy and Research Center, Educational Sciences: Theory & Practice* 13 (1), 2013.
- Jones, R.(2007). *Organizational Theory, Design, and Change*. 5 th Ed. New Jersey, Pearson Prentice – Hall Inc.
- Maseka, G.& Kabeta, R.(2019) . The Effects of Head Teachers, Leadership Styles on the Teacher performance in Selected Mission and Public Secondary schools of Muchinga Province- Zambia. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 158-165.

- Mayda , B. (2012). Teachers Perceptions of School Culture in Relation to job Satisfaction and Commitment. Unpublished Doctoral Dissertation University of Western Michigan .U.S.A.
- Naqshbandi, M. & Tabache, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open Innovation: Testing a moderated. Mediation model. *Technological Forecasting and social change*, 133, 156-167.
- Nasrun, D. (2017). The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Teachers Performance of Public Senior High School in Tebing Tinggi. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 118,320-326.
- Raman, A. Ying, T. & Khalid, R. (2015). The relationship between culture and organizational commitment among chinese primary school teachers. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2 S5), 93-93.
- Robiatun, D. (2020). School culture and Job Satisfaction: Its Effecton Biological Teachers Task Performance, *Indian journal of Public Health Research & Development*, 11 (1), p 1889- 1892.
- Shamaki,E. (2015). Influence of Leadership Style on Teachers Job Productivity in Public Secondary school in Taraba State. *Journal of Education and Praticice*, 6 (10).
- Tucker-Lloyd, J.E.(2019). Leadership Influence and Organizational Culture Influence in Private Schools: A comparative Multiple Case Study on the Relationship between Organizational culture and Strategic Leadership.

ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

ماجستير برنامج الإدارة التعليمية

حضرة عضو هيئة التدريس المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة حول (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل)، وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التعليمية في جامعة الخليل، لذا أرجو التعاون في الإجابة عن فقرات الاستبانة، بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة وتحت درجة التقدير التي تراها مناسبة، علماً بأن جميع الاستجابات ستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

مع خالص الاحترام والتقدير

بإشراف الدكتور:

محمد عبد الفتاح عوجة

الباحثة:

باسمة عبدالله أبو عرام

القسم الأول: المعلومات العامة:

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب لإجابتك:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراة فأعلى
- 3- سنوات الخبرة: من (1-5) سنوات من (6-10) سنوات 10 سنوات فأكثر
- 4- التخصص: علمي علوم إنسانية

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

درجة الموافقة					الفقرات
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
أولاً: الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية:					
المجال الأول: ثقافة القوة:					
					1 أمارس عملي بشكل حاسم وقوي.
					2 أميل إلى المراقبة الذاتية لأدائي أثناء العمل.
					3 أستشير زملائي في اتخاذ القرارات الخاصة بعملي.
					4 أحدد أهدافي لتطوير العمل المدرسي الخاص بي.
					5 أتبع سياسة فرض الحلول على الطرف الآخر.
					6 ألتزم باللوائح والقوانين المعمول بها في المدرسة.
					7 أتعاون مع المعلمين ذوي الخبرة في التعليم.
المجال الثاني: ثقافة النظم والأدوار:					
					8 أقيم أدائي وفق المعايير المهنية للمعلم.
					9 ألتزم بعملي وأداء واجباتي ما أمكن.
					10 أبتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات.
					11 أحاول الحصول على تقرير سنوي عالٍ.
					12 أشارك في الأنشطة والفعاليات المدرسية.
					13 أحاول تطوير العمل المدرسي من خلال المشاركة الجماعية.
					14 أساعد زملائي المعلمين بتوفير المناخ النفسي والاجتماعي الملائم لهم.
المجال الثالث: ثقافة الإنجاز:					
					15 أسعى إلى أن يكون أدائي مميزاً في المدرسة.
					16 أفتخر بمستوى أدائي المهني في المدرسة.
					17 أميل إلى العمل الجماعي لإنجاز المهام التعليمية.
					18 أضع لنفسي معايير عالية لإنجاز أي عمل.
					19 ألتزم بإنجاز المهام المنوطة بي في الوقت المحدد.
					20 أحاول الاستفادة من المنجزات الإبداعية عند زملائي.
					21 ألتزم بالقيام ببعض المهام ذات العلاقة بعملي.

					أعمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.	22
					أشارك زملائي في الأعمال التطويرية .	23
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية:						
					أهتم ببناء علاقات إيجابية مع زملائي في المدرسة.	24
					أشارك في الاجتماعات مع مؤسسات المجتمع المحلي.	25
					أهتم بإقامة علاقة إنسانية مع أولياء أمور الطلبة.	26
					أشارك الآخرين من داخل المدرسة وخارجها.	27
					أعزز التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	28
					أستفيد من خبرات المعلمين من خارج مدرستي.	29
					أعزز الانتماء عند زملائي والطلبة في المدرسة.	30
ثانياً: الأداء الوظيفي للمعلمين:						
					أعمل جاهداً للتطور في عملي كمعلم.	1
					أشارك الزملاء في تنفيذ خطط المدرسة وبرامجها.	2
					أحرص على أن يكون مستوى أدائي الوظيفي عاليًا.	3
					أطلع على كل ما هو جديد في إطار تخصصي.	4
					أوظف وقتًا خارج المدرسة لإنجاز مهام الوظيفية.	5
					أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	6
					ألتزم بأدائي الوظيفي وفقاً للمعايير المتفق عليها.	7
					أحرص على الدقة والإتقان في أداء أي عمل.	8
					أراجع خططي أكثر من مرة للتأكد من صحتها.	9
					أحرص على أن أكون نموذجاً للأداء أمام الآخرين.	10
					أعمل جاهداً على إنجاز العملية التعليمية.	11
					أقيم أدائي الوظيفي بين فترة وأخرى.	12
					أبحث عن كل ما هو جديد لتحسين أدائي الوظيفي.	13
					لدي شعور بالمسؤولية الوظيفية.	14
					أقوم بتهيئة البيئة التعليمية داخل الصف وخارجه.	15
					أشجع الطلبة على المشاركة في الأنشطة المدرسية.	16
					أتعامل مع الطلبة بموضوعية وعدالة.	17
					أراعي الفروق الفردية في تقييم أداء الطلبة.	18
					أقوم بإعداد خطط علاجية للطلبة من ذوي صعوبات التعلم.	19
					أقبل النقد البناء من المشرفين أو المدير.	20
					أنمي التفكير والبحث العلمي عند الطلبة.	21
					أوظف التكنولوجيا الحديثة ما أمكن في عملي.	22
					أشجع على استخدام التقويم الذاتي لدى الطلبة.	23
					أنمي لدى الطلبة السلوك السوي.	24
					أحرص على إثارة الدافعية للتعلم لدى الطلبة.	25
					أشارك في أبحاث وندوات علمية في مجال التعليم.	26
					أقوم بتنظيم واجباتي ومسؤولياتي بدقة.	27

					28	أتواصل مع أولياء الأمور لتحسين أداء الطلبة.
					29	أستخدم أنواعاً مختلفة من التقويم للطلبة.
					30	أشارك في ندوات وورش عمل للمعلمين الجدد.
					31	ألتزم بما تتفق عليه الإدارة من قرارات.
					32	أحدد الكتب والمراجع المناسبة للمادة التعليمية.
					33	أناقش الطلبة في بحوثهم التي يعدونها.
					34	أسمح للطلبة بالتعبير عن آرائهم حول المادة التعليمية.

انتهت الاستبانة

ملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليمية

حضرة عضو هيئة التدريس المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة حول (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل)، وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التعليمية في جامعة الخليل، لذا أرجو التعاون في الإجابة عن فقرات الاستبانة ، بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة وتحت درجة التقدير التي تراها مناسبة، علماً بأن جميع الاستجابات ستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

مع وافر الاحترام والتقدير.

الباحثة: باسمة عبد الله أبو عرام.

القسم الأول: المعلومات العامة:

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب لإجابتك:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
- 3- سنوات الخبرة: من (1-5) سنوات من (6-10) سنوات 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

درجة الموافقة					الفقرات
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
<p>أولاً: الثقافة التنظيمية: "هي عبارة عن مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما". (مرسي، 2006: 200).</p>					
<p>المجال الأول: ثقافة القوة:</p>					
					1 أمارس عملي بشكل حاسم وقوي.
					2 أميل إلى المراقبة الذاتية لأدائي أثناء العمل.
					3 أستشير المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بعملي.
					4 أحدد أهدافي لتطوير العمل المدرسي الخاص بي.
					5 أتبع سياسة فرض الحلول على الطرف الآخر.
					6 ألتزم باللوائح والقوانين المعمول بها في المدرسة.

					7	أتعاون مع المعلمين ذوي الخبرة في التعليم.
المجال الثاني: ثقافة النظم والأدوار:						
					8	أقيم أدائي وفق المعايير المهنية للمعلم.
					9	ألتزم بعملتي وأداء واجباتي بشكل مستمر.
					10	أبتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات.
					11	أحاول الحصول على تقرير سنوي عالٍ.
					12	أشارك في الأنشطة والفعاليات المدرسية.
					13	أحاول تطوير العمل المدرسي من خلال المشاركة الجماعية.
					14	أساعد زملائي المعلمين بتوفير المناخ النفسي والاجتماعي الملائم لهم.
المجال الثالث: ثقافة الإنجاز:						
					15	أسعى إلى أن يكون أدائي مميزاً في المدرسة.
					16	أفتخر بمستوى أدائي المهني في المدرسة.
					17	أميل إلى العمل الجماعي لإنجاز المهام التعليمية.
					18	أضع نفسي معايير عالية لإنجاز أي عمل.
					19	ألتزم بإنجاز المهام المنوطة بي في الوقت المحدد.
					20	أحاول الاستفادة من المنجزات الإبداعية عند زملائي.
					21	ألتزم بالقيام بالمهام الأخرى ذات العلاقة بعملتي.
					22	أعمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.
					23	أشارك زملائي في الأعمال التطويرية .

المجال الرابع: العلاقات الإنسانية:						
					أهتم ببناء علاقات إيجابية مع المعلمين في المدرسة.	24
					أشارك في الاجتماعات مع مؤسسات المجتمع المحلي.	25
					أهتم بإقامة علاقة إنسانية مع أولياء أمور الطلبة.	26
					أهتم ببناء علاقات إنسانية طيبة مع الطلبة.	27
					أعزز التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	28
					أستفيد من خبرات المعلمين من خارج مدرستي.	29
					أعزز الانتماء عند زملائي والطلبة في المدرسة.	30
ثانياً: الأداء الوظيفي للمعلمين: "وهو قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوط بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المنظمة التي يعملون بها، لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها".(حسن،2003: 209)						
					أعمل جاهداً للتطور في عملي كمعلم.	1
					أشارك الزملاء في تنفيذ خطط المدرسة وبرامجها.	2
					أحرص على أن يكون مستوى أدائي الوظيفي عاليًا.	3
					أطلع على كل ما هو جديد في إطار تخصصي.	4
					أوظف وقتاً خارج المدرسة لإنجاز مهامي الوظيفية.	5
					أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	6
					ألتزم بأدائي الوظيفي وفقاً للمعايير المتفق	7

					عليها.
					8 أحرص على الدقة والالتقان في أداء أي عمل.
					9 أراجع خططي أكثر من مرة للتأكد من صحتها.
					10 أحرص أن أكون نموذجًا للأداء أمام الآخرين.
					11 أعمل جاهدًا على إنجاز العملية التعليمية.
					12 أقيم أدائي الوظيفي ذاتيًا بين فترة وأخرى.
					13 أبحث عن كل ما هو جديد لتحسين أدائي الوظيفي.
					14 لدي شعور بالمسؤولية الوظيفية.
					15 أقوم بتهيئة البيئة التعليمية داخل الصف وخارجه.
					16 أتعامل مع الطلبة بموضوعية وعدالة.
					17 أراعي الفروق الفردية في تقييم أداء الطلبة.
					18 أقوم بإعداد خطط علاجية للطلبة من ذوي صعوبات التعلم.
					19 أتقبل النقد البناء من المشرفين أو المدير.
					20 أنمي التفكير والبحث العلمي عند الطلبة .
					21 أوظف التكنولوجيا الحديثة ما أمكن في عملي.
					22 أشجع على استخدام التقويم الذاتي لدى الطلبة.
					23 أنمي لدى الطلبة السلوك السوي.
					24 أحرص على إثارة الدافعية للتعلم لدى الطلبة.
					25 أشارك في أبحاث وندوات علمية في مجال التعليم.
					26 أقوم بتنظيم واجباتي ومسؤولياتي بدقة.
					27 أتواصل مع أولياء الأمور لتحسين أداء الطلبة.
					28 أستخدم أنواعًا مختلفة من التقويم للطلبة.

					أشارك في ندوات وورش عمل للمعلمين الجدد.	29
					ألتزم بالقرارات التي تصدرها الإدارة.	30
					أحدد الكتب والمراجع المناسبة للمادة التعليمية.	31
					أناقش الطلبة في بحوثهم التي يعدونها.	32
					أسمح للطلبة بالتعبير عن آرائهم حول المادة التعليمية.	33

انتهت الاستبانة

ملحق (3)

قائمة أسماء المحكمين

الاسم	مكان العمل
الدكتور حكم حجة	جامعة فلسطين التقنية فرع العروب
الدكتور زهير الحروب	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور كمال مخامرة	جامعة الخليل
الدكتور بلال مخامرة	جامعة فلسطين التقنية فرع العروب
الدكتور جمال بحيص	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور إبراهيم أبو عقيل	جامعة الخليل
الدكتورة منال أبو منشار	جامعة الخليل

ملحق (4)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير

نموذج

تدقيق لغوي (عربي، إنجليزي)

قبل مناقشة الرسالة

الرقم الجامعي: 22119010

اسم الطالب/ الطالبة: باسمه عبد الله سالم أبو عرام

البرنامج: الإدارة التعليمية

رقم الهاتف: 0597261075

التاريخ: 2024/1/9 م.

التوقيع: باسمه أبو عرام

أفيد سيادتكم علمًا بأن الرسالة الموسومة بـ:

عنوان الرسالة باللغة العربية:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية

جنوب الخليل

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

Organizational culture and its relationship to job performance among basic school teachers in the education directorates of South Hebron

تم تدقيقها لغويًا (الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم) وهي صالحة بصورتها الحالية.

اسم المدقق والتوقيع: د. عمر دودين

الرتبة العلمية: ماجستير لغة عربية

عنوان العمل: كلية العلوم الإسلامية / الظاهرية

رقم الجوال: 0569209600

التاريخ: 2024/2/10 م.

ملاحظة: يعبأ هذا النموذج من قبل/ متخصص في اللغة العربية/ الإنجليزية برتبة ماجستير على الأقل.

ملحق (5)

كتب تسهيل المهمة

HEBRON UNIVERSITY			جامعة الخليل
Ref.	بسمه تعالیٰ	رقم : م خ/ت/ 2023	2023/04/11
Date		التاريخ :	
السيد/ الأستاذ ياسر محمد المحترم مدير مديرية التربية والتعليم – بطا			
الموضوع: تسهيل مهمة			
تحية طيبة وبعد،،،			
يفيد برنامج ماجستير (الإدارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة باسمه عبد الله أبو عرام الرقم الجامعي (22119010) هي إحدى طالبات برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:			
الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل			
يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.			
شاكرين لكم حسن تعاونكم.			
د. صلاح الزرو			
			
عميد كلية التربية			
رئيس لجنة الدراسات العليا			
			
P.O. Box 40, Hebron, West Bank, Palestine		ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين	
Tel : http // www.hebron.edu		تلفون : 970 (0)2-222-0995	
		فاكس : 970 (0)2-222-9303	

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

م خ/ 32/ ت/ 2023

الرقم :

Date

2023/04/11

التاريخ :

السيد/ الأستاذ ياسر صالح المحترم
مدير مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

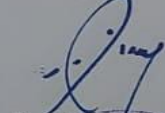
يفيد برنامج ماجستير (الادارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة باسمة عبد الله أبو عرام الرقم الجامعي (22119010) هي إحدى طالبات برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جنوب الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو



عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا

