



كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم العالي جنوب الخليل

**The Organizational Culture Prevailing in the Directorate of Education  
in Southern Hebron**

إعداد الطالبة

منى جميل إطميزه

إشراف الدكتور

محمد الجعبري

قُدِّمَتْ هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2018-2019م

إجازة الرسالة

الثقافة التنظيمية الساندة في مديرية التربية والتعليم العالي جنوب الخليل

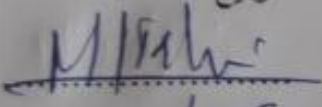
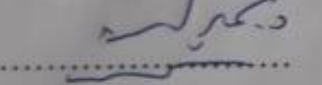
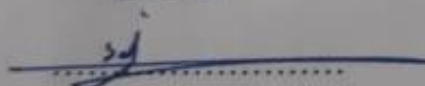
إعداد الطالبة

منى جميل إطميزه

إشراف الدكتور

محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة يوم الموافق 25 / 3 / 2019م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	د. محمد الجعبري
	أ.د. سمير أبو زنيد
	د. سمير الجمل

الخليل - فلسطين

1440 هـ - 2019م

## الإهداء

إلى بسملة الحياة وسر الوجود ...

إلى من كان دعاؤها سرّ نجاحي إلى معنى الحب والحنان أمي ...

إلى من ارتبط اسمي باسمه فزادني فخراً وعزاً

إلى روعي .. والدي الغالي...

إلى شريك حياتي ورفيق دربي زوجي الغالي ...

إلى زهور حياتي أبنائي ...

إلى كلّ من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع ...

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي أعانني على إنجاز هذه الرسالة، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى من أشرف على هذه الرسالة إلى أستاذي الدكتور محمد الجعبري الذي كان خير مساعد ومعاون ومرشد، والذي بذل أقصى جهده بتقديم ما يملكه من معلومات قيمة ساهمت في إنجاز هذه الرسالة، فكان خير الناصح الأمين.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى من تفضلاً بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع الأساتذة العاملين في كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، وبرنامج ماجستير إدارة الأعمال في جامعة الخليل، لما قدموه لي من معرفة ومعلومات قيمة، وجزيل الشكر لإدارة جامعة الخليل، وجميع العاملين فيها.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى من ساهموا في إنجاز هذه الرسالة.

الباحثة : منى جميل إطميزة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ح	ملخص الدراسة
ي	<b>Abstract</b>
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	حدود الدراسة
9	التعريفات الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
12	الإطار النظري
13	المفهوم العام للثقافة
15	مفهوم الثقافة التنظيمية
19	أنواع الثقافة التنظيمية
21	وظائف الثقافة التنظيمية
21	عناصر الثقافة التنظيمية
23	أبعاد الثقافة التنظيمية
24	مصادر الثقافة التنظيمية
27	طرق نشر الثقافة التنظيمية
29	وظائف الثقافة التنظيمية
30	أهمية الثقافة التنظيمية

32	إدارة الثقافة التنظيمية
34	تغيير الثقافة التنظيمية
36	دور الثقافة التنظيمية في المنظمات
37	نشأة وزارة التربية والتعليم العالي ومديريات التربية والتعليم العالي
39	مرحلة التعليم العالي
41	رؤية رسالة وزارة التربية والتعليم العالي
45	الدراسات السابقة العربية
51	الدراسات السابقة الأجنبية
58	التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
61	منهج الدراسة
61	مجتمع الدراسة
62	عينة الدراسة
63	أداة الدراسة
64	ثبات الأداة
65	صدق الأداة
68	خطوات تطبيق الدراسة
68	متغيرات الدراسة
69	المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة
72	عرض وتحليل نتائج الدراسة
	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة التوصيات
85	ملخص النتائج
89	الاستنتاجات
90	التوصيات
92	المراجع العربية
98	المراجع الاجنبية

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
62	توزيع الأعداد حسب مجتمع الدراسة والعينة من كل طبقة والأعداد المستردة	1.3
62	خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية	2.3
64	معاملات الثبات لمجالات الدراسة	3.3
66	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية.	4.3
66	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور المعتقدات التنظيمية.	5.3
67	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الأعراف التنظيمية.	6.3
67	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور التوقعات التنظيمية.	7.3
68	معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمحاور ومجالات الدراسة والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل.	8.3
72	معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمحاور ومجالات الدراسة والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل	1.4
74	الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم العالي في منطقة جنوب الخليل بأقسامها ومدارسها.	2.4
76	الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بمستوى توفر بُعد " القيم " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية	3.4
79	الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بمستوى توفر بُعد " الأعراف " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية.	4.4

82	الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بمستوى توفر بُعد " التوقعات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية.	5.4
----	--	-----

#### فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الملحق
102	أداة الدّراسة	.1
107	قائمة المحكّمين	.2
108	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الخليل لمديرية التّربية والتّعليم/ جنوب الخليل	.3
109	كتاب عدم ممانعة مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل لتنفيذ الدّراسة	.4
110	مديرية التربية والتّعليم جنوب الخليل	.5
138	تدقيق بحث	.6
139	مقترح ورشة عمل	.7



## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية في مديرية التربية والتعليم العالي في منطقة جنوب الخليل، وتم سحب عينة عشوائية طبقية نسبية علي عينة بنسبة 43% من كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة وبلغ عددها (245) فرد.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبيان حيث تم توزيع الاستبانة من أجل توضيح أي أسئلة ممكن أن تكون غير واضحة لدراسة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل.

أظهرت النتائج أن أبعاد الثقافة التنظيمية مرتفعة، وتبين بأن مستوى توفر بُعد " القيم " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية كان مرتفعاً، وتبين أن مستوى توفر بُعد " المعتقدات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية كان متوسطاً، وأن مستوى توفر بُعد " الأعراف " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية كان متوسطاً، كما تبين بأن مستوى توفر بُعد " التوقعات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية كان متوسطاً.

وبناءً على هذه النتائج توصي الباحثة عمل ورش ودورات تثقيفية ومنح المكافأة والحوافز المادية والمعنوية والعلوات وشهادات فخرية وترقيات، وعلى الإدارة العليا بالوزارة تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على زيادة الرواتب؛ وذلك لزيادة الانتماء الوظيفي، وعلى الوزارة الاستفادة من الخبرات والمهارات الدولية في مجال التربية، وإعداد خطط مالية

وزيادة الموازنات المخصّصة للوزارة (موازنات تطويرية بالإضافة إلى ميزانية الرواتب والأجور حيث أن السلطة تدفع للرواتب والأجور لوزارة التربية والتعليم نسبته 20% من موازنة الدولة ونوصي بزيادة 10% من الموازنة للجانب التطويري لأن التنمية والتطوير يبدأ من التعليم) وعليه تسير الموازنات كمنهاج لإدارة السياسات الماليّة والإدارية والرقابية.

## **Abstract**

The study aimed to identify the organizational culture prevailing in the Directorate of Education south of Hebron, and may be the study community of all employees in the administrative functions in the Directorate of Education and Higher Education in the south of Hebron, a random sample was withdrawn relative stratum where 43% of each layer was taken from (245) individuals.

In this study, the researcher used the analytical descriptive method through the questionnaire tool. The questionnaire was distributed in order to clarify any questions that may be unclear to study the reality of the organizational culture prevailing in the Directorate of Education south of Hebron.

The results showed that the dimensions of the organizational culture were high. It was found that the level of availability of "values" dimension as a dimension of the organizational culture in the Directorate was high. The level of availability of "beliefs" as a dimension of the organizational culture in the Directorate was moderate. The dimensions of organizational culture in the Directorate were medium, and the level of availability after "expectations" as a dimension of organizational culture in the Directorate was shown to be average.

Based on these results, the researcher recommends workshops, educational courses, rewards, material and moral incentives, bonuses, honorary certificates and promotions. The senior management of the ministry encourages employees to innovate, participate in decision making and work on increasing salaries in order to increase the functional affiliation. In the field of education, preparing financial plans and increasing the budget allocated to the ministry (development budgets in addition to the budget of salaries and wages as the Authority pays salaries and wages to the Ministry of Education 20% of the budget Aldo We recommend a 10% increase in the budget for development because development and

development starts with education. Budgets therefore serve as a platform for management of financial, administrative and supervisory policies.

## الفصل الأول

- مقدمة الدراسة

- مشكلة الدراسة وأسئلتها

- أهمية الدراسة

- أهداف الدراسة

- حدود الدراسة

- التعريفات الإجرائية

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً وحيوياً في أداء المنظمات، وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس على سلوك العاملين فيها، ويظهر بالتالي مدى استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة، حيث إنّ لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبّر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ، وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة.

وتعبر الثقافة عن روح الشعوب وتطلعاتها، وهي الإرث الحضاري المتراكم المتفق مع الفطرة الإنسانية، والتي تصبغ الأفراد بالسلوكيات ليعيشوا معاً في جماعات، وتحدّد تصرفاتهم وأعمالهم في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، وتعدّ الثقافة التنظيمية امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة، فسلوك الفرد لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي والإيجابي، فالرموز الفكرية والقيم والمفاهيم التي يعتنقها الأفراد، هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع ومؤسساته (الهاجري، 2013).

وتمثل الثقافة التنظيمية الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد بين بعضهم بعضاً والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات، وتعبّر هذه الثقافات عن مجموعة القيم والمعتقدات

والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المنظمة وأفرادها القدامى، ويتمّ تعليمها للأفراد الجدد أي أنّ الثقافة التنظيمية تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة (الفراج، 2011).

والثقافة التنظيمية نسق القيم المشتركة، والمعتقدات المتفاعلة، في البيئة التنظيمية، وأشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة، من أجل إنتاج المعايير السلوكية مما يؤدي إلى تجانس الممارسات الإدارية في المنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى (العميان، 2004)، وتشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في المنظمة (Lee, 2011)، كما تشكل الثقافة التنظيمية منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع (Whetten, and Foreman, 2002).

وإذا كان هناك ثمة اختلاف في شكل أداء المنظمات وطريقتها تبعاً لثقافة كلّ منظمة فإنّ المنظمات التربوية لها ثقافتها الخاصة التي تتكون من القيم والمبادئ والتقاليد التي تصف التفاعل الإنساني مع النظام، والتي تبدو بوضوح في المستوى الإجرائي لثقافة المديرية. ودراسة الثقافة التنظيمية أصبحت اليوم من الضرورات التي يجب دراستها، لما يتميز به العالم المعاصر من تغيرات ثقافية متلاحقة وسريعة غالباً ما يواكبها اهتزازات في القيم والاتجاهات وأنماط السلوك قد تعزى إلى مركز الضبط لدى الأفراد فيما إذا كان داخلياً أم خارجياً (عشماوي، 2006)، والإدارة التربوية تعطي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل في المؤسسات التربوية، ولثقافة العاملين فيها؛ لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيس للإنتاج، ومن هنا لا بد من اهتمام المؤسسات التعليمية

بالتّـقافة التّـنظيـميـة، بما تتضمـنه من قيم وأخلاقـيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإداريـة التي يعملون فيها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما تؤدّيه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله ( ملحم، 2003).

حيث أن مديريات التربية والتعليم و جنوب الخليل واحدة منها ومدارسها من المأمول أن تأخذ على عاتقها ثقافة تنظيمية منبثقة عن الوزارة في نشر معتقدات وتوقعات قادرة على تحقيق الأهداف التربوية وإيجاد لغة تفاهم وإنجاز بين موظفيها ومدارسها . ورأت الباحثة أنّه من الضروري الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية ومدارسها وذلك لمعرفة ما هو مستوى وجود أبعاد الثقافة التنظيمية، والوقوف على إيجابياتها وتقويتها ومعرفة نقاط ضعفها والخروج بتوصيات للمستقبل.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تعمل إدارة المؤسسة على خلق ثقافة تنظيمية محفزة ومشجعة؛ للريـبة في الإنجاز والقدرة على الإبداع، ومشاركة الإدارة في النجاح والعمل بروح الفريق من خلال علاقات التعاون وتلبية احتياجات الموظف وما يتوقعه من العلاوات والحوافز والمكافئات (الحويحي، 2015)، كما هو الحال في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل والتي هي امتداد لوزارة التربية والتعليم العالي.

وقد بين الأدب النظري السابق أنه يجب على إدارة المؤسسة خلق ثقافة تنظيمية محفزة وقوية ومشجعة؛ للريـبة في الإنجاز والمشاركة في النجاح، والعمل بروح الفريق من خلال علاقات



التعاون السائدة، ويجب تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعول بها داخل المديرية لتطويرها بما يلائم بيئة العمل الالكترونية (الحويحي، 2015؛ العاجز، 2011). وأوضحت دراسة السراج (2017) ضرورة العمل على كسب إدارة المنظمة لثقة العاملين من خلال (العدالة، الالتزام بقواعد العمل، العلاقات الإنسانية، الإبداع في العمل). كما أوصت دراسة نصار (2013) بضرورة الاهتمام برفع مستوى الرواتب، وتحسين نظام المكافآت للعاملين، وتوفير بيئة العمل ومتطلبات الاستقرار الوظيفي).

من خلال مراجعة بعض الدراسات السابقة عن موضوع الثقافة التنظيمية جاءت هذه الدراسة للبحث في واقع الثقافة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم العالي في منطقة جنوب الخليل، حيث تمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي: ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم /جنوب الخليل؟

ويتفرع هذا السؤال إلى أربعة أسئلة فرعية هي:

- 1- ما مستوى توفر بُعد "القيم" كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟
- 2- ما مستوى توفر بُعد "المعتقدات" كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟
- 3- ما مستوى توفر بُعد "الأعراف" كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟
- 4- ما مستوى توفر بُعد "التوقعات" كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟

ومن الدراسات التي أقرت بأبعاد الثقافة التنظيمية والتي استندت عليها الباحثة في تحديدها لهذه الأبعاد واعتبارها متغيرات هذه الدراسة: (المطيري،2016)، (الحويحي،2015)، (أبو معيلق،2012)، و(العاجز، 2011).

### 3.1 أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

#### أ- الأهمية العلمية :

##### (1) للباحثة:

1- عملت هذه الدراسة على إثراء معرفة الباحثة حول موضوع الدراسة وعلى زيادة قدراتها في مجال البحث العلمي .

2- تمد الباحثة بمعلومات جديدة عن أهمية دور المديرية بالتعلم ومواكبة المجالات التعليمية الحديثة.

##### (2) للبحث العلمي:

1- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، والتي نالت اهتمام الباحثين والأكاديميين والتي تساهم برفع درجة الوعي لديهم.

2- تعد هذه الدراسة من الدراسات النوعية القليلة -على علم الباحثة- التي تحاول التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل.

3- إثراء المكتبة العربية نظراً لاحتياجاتها لمثل هذه الأبحاث.

4- تساهم في إضافة معلومات ونتائج بمجال الثقافة التنظيمية، وتفتح مجال البحث كموضوع مهم بالنسبة للارتقاء بالتعليم في جنوب الخليل، والتعرف على الاحتياجات العلمية والتربوية والبحث العلمي وسبل التطور كمّاً ونوعاً.

#### ب- الأهمية العملية:

1) للمديرية: إعادة قولبة السياسات ووضع خطط إستراتيجية مستقبلية لتطوير أبعاد الثقافة التنظيمية وتطوير وتحسين مستوى أداء الموظفين وتحقيق أهداف المديرية في تقوية نقاط القوة وتعزيزها وعلاج نقاط الضعف والخروج بتوصيات تعود بالفائدة على المسيرة التعليمية كما وتؤدي إلى الارتقاء بالكادر البشري والمهني.

2) للموظفين: تساعد الموظفين ومدراء المدارس على التعرف على خطة سير العمل داخل المديرية حيث تسهل عملية الأداء وتنمي الإنجاز.

3) للمجتمع: حيوية المؤسسة التي طبقت عليها الدراسة من مديرية التربية ومدارسها، حيث تُقدّم هذه المؤسسة نسبة كبيرة من الخدمات التعليمية التي يحتاجها المواطن الفلسطيني في جنوب محافظة الخليل

## 4.1 أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى:

1. واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية التربية والتعليم في جنوب محافظة الخليل، كما ترمي إلى التعرف على أبعاد هذه الثقافة السائدة، المتمثلة في:
  2. التعرف على مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة المتعلقة ببعد القيم.
  3. التعرف على مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة المتعلقة ببعد المعتقدات.
  4. التعرف على مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة المتعلقة ببعد الأعراف.
  5. التعرف على مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة المتعلقة ببعد التوقعات.
6. الخروج بتوصيات تفيد في تعزيز ثقافة تنظيمية قوية وتساعد على تحقيق أهداف مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل .

## 5.1 حدود الدراسة:

- 1) **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل ..الموظفين في مكتب التربية المديرية والمدارس التابعة للمكتب ممثلة بمدراء المدارس ونواب المدراء والسكرتير.

(2) **الحدود البشرية:** جميع العاملين في مكتب مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل ، ومدراء المدارس التابعة لها ونواب المدراء والسكريتر للمدرسة.

(3) **الحد المكاني:** مقر مكتب المديرية جنوب الخليل ، ومدراء المدارس البالغ عددها 168 مدرسة تمتد من الرماضين جنوباً إلى دورا وصولاً إلى إذنا.

4 ( **الحد الزمني :** الفترة الزمنية التي تمّ بها جمع البيانات 2018/2017

#### 6.1 تعريف المصطلحات والتعريفات الإجرائية :

**مديرية التربية والتعليم العالي:** نشأت وزارة التربية والتعليم العالي بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين عام 1994، وفي عام 1996 أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي.  
(<https://www.mohe.pna.ps/moehe/moehecreation>)

**مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل:** هي جزء فعال من وزارة التربية والتعليم العالي، وتعنى بخدمة المواطن الفلسطيني في منطقة جنوب الخليل، تقدّم خدمات تعليمية تربوية أكاديمية منبثقة عن خطة الوزارة ، ومحققة لأهدافها التربوية والتعليمية، وتضم 160 موظف في مكتب المديرية ما بين رؤساء أقسام وعاملين، وتضم 168 مدرسة بمدراء ومعلميها والعاملين فيها (قاعدة بيانات المديرية، قسم التخطيط الإحصائي، 2018).

**الثقافة التنظيمية:** عرّفت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة، وكيفية إدارة أنفسهم وإدارة أفراد المنظمة وكيف يسيرون أعمال منظماتهم (أبو معيلق، 2012).

كما عرّفت على أنها مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير والتوقعات التي يلتزم ويشترك بها أفراد منظمة معينة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم (برجاجة، 2015).

وكذلك عرفها مختار (2015) أنّ الثقافة التنظيمية هي التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين؛ لتحقيق أهداف المنظمة. فالثقافة التنظيمية إذاً مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحديد ما هو المقبول، وما هو المرفوض.

وفي هذا البحث تمّ تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل أنّها مجموعة من الأنماط السلوكية التي تمّ قياسها بالأبعاد الأربعة الآتية (القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات) والتي يتشارك بها أعضاء وموظفين والعاملين في مديرية التربية وكذلك مدراء المدارس والنواب والسكرتير داخل المدرسة، والتي تؤثر في إدارة أنفسهم وتنظيم سير الأعمال المؤسسية التعليمية بشكل عام.

**القيم:** هي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين (أبو معيلق، 2012).

**المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية(العميان، 2004).

**الأعراف:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع (مختار، 2015).

**التوقعات:** هي التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومُنَاخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العوامل النفسية والاقتصادية (العميان، 2004).

## الفصل الثّاني

### الإطار النظري والدراسات السّابقة

❖ الإطار النظري

❖ الدراسات السّابقة



## الفصل الثّاني

### المدخل النّظري والدراسات السّابقة

#### 1.2 تمهيد:

إنّ ما يميّز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى، هي الثّقافة حسب نظريات علماء الاجتماع والسلوك، فالثقافة توجد على كافة مستويات الوحدات الاجتماعية فهي توجد بين الأفراد في المجتمع، في الدولة، أو على مستوى الجماعات الدينية أو المنظّمات أو جماعات العمل، ويجمع كافة العلماء على أهميّة الثقافة ودورها البارز في تكوين وتشكيل شخصية الإنسان وقيّمته وميوله واتّجاهاته، كما إنّ للمجتمع ثقافته الخاصة به، فللمنظمة أيضاً ثقافتها الخاصّة بها، والتي توجه سلوك الأفراد العاملين فيها (عيساوي، 2012).

#### 1.1.2 المفهوم العام للثقافة:

حيث أنّ كافة التعريفات الموجودة في ثنايا الكتب حول مفهوم الثقافة Culture لا تختلف عن بعضها اختلاف موضوعي ملموس، بل اختلاف شكلي يعود لاستخدام المفردات التي يستخدمها كل كاتب، ومن أشهر التعريفات لمصطلح الثقافة هو ما ذكره (ادوارد تيلور) نقلاً عن (عساف، 2005) حيث عرّف الثقافة "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف والعادات، وغير ذلك من القدرات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع ونلاحظ أنّ تيلور في هذا التعريف ضمن الأشياء المعنوية دون أن يضمن الأشياء المادّة.

كما ويعرف الدحلة الثقافة بأنّها: سلوك مكتسب، سلوك متكامل، سلوك مشترك فهي سلوك مكتسب لأنّها تورث ويتعلمها الفرد عن طريق الحياة والعيش في مجتمع معين، وهي سلوك متكامل أي أنّ

مكونات الثقافة متداخلة ومتفاعلة فيما بينها لتكون نسيجاً متكاملًا وهي سلوك مشترك أي أن أفراد مجتمع يشتركون في خصائص معينة تميزهم عن غيرهم من المجتمعات الأخرى التي لها ثقافة مختلفة (جلاب، 2011)

في حين يرى حمودة أنّ الثقافة، هي: "تكامل من الخصائص العامة المتفاعلة والتي تؤثر على استجابات أو توقعات مجموعة بشرية أو محدّدة مع ما يحيط بها "والثقافة كنتاج عقلي منظم يميز مجموعة عن أخرى تتسم بثلاث خصائص أساسية هي:

1- مجموعة من الأشياء تحظى بقبول عام من كلّ أو معظم أعضاء المجتمع.

2- مجموعة من الأشياء يعمل الكبار في المجتمع على اكتسابها وتوريثها لأجياله الجديدة.

3- مجموعة من العناصر الفكرية تحدد النظرة للعوامل أو البيئة المحيطة (حمودة، 2005).

كما عرفتُها (عيساوي، 2012) بأنّها: مجموعة القيم والأفكار والمعتقدات والأعراف التي تسود بين الأفراد في المستويات الاجتماعية المختلفة، وأتّه في معظم الأحيان يتمّ تعلمها من خلال الملاحظة والمحاكاة، والتقليد لنماذج الأدوار سواء في الحياة اليومية العادية أو من خلال مشاهدة وسائل الإعلام.

أمّا كوك نورن Kucknorn فقد عرّف الثقافة بأنّها: وسيلة الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القدم والتي توجد في وقت معين والتي تكون وسائل إرشاد توجه سلوك الأفراد في المجتمع (العلالي، 2006).

### 1.1.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية :

إنّ لكلّ منظمة ثقافة تميّزها عن الأخرى وخصوصاً في هذا العصر الذي نعيش فيه حيث يتميز بهيمنة المنظمات وشموليتها لكافة محاور الحياة، ولذلك جاءت العديد من الأبحاث والدراسات ليؤكّد أهمية التعرف على ماهية وطبيعية ثقافة المنظمات السائدة بأبعادها المختلفة سواء كانت المنظمة عامة أو خاصة؛ وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والسمو والارتقاء بالمنظمة من جهة أخرى وذلك لما له من انعكاسات إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية على حد سواء، حيث إنّ تقدّم المنظمات ونجاحها في تحقيق أهدافها وطموحاتها يرتبط ارتباطاً قوياً بقدرة أفرادها على إنجاز المهام والواجبات والأعمال الموكلة إليهم على أحسن وأكمل وجه، وقدرة هذه المنظمة تتوقف على نوعية العاملين فيها ومستوى كفاءتهم وقيمهم والأفكار التي يحملونها عن منظماتهم، وما نعرفه هو أنّ لكلّ مجتمع ثقافة خاصة به، فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد، تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى، لم تشمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها، وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على المنظمة (حريم والساعد، 2006).

ولقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أنّ ثقافة المنظمة من المحدّات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها (أبو بكر، 2005).

فمفهوم ثقافة المنظمة قديم قدم المجتمعات ، وتحتل مكانا بارزا في علوم الاجتماع والانثروبولوجي، وتساعد على التمييز بين فرد وآخر وجماعة وأخرى وقبيلة وأخرى وبين مجتمع و آخر، وحيث أن الفرد في المجتمع هو سيمان مع أيّ من الناس في بعض النواحي (الفسولوجية) ويتشابه أيضا بالنواحي النفسية، وتلك هي مظاهر الاتفاق والاختلاف بين الأفراد والجماعات والمجتمعات والقبائل، ولذلك فإن الثقافة عنصر أساسي في حياة الفرد والمجتمع (عصفور ، 2008).

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم (فريجات، 2009)

حيث ركز هذا التعريف على أنّ الثقافة التنظيمية، هي: القيم، والفلسفة، والافتراضات، والمعتقدات التي يتشارك حولها أعضاء التنظيم أي من خلال أبعادها .

أما تعريف القريوتي (2009) أنها: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية، حيث ركّز التعريف على ضرورة تعليم هذه الافتراضات والقيم المطورة والمتفق عليها للعاملين الجدد بطريقة تخدم الأهداف الرئيسية.

تعريف الخفاجي (2009) على أنّها: نظم المعتقدات، والقيم المشتركة التي تتطور داخل منظمة، أو ضمن وحداتها الفرعية ، والتي توجه سلوك أعضائها.

ويعرف جمعة (2015) الثقافة التنظيمية بأنها: ذلك النمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة، أو مكتشفة، أو مطوّرة من قبل جماعة كما تعليمها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورة التلاؤم الداخلي التي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرقاً صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات، حيث ركز التعريف على أنّها: نمط من افتراضات مبتدعة، والمطورة من قبل الجماعة لتكيف العالم الخارجي مع العالم الداخلي.

وتعرف الثقافة بأنها: خليط من القيم، والتوقعات، والمعتقدات، والاتصالات، وشرح السلوك الذي يوفر التوجيه للناس (alharbi, alyahyah, 2013).

وركز هذا المفهوم على أنها مزيج من مكونات الثقافة التنظيمية التي توجه سلوك الأفراد .

ولقد عرف (العاجز، 2011) الثقافة التنظيمية بأنها: عبارة عن المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم وقيمهم وسلوكهم.

وقد عرف (حريم والساعد، 2006) الثقافة التنظيمية بأنها: تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، حيث تمّ التركيز في التعريف على أنّ ثقافة الفرد من ثقافة المجتمع من قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات.

وعرفت الثقافة التنظيمية أيضاً على أنها: مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات و أسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (صديقي، 2013)، كما ركز التعريف السابق على الثقافة التنظيمية، هي: أسلوب حياة مع الآخرين وتوافق معهود على الأداء والانجاز والواجبات والحقوق.

ويعرف عصفور (2008: ص31) الثقافة على أنها: "هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء".

ويرى ( أبو بكر، 2008: ص129) أن الثقافة التنظيمية، هي: "انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائد في بيئة المنظمة "حيث رأى أن هذا ما يبرر تعدد الثقافات في المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسية نتيجة لتعدد ثقافات المجتمعات التي تتعامل فيها.

مما سبق نلاحظ أنّ التعاريف التي تناولت الثقافة التنظيمية عديدة ولكنها ليست بالضرورة أن تكون متضاربة؛ لأنّ كلّ باحث تناول تعريفها من زاوية مختلفة .حيث يمكن أن تقسم التعاريف السابقة إلى ثلاثة أقسام أو ثلاث مجموعات:

**الأولى:** تعرف الثقافة التنظيمية من خلال وظائفها.

**الثانية:** تعرف الثقافة التنظيمية من خلال العناصر المكونة لها.

**الثالثة:** تعرف الثقافة التنظيمية من خلال تأثير تلك العناصر والمكونات على السلوك.

وعلى غرار ما سبق يمكن القول أنه يمكن القول: إن الثقافة التنظيمية، هي كلّ مركب لا يمكن تجزئته أو تجاهل أي منه وتشمل: القيم والعادات والأعراف والاتجاهات وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والممارسات الإدارية والمعايير التي يلتقي حولها أفراد التنظيم وتؤثر بشكل غير مباشر في سلوكهم داخل المنظمة وتمثل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة وفاعلية قراراتها.

### 2.1.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية :

إن من أهم أنواع الثقافة التنظيمية هما نوعين أساسيين:

أ) ثقافة قوية Strong كما ويمكن أن نقول أن الثقافة القوية هي التي يجمع عليها كافة العاملين

وتحظى بالثقة والقبول بحيث تحكم سلوكياتهم ومعتقداتهم داخل المنظمة (ديري، 2011)

ب) ثقافة ضعيفة Weak Culture وهي الثقافة التي لا يتم قبولها ولا تحظى بثقة العاملين بشكل

واسع ولا يؤمن الأعضاء كثيرا بالمعتقدات والقيم والفروض التي تحتويها، ولا يكون هناك

مشاركة ولا قبول لها عبر المنظمة، ومن ثم تكون الثقافة ضعيفة ومتجزئة وتأثيرها أقل على

الأفراد (الحسيني، 2006).

### 3.1.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

كثيرة هي الخصائص التي تتميز بها الثقافة التنظيمية والتي تستمدّها إما من الثقافة العامة، وإما من

المنظمات الإدارية ويمكن إجمال الخصائص بالاتي (عيساوي، 2012)، (طالب، 2011)،

(الحارثي، 2012):

**الثقافة الإنسانية:** ومعناها أنّ الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع فيها، ويقوم بذلك عن طريق استخدام قدراته العقلية وتعامله مع البيئة التي حوله وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

**خاصية التعلم:** أي أنّ الثقافة لا تكون غريزة فطرية، وإنما هي مكتسبة من المجتمع المحيط، وبحسب المجتمع الذي يعيش فيه كل إنسان تتكون ثقافته، وهو إما يكتسب هذه الثقافة عن طريق التعليم المباشر أو غير المباشر، ومن خلال الخبرة والتّجربة، ومن خلال احتكاكه وتعامله مع الآخرين.

**خاصية الاستمرارية:** أنّ الثقافة لا تتغير مع مرور الأجيال وإنما تستمر لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المؤسسات والمجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وحتى بعد فناء الجيل الذي بنى هذه الثقافة، يبقى أثر هذه الثقافة واضحاً في إدارة المنظمات الإدارية وذلك بسبب توارثها من جيل لآخر. **القابلية للانتشار:** تنتقل الثقافة من بيئة لأخرى ومن مجتمع لآخر عن طريق الاحتكاك داخل المؤسسة، أو داخل المجتمع وحينما تلاقي في هذه الثقافة قبولاً واسعاً لدى أفراد المجتمع يكون انتشار هذه الثقافة سريعاً .

**خاصية التغيير:** تتميز ثقافة المنظمة بأنّها تستجيب للأحداث التي تتعرض لها المنظمة وتصبح الثقافة السائدة غير مناسبة لإشباع الرغبات والاحتياجات التي تفرضها التغييرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بسبب ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف لمجتمع (القطار، شبكة المعلومات العالمية).



#### 4.1.1.2 وظائف الثقافة التنظيمية :

هناك أربع وظائف رئيسية للثقافة التنظيمية هي (ماهر، 2007)، (حريم والساعد، 2006):

(1) تعطي أفراد المنظمة الهوية: مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد في السلوكيات والأعراف، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

(2) تسهل الالتزام الجماعي: وجود هدف مشترك يسهل عملية الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

(3) تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .

#### 5.1.1.2 عناصر الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة، مثل: (الظاهر، 2009)، (علقم، 2013):

##### (1) القيم التنظيمية: Organizational values

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد ، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب أما القيم التنظيمية: فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم مثلاً... المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج، عدم قبول الرشوة، احترام العملاء... الخ.

## (2) المعتقدات التنظيمية: Organizational beliefs

هي عبارة عن أفكار متشابهة مشتركة تتعلق بطبيعة الفرد، وحياته الاجتماعية.. أما المعتقدات فهي: عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، بحيث تؤدي إلى قرار أفضل والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

## (3) الأعراف التنظيمية: Organizational norms

الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم؛ لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم، بغض النظر عن فائدتها، أو فاعليتها أو عدم فاعليتها، أما الأعراف التنظيمية، فهي: معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير للتنظيم وبيئة العمل.

يلاحظ أن العرف ربما يكون ملزماً أحياناً أو مطبقاً أكثر من القوانين والأنظمة المعمول بها لذا سوف يكون التوجه نحو العرف بشكل جيد ومفيد للمنظمة وبذلك يكون المنظم للعمل والمساهم في تكوين الثقافة التنظيمية التي لا تختلف أو تتعارض مع أعراف الموظفين باختلاف توجهاتهم مع الأعراف.

## (4) التوقعات التنظيمية: Organizational expectation

مهما كان الفرد يتوقع من التنظيم توقعات معينة وكذلك يتوقع التنظيم من الفرد توقعات معينة، حيث تتمثل التوقعات بالتعاقد السيكولوجي، الذي يتم بين الموظف والتنظيم، ويمكن إضافة أيضاً أن هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم، مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل.

### 6.1.1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية :

توجد عشر سمات والتي تكون في مجملها مستوى فاعلية الثقافة السائدة في تنظيم معين وهي (العنبي،2007)

1. المبادرة الفردية : وهي تعني مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.
2. تحمّل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر.
3. الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء .
4. التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
5. الرقابة: عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على التصرفات وسلوكيات العاملين.
6. الدعم الإداري : مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة الفرص وتشجيع أعضاء التنظيم .
7. الهوية : وهي درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصصي أو مجال مهني معين .
8. نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً لأداء وليس وفقاً لأي اعتبار شخصي آخر.

9. تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.

10. نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال.

إن تقييم المنظمة وفقاً لهذه السمات العشر طبقاً لمقياس يتدرج من الانخفاض إلى الارتفاع يساهم في تكوين صورة عامة لمستوى فاعلية الثقافة التنظيمية السائدة.

### 7.1.1.2 مصادر الثقافة التنظيمية :

يشير تعبير الثقافة التنظيمية لمعتقدات وقيم يشترك بها أعضاء التنظيم، ويمكن أن تسهم تصريحات وأحاديث الإدارة العليا بدرجة أو بأخرى في تشكيل أو تغيير الثقافة التنظيمية. من جهة أخرى ترتبط الثقافة التنظيمية بمعتقدات وقيم أساسية ترسيها الاحتفالات والقصص والشعارات داخل المنظمة (أبو بكر، 2005):

1. الاحتفالات: هي أحداث مخططة تنظمها الإدارة لصالح العاملين وتقام في مناسبات معينة تتيح فرص لإدراك ما يفعله العاملون المتميزون.
2. القصص: تعد هامة؛ لأنها تجسد أو تبقى على أساسية للمنظمة وتهيئ فهماً مشتركاً بين العاملين.
3. الرموز: شيء يمثل أو يعبر عن شيء آخر كرمز للتقدير.
4. الشعارات: تستخدم بعض الشركات شعارات خاصة، أو أقوال تنقل موعظة كاملة في جملة قصيرة، فهذه الشعارات ترمز لما تود المنظمة أن تقوله أو تثبته سواء لعاملها أو للجمهور الخارجي.

### 8.1.1.2 الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها :

هناك العديد من العوامل التي تسهم وتساعد في بناء واستمرار الثقافات في المنظمات ومن هذه العوامل (المرسى وإدريس، 2002)، (ماهر، 2007)، (جرينميرج، بارون، 2015)، (حريم والساعد، 2006)، (العريقي، 2009):

## 1) دور المؤسس (Founder's Role)

أيّ ثقافة تنظيمية في أيّ منظمة تنشأ من تلقاء نفسها دون التأثير من الأساسيين أو ذوي الأهمية والمكانة فيها، لكن قد تبين بوضوح في الواقع العملي أن العديد من الثقافات وخاصة القوية منها تعكس قيم المؤسسين للمنظمات وبالطريقة نفسها فإن هناك اتفاقاً عاماً على أن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا

## 2) تأثير البيئة الخارجيّة: (The effect of the external environment)

عندما تحتك المنظمة بالبيئة الخارجية الخاصة بها تجد لنفسها نافذة يمكن أن تبديع من خلالها ويكتب البقاء والاستمرار للمنظمة، وتوفر لها إمكانية المنافسة وتحقق لها إمكانية تحقيق أهدافها. يظهر ذلك في السنوات الأولى للمنظمة عندما يكون هناك صراع من أجل البقاء وكفاح لإثبات مكانتها هنا تظهر القيم التي ستنمك بها المنظمة لكي تحيا وتبقى في السوق.

## 3) الاتصال بالآخرين: (contact with others)

إنّ الثقافة التنظيمية تتأثر باتصال مجموعات العاملين ببعضها، وإلى حدّ كبير فإنّ الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإنّ الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالمنظمة. وخالصة القول فإن المؤسسين للمنظمة مع التفاعلات مع البيئة الخارجية بالإضافة إلى التفاعلات الداخلية بين العاملين في المنظمة تمتزج كلها لكي تحدد الاتجاهات النفسية المشتركة داخل المنظمة والقيم التي سيتم التمسك بها، وأنماط السلوك والتصرفات المشتركة بين العاملين في المنظمة.

وبعد تكوين الثقافة التنظيمية فإن المنظمة تسعى إلى ترسيخها وتحقيق الاستقرار لها وذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي تشمل :

1-إدارة الموارد: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة الرئيسية، وفي الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء وغيرها

2-التنشئة والتطبيع : يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين القيام بعملية التدريب. فالتدريب، هو: نوع من أنواع التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها، وقيمتها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التمشي مع القيم الثقافية السائدة

3-الإدارة العليا: إنّ تصرفات الإدارة العليا تؤثر تأثيراً أساسياً في المحافظة على الثقافة المنظمة وتطويرها، وذلك من خلال أقوالها وأفعالها، وسلوكها، فالإدارة العليا تؤسس وتحافظ على معايير وقواعد وسلوكيات وأقوال ماثورة تنتشر بين العاملين في كل المستويات، وتمثل بالنسبة لهم نموذجا يحتذى به، ومن أمثلة ذلك :

أ. ثقافة صناعة القرار ب. ثقافة التفويض ج. ثقافة توزيع المكافآت

ولقد أكد الكاتبان (Shichman & gross) نقلاً عن (حريم والساعد، 2006) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحددا أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ، وهذه الأساليب، هي :

1. بناء إحساس بالتاريخ (History): وذلك من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص .

2. إيجاد شعور بالتوحيد (Oneness): ويتم من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير إلى العاملين .

3. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وذلك من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير .

4. تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange) : عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات .

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة ( باللغة الانجليزية ) نجدها تكون كلمة (Home) على اعتبار أنّ الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة منزل .

### 9.1.1.2 طرق نشر الثقافة التنظيمية:

عندما تنشأ وتتشكل الثقافة التنظيمية تظهر بعض الطرق التي تساعده على نشر هذه القيم والمعايير السلوكية، وعلى تغلغلها في أرجاء المنظمة وبنها بين صفوف العاملين. ويساعد ذلك على تقوية الثقافة التنظيمية وعلى تمسك العاملين بها، ومن هذه الطرق : الرموز، والقصص، والشعارات

والاحتفالات والتعبيرات التي تحدد مبادئ المنظمة ويمكن توضيح دور كل منها في نقل الثقافة باختصار فيما يلي ( أبو بكر 2005)، (العطية، 2003)، (عصفور، 2008)، (حريم والساعد، 2006):

1. الاحتفالات (Ceremonies)، وهي: أحداث مخططة تنظمها الإدارة لصالح العاملين، وتحمل معنى ودلالة خاصة، وتقام في المناسبات المعينة وتوزع فيها الجوائز، حيث تستطيع الإدارة تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة للمشاركة في قيم، ومعتقدات مهمة، وتتيح هذه المناسبات فرصاً لإدراك ما يفعله العاملون المتميزون .
2. الرموز (Symbols)، وهي: أشياء تمثل أو تعبر عن أشياء أخرى قد تقدم المنظمات رموزاً مثل ( الأوسمة ) لمن يخدم المنظمة لعشر سنوات أو عشرين سنة .
3. الطقوس أو الشعائر (Rites)، وهي: عبارة عن فعاليات متتابعة تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة كما وتعبّر وتعزّز القيم الأساسية في المنظمة، مثل أي الأهداف أكثر أهمية، ومن هم العاملون المهمون، وأي منهم الأقل أهمية.
4. لغة المنظمة (Company Language): وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتعريف وتوصيف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالة التي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة فقط أي " اللغة التي ابتكرها العاملون للتفاهم بينهم.



5. القصص (Stories)، وهي: الحكايات المبنية على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة، أو أحد أو بعض مديريها أو عمّالها، وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليعرفوا عن المنظمة وعن نقاط تميزها.

6. البيئة المادية (Physical Setting): وهي تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدّم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وغيرها.

#### 10.1.1.2 وظائف الثقافة التنظيمية :

لقد أوضح (Bressy, 2004) أنّ الثقافة التنظيمية تؤدي العديد من الوظائف، وهي :

- 1) تعطي تمييزاً للمنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات .
- 2) تعطي إحساساً بالهوية لأعضاء المنظمة، وتؤثر في سلوك كل فرد منها .
- 3) تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهي المنظمة .
- 4) تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة.

وعلاوة على ما سبق فإنّ (المرسى، 2006) يرى أن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق الوظائف الآتية :

أ. تحقيق الاستقرار التنظيمي .

ب. التعرف على الأولويات المشتركة .

ت. التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.

### 11.1.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية :

يرجع الاهتمام بالثقافة التنظيمية إلى كونها تؤدي مجموعة من الفوائد أو المنافع التالية (أبو بكر (2008):

1) تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية.

2) تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية، وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

3) إرشاد الأفراد في المنظمة وتوجيههم؛ لتركيز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

4) تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة وجودها ونموها.

ومن جهة أخرى فإنّ (Cheung et al,2011) يرى أنّ ثقافة المنظمة تكمن أهميتها في الآتي:  
تجعل أعضاء المنظمة يشعرون بالقدرة على فهم المنظمة، وثقافة المنظمة تساعد على التحكم في سلوكيات الموظفين وطرق تفكيرهم، وتعتبر ثقافة المنظمة مثل الصف الاجتماعي الذي يساعد على تماسك المنظمة ببعضها عن طريق توفر الوسائل والطرق السلمية التي تحدد للموظفين ماذا يفعلون وماذا يقولون، كما أنّ ثقافة المنظمة مسؤولة؛ لأنها من وجهة نظر العاملين تساعد على تفهم طبيعة العمل بالمنظمة، وأيضاً تساعد على إتمام العمل بطريقة صحيحة.

### 13.1.1.2 كيفية التعرف على الثقافة التنظيمية :

يمكن التعرف على ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من الظواهر والمؤشرات التي تعكس ثقافة المنظمة وتوقع تأثيرها على سلوك أفرادها، وتكون الظواهر والمؤشرات دلالة واضحة على إدراك أفراد المنظمة ورؤيتهم للأحداث وتفسيرها بما ينعكس على طريقة تفكيرهم وعلاقاتهم داخل المنظمة وخارجها، ومن هذه الظواهر والمؤشرات ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل المادية من أبنية ومكاتب وأثاث وغيرها، أو من الحوافز المادية، وفيما يلي عرض لهذه المؤشرات وتأثيرها على ثقافة المنظمة (Cheung et al,2011):

#### 1) المؤشرات والظواهر المادية :

يعطي الموقع والتصميم المعماري وموقع توزيع المكاتب المختلفة داخل المقر الرئيسي للمنظمة وفروعها دلالة على ثقافة المنظمة وينعكس ذلك على اتجاهات وسلوكيات أعضائها وهذه بعض الأمثلة للظواهر والمؤشرات المادية لثقافة المنظمة :

1. الموقع الجغرافي لمباني المنظمة.

2. نوع وحالة الأثاث المكتبي في المنظمة .

3. التصميم المعماري لأبنية المنظمة .

4. مواقف انتظار السيارات .

ويمكن أن يكون لهذه الظواهر والمؤشرات المادية تأثير واضح على سلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة من ناحية ومن ناحية الشعور بالأمان الوظيفي مثلاً، والاتجاه إلى تكوين صداقات في العمل والاستعداد للقدرة على التكيف والابتكار والتحديث، كما يمكن التعرف على ثقافة المنظمة من

خلال المؤشرات والظواهر المادية الملموسة والمتمثلة في أنظمة القوانين واللوائح التي تضعها المنظمة، وفيما يلي بعض الأمثلة على المؤشرات والظواهر المادية الملموسة المرتبطة بثقافة المنظمة:

1. نظام إدارة اللقاءات والاجتماعات والمشاركة فيها.
2. مجالات ومستوى التفصيلات في اللوائح والإجراءات.
3. أساليب إصدار وتوثيق التعليمات والقرارات ومتابعتها.
4. أنظمة تقديم وتناول الشكاوي والمقترحات.

## (2) الرموز المادية:

تعطي الرموز المادية دلالة على ثقافة المنظمة وتنعكس على سلوكيات واتجاهات أعضائها وتشير الرموز المادية إلى الأشياء المصنوعة بواسطة المنظمة؛ لإيجاد نوع من الضبط والتميز داخل المنظمة ، وفيما يلي أمثلة لبعض الرموز المادية المرتبطة بثقافة المنظمة:

1. الزي النمطي لبعض أعضاء المنظمة.
2. الشعار أو الرمز الذي يحمله أعضاء المنظمة.
3. أساليب ومصطلحات التخاطب بين أعضاء المنظمة.

### 14.1.1.2 إدارة الثقافة التنظيمية:

إنّ إدارة الثقافة تنظيمية تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (بو خفير، 2015)، ولقد اختلفت وجهات النظر

بين الكتاب حول إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية من عدمها. فيرى البعض أنه من الصعب تحقيق السيطرة على الثقافة التنظيمية وإدارتها لعدة اعتبارات أهمها (المرسى، 2006):

1. أن الثقافة ظاهرة اجتماعية تنشأ بشكل عفوي عبر فترات ممتدة من الزمن ومن ثم يصعب تشخيصها أو التحكم فيها بدقة.

2. قد يوجد العديد من الثقافات الفرعية مما يعقد من مهمة إدارة الثقافة التنظيمية العامة.

3. تزود الثقافة أعضاء التنظيم بالاستمرارية والاستقرار، وبالتالي من المحتمل أن تكون هناك مقاومة عند محاولة الإدارة تغيير أو تعديل الثقافة الحالية .

وعلى الرغم من ذلك فإن الكثير من الكتاب يعتقدون بإمكانية تعديل وتغيير ثقافة المنظمة؛ لكونها تتصف بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، فالمنظمة قد تجد نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها ومن بين الأسباب التي تحكم هذا التغيير ما يلي (المغربي، 2004):

أ. إذا اتسمت الصناعة التي تعمل بها المنظمة بالمنافسة الشديدة ، وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين.

ب. إذا أصبحت القيم المحورية التي تعتقها المنظمة غير مواكبة لعناصر البيئة المتغيرة التي تعمل بها.

## 15.1.1.2 تغيير الثقافة التنظيمية :

لكي تغير المنظمة ثقافتها فإنّ هناك بعض العوامل الموقفية الواجب توافرها والتي تسهل بدورها

عملية التغيير، ومن هذه العوامل ما يلي: (حريم والساعد، 2006)

1- تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما

يجب أن تكون عليه المنظمة .

2- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو / التوسع ، وكذلك دخول المنظمة

مرحلة الانحدار (decline) تعتبر أن مرحلتين تشجعان على تغيير الثقافة .

3- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن بغض

النظر عن مرحلة دورة حياتها.

4- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم .

5- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة.

6- غياب ثقافات فرعية: إن وجد ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة

الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم ، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير، لأنها تضم عادة

عدة ثقافات فرعية. ولقد أكدَّ الكاتب ( Edger Schein ) على الدور الحيوي الذي تقوم به

قيادة المنظمة في مجال تغيير الثقافة وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة

للمنظمة ولديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية.

ويصنف (Schein) الوسائل التي تستطيع القيادة خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين:

(حريم والساعد، 2006).

(أ) وسائل أساسية .

(ب) وسائل ثانوية تعزز الوسائل الأساسية .

- فالوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة هي (حريم والساعد، 2006):

1- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة ، من خلال القياس والرقابة والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات .

2- ردود فعل القيادة تجاه تلك الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية .

3- القيام بدور نموذجي، كمعلم ومدرب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات معينة للأفراد.

4- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز .

5- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد .

- أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الرئيسية فهي (العريقي، 2009):

1- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي .

2- نظم وإجراءات العمل في المنظمة .

3- تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها .

4- الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها .

وهنا ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب التحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة، حتى ولو كانت الظروف مواتية واتخذت الإجراءات السابقة بنجاح؛ ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة ومستمرة تدوم سنوات عديدة.

### 16.1.1.2 أساليب تقوية الثقافة التنظيمية :

فيما يلي طرق تقوية الثقافة التنظيمية (السيد، 2008)

1. اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.

ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وعلى نشرها في صفوف من حولهم.

تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة، وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية .

2. تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية .

3. مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية للثقافة التنظيمية المرغوبة .

4. عقاب العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية .

### 17.1.1.2 دور الثقافة التنظيمية في المنظمات :

من المؤكد أنّ الثقافة تلعب أدوراً هامةً وعديدة في المنظمات، ومن أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمات: أنّها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف



على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد الشعور بأنهم جزء حيوي منها، وهناك دورا ثاني هام للثقافة التنظيمية في المنظمة، وهو: خلق الالتزام برسالة الشركة، ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة هي أهم شيء بالنسبة لهم(جرينيرج وبارون، 2015).

فالأفراد يأتون بثقافتهم المجتمعية للعمل والتي تتمثل في العادات ، واللغة ومن ناحية أخرى فإنّ الثقافة التنظيمية تؤثر بدورها في قيم وأخلاقيات، واتجاهات وافتراسات وتوقعات الأفراد، وهي مجموع أو نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة (عبد الباقي، 2006).

وترى الباحثة في أبعاد الثقافة التنظيمية على أنها الإطار العام المفسر والموجه لسلوك الافراد في المؤسسة، وذلك من خلال القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تشترك بها المؤسسة، والتي تؤثر على سلوكيات العاملين وأدائهم لعملهم، حيث توفر بيئة مناخية تنظيمية محفزة وجيدة .

### 18.1.1.2نشأة وزارة التربية والتعليم العالي ومديريات التربية والتعليم العالي:

نشأت وزارة التربية والتعليم العالي بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام 1994، وفي عام 1996 أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.

تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحلها، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار.

حرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، منذ توليها قيادة دفة التعليم، على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً كبيرة في هذا المجال، وسط ظروف سياسية صعبة، فقد تحملت عبئاً كبيراً، وورثت تركة ثقيلة، وبنية تربوية شبه مدمرة، خلفها الاحتلال الإسرائيلي. وأخذت على عاتقها النجاح، ووضعت ذلك نصب عينها هدفاً للتحقيق.

وحيث نتحدث عن إدارة شؤون 1.1 مليون طالب وأكثر من 50 ألف معلّم، والإشراف على قرابة ألفي مدرسة وعشرات الجامعات والمعاهد العليا، والانطلاق في مشروع كبير تتمثل ببدء تطبيق أول منهاج فلسطيني، والبدء بتطبيق خطط تطويرية شاملة للنهوض بالتعليم الفلسطيني وتوفيره للجميع، وتحمل عبء التزايد الحاصل في عدد المواليد، الأمر الذي يجعلنا في سباق متسارع لبناء المزيد والعديد من المدارس لحل المشاكل الناتجة عن الاكتظاظ في الصفوف الدراسيّة، فإننا نطمح في مدّ يد العون لنا ومساندتنا محلياً وعربياً ودولياً، لتخطّي الصعاب والوصول إلى الهدف السّامي والتّبيل، وتوفير أجواء التّفاؤل والأمل لجيل فلسطيني واعد، ينشد العلم والحياة بحرية وأمان.

ولأن الوزارة تدرك مدى أهمية تطوير التعليم العام وتحسين نوعيته، ومدى أهمية تحقيق معايير الجودة فيما يتعلق بالتعليم الجامعي، فقد عملت جاهدة لتدريب المعلمين وتأهيلهم، لخلق قاعدة تربوية

قادرة على الأخذ بيد أطفال فلسطين نحو مجريات العصر الحديث، عصر المعلومات المتسارعة والتكنولوجيا الحديثة، فعملت على إدخال الحاسوب إلى المدارس، وتمّ ربط بعض هذه المدارس بشبكة المعلومات العالمية "الانترنت"، وفي استمرار لهذه الجهود تبنت خطة لتدريب جميع المعلمين الفلسطينيين في دورات مستمرة لرفع كفاءتهم وأدائهم، وتعمل حالياً على تنفيذ استراتيجية تدريب وتأهيل المعلمين بالتعاون مع الجامعات.

وضمن جهودها الرامية إلى إيجاد بنية تحتية في المجال المهني والتقني، فقد تبنت الوزارة إستراتيجية أيضاً تشمل تطوير نظام التعليم والتدريب المهني والتقني والمصادر البشرية وتطوير الموارد المادية والمناهج والأنظمة والتشريعات المتعلقة بالتعليم المهني.

وتدرك الوزارة أنّ دريها طويلٌ وشاقٌ، غير أنّه بالعزيمة والتصميم والمثابرة والإرادة، سيحفل بالإنجازات، وسيفضي إلى نهاية مشرقة ومشرفة. (وزارة التربية والتعليم، 2018)

### 19.1.1.2 مرحلة التعليم العالي:

نشأت مؤسسات التعليم العالي في ظل الاحتلال الإسرائيلي وبمبادرات محلية وطنية، ونمت وتطورت بسرعة حتى وصل عدد الجامعات على الأرض الفلسطينية عام 2011 (14) جامعة (2) حكومية، 3 خاصة، و 9 عامة) وعدد الكليات الجامعية (15)، والكليات المتوسطة (20)، وبذلك يبلغ عدد مؤسسات التعليم العالي في فلسطين (49) مؤسسة ينخرط فيها حوالي (214) ألف طالب وطالبة، منهم حوالي (6600) طالب في برامج ماجستير، وحوالي 65 ألف طالب وطالبة في التعليم المفتوح موزعين جميعاً على تخصصات يقرب عددها من حوالي (1000) تخصص وبرنامج أكاديمي. ويعمل فيها حوالي (14600) موظف موزعين على كادر أكاديمي وإداري وخدمي (21% منهم

غير متفرغين). وقد بلغ معدل الالتحاق بالتعليم العالي للفئة العمرية (18 - 24) سنة حوالي 30% (وزارة التربية والتعليم، 2018)

ما يميز مؤسسات التعليم الفلسطيني عن غيرها في الدول المجاورة هو وجود مفهوم الجامعة العامة الذي هو ليس حكومياً وليس خاصاً، فهي لا تهدف إلى الربح وفي الوقت نفسه تتمتع باستقلالية في الإدارة والتعيين والتوظيف وتحمل مسؤولية الرواتب والمصاريف التشغيلية الأخرى. هذه الميزة انفردت فيها معظم الجامعات الفلسطينية بحكم نشأتها في ظل احتلال إسرائيلي وغياب وجود سلطة وطنية فلسطينية. ولتخفيف حدة المنافسة بين هذه الجامعات في مجالات استقطاب أعضاء هيئة التدريس وأسس التعيين وما شابه ذلك من أمور، تمّ في بداية التسعينيات بلورة ما يسمّى كادر موحد، من قبل مجلس التعليم العالي المسؤول في حينه عن الإشراف على قطاع التعليم العالي حيث توحد سلم الرواتب والعلاوات و الإجازات وتعويض نهاية الخدمة والتوفير.

وبعد وجود السلطة الوطنية الفلسطينية في أوائل التسعينات أنشئت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام 1996، لتشرف وتدعم وتُوجه نمو التعليم العالي الفلسطيني من خلال مجالسها وهيئاتها وإدارتها ووحداتها المختلفة، وصدر قانون التعليم العالي رقم (11) عام 1998، الذي حدد أهداف التعليم العالي ودور الوزارة وصلاحياتها ومستويات التعليم العالي وشهاداته الممنوحة وأنماط التعليم وأنواع مؤسساته.

وفي عام 2002، دمجت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، وبعد عام أُعيد تفعيل مجلس التعليم العالي لرسم السياسات العامة، وكذلك تمّ تفعيل مجلس البحث العلمي لرسم السياسات البحثية ضمن إطار مؤسسات التعليم العالي، وتمّ إنشاء هيئة الاعتماد

والجودة لترخيص وتقييم واعتماد مؤسسات وبرامج أكاديمية جديدة وقديمة، إضافة إلى إنشاء صندوق إقراض الطالب، لمساعدة الطلبة في تغطية نفقات تعليمهم.

وفي عام 2012، أُعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل إشرافها وفق خطتها المتوسطة المدى 2011-2013 من خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها العامة وفريق الوزارة الفني والإداري لمواجهة التحديات العديدة وتذليلها وتحقيق رسالتها، وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة للمجتمع الفلسطيني. وفي عام 2013 أُعيد دمج وزارة التعليم العالي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة.

## 20.1.1.2 رؤية رسالة وزارة التربية والتعليم العالي:

### (1) الرؤية

تهيئة إنسان فلسطيني يعتز بدينه وقوميته ووطنه وثقافته العربية والإسلامية، ويسهم في نهضة مجتمعه، ويسعى للمعرفة والإبداع، ويتفاعل بإيجابية مع متطلبات التطور العلمي والتكنولوجي وقادر على المنافسة في المجالات العلمية والعملية ومنفتح على الثقافات والأسواق الإقليمية والعالمية وقادر على بناء مجتمع يقوم على المساواة بين الجنسين والتمسك بالقيم الإنسانية والتسامح الديني، والنهوض بنظام التعليم الذي يتميز ب: سهولة الالتحاق به، وتنوع برامج، وتعدد مستوياته ومرونته، وكفاءته، وفاعليته، واستدامته، واستجابته للاحتياجات المحلية، وجودته.

### (2) رسالة وزارة التربية والتعليم العالي

تتمثل رسالة وزارة التربية والتعليم العالي في ضمان توفير التعليم للجميع وتحسين نوعيته ومعايير؛ لتلبية احتياجات المتعلمين مع متطلبات هذا العصر، وتوفير بيئة متوازنة وسليمة تؤهل للدفاع عن

الحقوق الوطنية وأداء الواجبات بكفاءة والقدرة على التفكير وتقوية فهمهم بالدين الإسلامي والانتماء إلى المجتمعات العربية والدولية.

### (3) رؤية التعليم العالي

الوصول إلى تعليم عالٍ متيسر (مفتوح لجميع الأفراد المؤهلين أكاديمياً بغض النظر عن مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية وجنسياتهم ومكان إقامتهم وإعاقتهم)، ومتعدد (برامج وتخصصات في معظم مجالات العلوم والمعرفة، ضمن مؤسسات حكومية وعامة وخاصة تمنح شهادات علمية لكافة المستويات المختلفة)، ومتنوع (أنماط تعليم متعددة)، ومستدام (مغطى مالياً من مصادر مالية متنوعة) ومرن (قادر على التكيف بسرعة مع الاحتياجات والظروف المتغيرة) وخادم ورافد (يلبي حاجات المجتمع والسوق المحلي والإقليمي) ومنافس ذي جودة (معايير تضاوي معايير نظم التعليم العالي المميزة في الدول الإقليمية والعالمية) ومتميز (بيئة بحثٍ علميٍّ وإبداع وابتكار) وليكن قاطرة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

#### 21.1.1.2 الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي

1. مواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي بكافة مستوياته، ورفع نسبة الالتحاق لشرائح من ذوي المستوى الاجتماعي - الاقتصادي المنخفض ومن ذوي الإعاقات.
2. موازنة مخرجات التعليم العالي مع حاجات المجتمع الفلسطيني والسوق المحلي والإقليمي.
3. الارتقاء بمستوى البحث العلمي ليصبح فاعلاً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
4. تحسين النوعية وضبط الجودة.

5. ضمان استمرارية التمويل اللازم لتغطية العجز في المصاريف التشغيلية والتطويرية والرأسمالية لمؤسسات التعليم العالي.

6. إصلاح وتطوير إدارة وحاكمية التعليم العالي على مستوى الوزارة والمؤسسات.

7. الارتقاء بالتعليم المهني والتقني كماً ونوعاً (الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، 2017).

### 22.1.1.2 الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم :

لأنّ التعليم الفلسطيني بحاجة إلى رؤية واضحة ومتفق عليها. رؤية تتضمن المهارات، والصفات والمعارف، والقيم المأمولة؛ لتعليم الأطفال والشباب الفلسطيني في القرن الحادي والعشرين، وتوفير الالتزام المتفق عليه، وتكون نقطة انطلاق لإعادة هيكلة استراتيجيات وأنشطة التعليم بما يتوافق والرؤية الشاملة؛ كان اهتمام مديريات التربية والتعليم فيها يتركز على النظم الاجتماعية السائدة التي تحكم السلوك، وتبدأ بتلك التي توضح المعتقدات والتوجيه والتطوير ونقل المعرفة، وبذلك التي تحشد وتجند وتدفع جميع الموظفين والطلاب باتجاه القيم والمعتقدات والأعراف والرؤية، من خلال تنمية المهارات والمواقف التي تمكن المواطنين من التمتع بموفر الصحة والسعادة في حياتهم والتصدي للتحديات عن طريق التعليم من أجل التنمية المستدامة، بإضافة إلى تزويد الطلبة الفلسطينيين بالعلم والمعرفة والتميز والابداع والمواطنة والسعي نحو التحرر والمساهمة في التقدم والتطور الاقليمي والعالمي .

ومن التوقعات التي تسعى مديريات التربية والتعليم إلى تحقيقها توفير التعلم الجيد وتحسين نتائج التعلم والعمل على تعزيز المدخلات والعمليات ووضع آليات لقياس التقدم لتحقيق تمكين العاملين

بطريقة ملائمة وتدريبهم تدريباً جيداً وتأهيلهم تأهيلاً مهنيّاً مناسباً، وضمان تمتعهم بالحوافز والأمان الوظيفي .

وسياسة التعليم تشمل مجموعة القوانين والقواعد التي تحكم تشغيل أنظمة التعليم، التي يقوم عليها التعليم وتحدد إطاره العام وفلسفته وأهدافه ونظمه. والإطار العام للنظام التعليمي، ومؤسساته المختلفة يوضح العلاقة بين ما يحتاجه العاملين، وما ينبغي أن تقوم به مديريات التربية والتعليم، ومن خلاله يمكن تقويم عمل العاملين فيها (الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، 2017).



## 2.2 الدراسات السابقة:

### 1.2.2 المقدمة

تمثل الدراسات السابقة مورداً أساسياً من الموارد التي تدعم أي عمل علمي، وذلك لما توفره من خبرات وتجارب الآخرين، وتغني الدراسة الحالية، عن بعض الأفكار، ويمكن البناء عليها، وفي هذا المبحث سيتم تناول الدراسات التي أجريت في فلسطين والدول العربية وغيرها من الدول الأجنبية، والتي لها علاقة بالموضوع، أو أفادت في بناء الموضوع ، ويتضمن هذا المبحث العناوين التالية:

الدراسات العربية .

الدراسات الأجنبية .

التعقيب على الدراسات الخاصة .

### 2.2.2 الدراسات العربية :

1) دراسة ( المطيري ، 2016 ) " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل بمدينة الرياض " .

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين بوزارة العدل بمدينة الرياض، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بديوان وزارة العدل بمدينة الرياض والبالغ عددهم (867) موظفاً وبلغت العينة (267) موظفاً. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لتحليل بيانات الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين من خلال الأنماط السلوكية، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين من خلال الأنظمة والقوانين المعتمدة، وجود علاقة بين الثقافة

التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في ضوء التوقعات التنظيمية، عدم وجود إيّة فروق في اتجاهات مجتمع الدراسة حول الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي باختلاف متغير العمر ومتغير عدد سنوات الخدمة.

## **(2) دراسة (حجازي، 2015) أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة، وقامت الباحثة بقياس أنماط الثقافة التنظيمية من خلال أربعة أبعاد (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتين، الأولى: لتحديد نمط الثقافة التنظيمية السائدة، والثانية: لتحديد عمليات إدارة المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من (227) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أنّ نمط الثقافة التنظيمية السائدة في جامعات غزة ثقافة النظم والأدوار، ثمّ ثقافة الإنجاز، ثمّ ثقافة القوة، وأخيراً ثقافة التعاطف الإنساني، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمكان العمل، ووجود علاقة إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ، وعلاقتها بإدارة المعرفة .

**3) دراسة (مختار، 2015) الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي " دراسة ميدانية  
بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقارية بمدينة الجلفة الجزائر"**

هدفت الدراسة إلى : تقصي دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ( المديرية العامة ) كنموذج للدراسة والتحليل . تم استخدام المنهج الكمي والتحليل الإحصائي والاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة . بلغ مجتمع الدراسة (70) عاملاً في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة .

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل، وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا عن نطاق الأشراف، وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

**4 ) دراسة (الحويحي، 2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري " دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة "**

هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للبحث، مستخدماً العينة العشوائية الطبقية ، يتمثل مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية ) والجامعات الخاصة (جامعة غزة ، وجامعة فلسطين)، حيث بلغت عينة الدراسة (293) موظفاً.

توصلت إلى: وجود درجة مرتفعة من الموافقة على أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) من قبل الموظفين في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة. (5) دراسة (الخليلة والهمشري، 2015) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وعددهم (415) موظفاً، ومثلوا عينة الدراسة، ولقد استخدم الباحثان استبانتين : الأولى خاصة بالثقافة التنظيمية، وتعلقت الاستبانة الثانية بإدارة الجودة الشاملة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً. درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها متوسطاً، هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة.

(6) دراسة (الشمري، 2013) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء التعليمي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التعليمي من وجهة نظر كلية الملك خالد العسكرية، تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب كلية الملك خالد العسكرية بالرياض في المملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة أن أهم خصائص الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية تكمن في التعاون بين الزملاء في الكلية؛ لإنجاز العمل، وسيادة قيم التسامح ، وإسهام الكلية في تكوين الصورة الذهنية الطيبة عنها، ويتميز الأداء التعليمي في كلية الملك خالد العسكرية بإثارة الانتباه أثناء المحاضرات الذي يساعد على الاستيعاب، وتشجيع متابعة المحاضرات، وحث الطلاب على بذل مجهود أكبر في الدراسة . كشفت الدراسة أيضاً عن بعض المعوقات التي تحد من تحسين الأداء التعليمي، وهي: عدم كفاية طريقة مكافأة المتميزين، وتعقيد إجراءات العمل بالنسبة للطلاب، والاستخدام المحدود للتقنيات في العمل، بالإضافة الى ذلك، يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التعليمي حيث كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية زاد مستوي الأداء التعليمي.

(7) دراسة (الحارثي ، 2012) الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء " من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد الأمنية.

هدفت الدراسة إلى : التعرف على وقع الثقافة التنظيمية في كلية الملك فهد الأمنية ودورها في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس ( العسكريين والمدنيين ) بها، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ( العسكريين والمدنيين ) بكلية الملك فهد الأمنية والبالغ عددهم (276) عضواً .

توصلت الدراسة أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ستة عشر مبدأ من مبادئ واقع الثقافة التنظيمية السائدة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس (العسكريين والمدنيين) بكلية الملك فهد الأمنية، والتي منها: حرص منسوبي الكلية على سمعة الكلية، يوجد فهم عام لرسالة الكلية.

بالإضافة إلى أنّ أفراد عينة الدّراسة موافقون بدرجة كبيرة على سبعةٍ من العوامل التي تسهم في إيجاد ثقافة تنظيمية تدعم تحسين مجتمع الدراسة، والتي منها تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، وإشاعة جوّ من النّقة بين الإدارة والعاملين، وكشفت الدراسة أيضاً أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون على معوقين من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية الداعمة لأداء مجتمع الدراسة، وهي: ضعف الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين، وشعور العاملين بأنهم يعاملون بطريقة غير عادلة.

**8) دراسة (أبو معلى، 2012) علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة، واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من (456) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012م.

توصلت الدراسة إلى أنّ نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة هو ثقافة العلاقات الإنسانية، ثم يليه ثقافة الإنجاز، ومن ثم ثقافة النظم والأدوار، ومن ثم ثقافة القوة . كشفت الدراسة أيضاً إنّ معلمي المدارس الأساسية بمحافظة غزة يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي، بالإضافة إلى وجود علاقة بين تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة السائدة في مدارسهم.

(9) دراسة (العاجز، 2011) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لحصر مجتمع الدراسة. حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة وعددهم ( 294 ) موظفا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية ( القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) وبيت تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية، ولا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى الرئيسة مباشرة ضمن بيئة العمل الإلكتروني، ولا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة، ولا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

### 3.2.2 الدراسات الأجنبية :

(1) دراسة (Efeoglu & Gökhan, 2017) بعنوان: الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية

في تركيا

هدفت الدراسة إلى تحديد تصورات مديري وموظفي المؤسسات التعليمية حول الثقافة التنظيمية للمدارس التي يعملون بها من خلال مجموعة من الأفكار العالمية، والمعتقدات، والقيم، والسلوكيات، والتدابير التي قد تكون صريحة أو ضمنية. تمّ إعطاء استبيان ومقابلة لمديري المدارس الابتدائية والثانوية والمتوسطة والثانوية وموظفيها، وتمّ استخدام أسلوب البحث النوعي والكمي لتحقيق أهداف

هذه الدراسة، أظهرت الدراسة أنّ المعتقدات والمواقف والتقاليد ووجهات النظر والمبادئ والعقائد لها أثر واضح في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ولها تأثير شامل على الأداء، وتحدد الترتيبات والقرارات والموارد البشرية، واستجابة الأفراد للتحديات الطرفية.

(2) دراسة (Bogdan, et al, 2016) بعنوان: دراسة للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم (دراسة حالة: بليخانوف الروسية جامعة الاقتصاد (PRUE))

هدفت الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية في مؤسسة للتعليم العالي كما في حالة جامعة بليخانوف الروسية للاقتصاد، التي أجريت من أجل دراسة مشاركة الطلاب في هذه الثقافة التنظيمية، حيث استخدمت الدراسة منهجية المسح من خلال أداة تقييم الثقافة التنظيمية. وتلخص الدراسة إلى أنه حسب رأي الطلاب تسود ثقافة التسلسل الهرمي في الجامعة وأنّ الطلاب يتوقعون بعض التغييرات في نمط تلك الثقافة التنظيمية؛ تجدر الإشارة إلى أنّ هذه القطعة من التشخيص تحدد الاتجاه لمزيد من التطوير في حيث يجب أن يكون التقدم في الثقافة التنظيمية للجامعة ثابتاً تعديلها وتحفيزها.

(3) دراسة ( Benjamin 2015 )

" The impact of organizational culture and leadership style on quality at work–life among employees in Nigeria "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على جودة الحياة الوظيفية، وتكونت الدراسة من (284) موظفاً من مؤسسات القطاع الخاص والقطاع العام في ولاية أكيني في نيجيريا، استخدمت دراسة المنهج الكمي بالإضافة إلى تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.



توصلت الدراسة إلى : أن الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة يؤثران بشكل مجتمعي أو مستقل، ويؤثر أيضاً بشكل كبير على جودة الحياة الوظيفية للموظفين بواسطة البعد الفردي للثقافة التنظيمية وكذلك البعد الديمقراطي لإسلوب القيادة والذي يؤثر بشكل أكبر وإيجابي على جودة الحياة الوظيفية.

(4 دراسة) (Adewalem and others ,2013)

#### **Impact of Organization Culture on Human Resource Practices: A study of Selected Nigerian Private Universities"**

هدفت الدراسة وبشكل رئيس إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية على عينة مختارة من الجامعات النيجيرية الخاصة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت عينة الدراسة تتكون من (237) مستجيباً من الجامعات الخاصة التي وقع الاختيار عليها. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف، وبرامج التدريب ، وإدارة الأداء الوظيفي، وأداء العاملين، وهيكل الأجور، وإدارة التعويض، وأن المعرفة بالثقافة التنظيمية (المعتقدات، والقيم، والممارسات ) سوف تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية، وبالتالي مساعدتهم على جعل مهامهم في متناول اليد واضحة، بدلاً من إضاعة الوقت في محاولة معرفة ما هو متوقع منهم.

(5) دراسة (Valizadeh.Ghahremani .2012):

" The relationship between Organization Culture quality of working life of employees".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية للموظفين العاملين لجامعة آزاد الإسلامية في تابرئز في إيران . تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يعملون في الجامعة وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (260) موظفاً . تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي لتحليل بيانات الدراسة .

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، وكذلك وجود علاقة كبيرة بين جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية والثقافة التنظيمية، حيث إن الثقافة التنظيمية تعمل على تحسين جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية أي أنّ جودة الحياة الوظيفية تتأثر بالثقافة التنظيمية . وأيضاً كشفت الدراسة أنّ نوع الثقافة التنظيمية الحاكمة في الجامعة هي الأيديولوجية (ideologic) . أوصت الدراسة أصحاب القرار في الجامعة بتعزيز ثقافة نوعية أخرى للجامعة والتي تؤدي إلى توافق الآراء والثقافة التشاركية وكذلك أوصت الجامعة بتجنب الثقافة الهرمية في الجامعة وعدم العودة إليها من خلال تنفيذ السياسات الحديثة بالإضافة إلى إيلاء الاهتمام للقيادة الكاريزمية والاهتمام بجميع مكونات جودة الحياة الوظيفية .

(6) دراسة (Bruno, 2011) :

## **Relationship between Organizational Culture and innovation Management : An Exploratory Investigation .**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية والقيم الشخصية للمديرين التنفيذيين المعنيين على إدارة الإبداع ، وقد تمّ اختيار عينة الدراسة (400) مدير تنفيذي من (48) منظمة في البرازيل كبيرة ومتوسطة الحجم ومن عدة قطاعات والتي لديها أنشطة تطوير المنتجات والخدمات، وقد توصلت الدراسة إلى : خلق ثقافة لا مركزية السلطة، حيث سلطة المديرين التنفيذيين لا تقوم فقط على السلطة القانونية : التسلسل الهرمي والتبعية، والتهديد بفرض عقوبات، ولكنها يجب أن تشمل أيضا متغيرات أخرى مثل المعرفة والأداء، وتعزيز المشاركة، والحفاظ على موقف المرنة، حيث أنّ العالم يمرّ بدناميكية سريعة للغاية، وسرعة التغيرات تتطلب أنّه ينبغي على الشركات أن تتكيف مع نفسها بشكل روتيني وبشكل تقريبا لظروف البيئة ( السوق )، وبالتالي، يجب أن تبقى مرنة لضبط كل من العمليات الداخلية والخارجية لمواكبة كل أنواع الإبداع والابتكارات.

(7) دراسة (Schnacky , 2009)

## **" Perceptions of Organizational Culture by Employee Level "**

هدفت الدراسة وبشكل رئيس إلى معرفة مدى إدراك العاملين في العناية الصحية في مؤسسة ABC من المدراء وغير المدراء للثقافة التنظيمية السائدة في مؤسستهم .  
وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، وإستعان باختبار Z-test لمقارنة نتائج الاستبانة التي تبناها بالبحث معتمداً على Dr.Kruegers survey بحيث كانت كل عينته من

فئة الإناث ، واعتبر ذلك من محددات بحثه . عمل الباحث على إجراء مقارنة بين استجابة المدراء لثقافة مؤسستهم ، وبين استجابة غير المدراء ، وأشار إلى ضرورة الاهتمام بمفهوم العملاء أولاً؛ لأن ذلك سينعكس على الأداء المالي وبالتالي تحقيق الأهداف ، وجعل المؤسسة في الصدارة بحيث يكون جزءاً من ثقافة المؤسسة التي تتبناها . حيث اعتمد الباحث على العناصر التالية في بحثه، أولاً: القيم الجوهرية التي تؤثر على هيكل وبناء المنظمة وصنع القرارات والسلوك التنظيمي، ثانياً : القيادة أشار إلى الدور الذي يقوم به القياديون المدراء في مؤسستهم، ومدى قدرتهم على تطبيق الأهداف المخططة، ثالثاً : وقصد بها الثقة في التعامل ما بين العملاء والعاملين والإدارة مما سيؤدي إلى أن يكون الأداء حقق مفهوم الكفاءة والفاعلية، رابعاً : النظم المزودة وهي تغطي سلوك العاملين، خامساً: التغيير والتطوير فالمؤسسة يجب أن تضم الموظفين والمزودين والعملاء والمساهمين لتقليل التهديدات وتعظيم الفرص بشكل مستمر، ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

هناك فروق بين المدراء وغير المدراء في إدراكهم لثقافة مؤسستهم ، ويعود ذلك إلى أن القيادة تعطي دوراً كبيراً في فهم وتوجيه الثقافة دعماً إلى محاولة سد الفجوة بين إدراك الجهتين؛ لأن إدراك العامل لثقافة المؤسسة سيدفع المؤسسة لتحقيق نتائج أفضل وبالتالي زيادة فعاليتها .

(8) دراسة ( Bruno , 2009 )

### **Organization Culture how to Measure it-6 Case study "**

هدفت الدراسة إلى قياس واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال في البرازيل ، وذلك من خلال الاستعانة بنموذج : " The Barros & Prates model " حيث يتم استخدام هذا النموذج لقياس الثقافة التنظيمية من خلال تسعة أبعاد ، وهي قوة المركزية ، الشخصية أو الانفرادية ، النمطية ،

النظرة المستقبلية، الرسمية، الحصانة، الولاء الشخصي، تجنب الصراعات، والمرونة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من 30 مدير مؤسسة أعمال في البرازيل، ومن أهم النتائج: أن الثقافة التنظيمية مرتبة حسب الأهمية من خلال الأبعاد إلى المرونة في المستوى الأول، ثم قوة المركزية والشخصية، ثم الولاء الشخصي، ثم الوضع المستقبلي، ثم الرسمية، والمستوى الأخير تجنب الصراعات، وهذا يشير إلى معدل ثقافة تنظيمية عالية وتوصلت الدراسة إلى أن الولاء الشخصي للمؤسسة وليس للقادة.

#### (9) دراسة ( Aydin & Ceylan , 2009 )

#### **The Role of the organizational Culture on Effectiveness**

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية على الفاعلية بتطبيقها على مصانع المواد الأولية ( Metalworking Manufactures ) في تركيا .

تم تطوير استبانة إلى جزأين: القسم الأول يقيس الثقافة التنظيمية من خلال 8 أبعاد، هي: ( المشاركة، التعاون، التعلم، الاهتمام بالعملاء، التوجه الاستراتيجي، نظام المكافآت والحوافز، نظام الرقابة، الاتصال، التكامل )، القسم الثاني: يقيس الفاعلية من خلال مجموعة من المحاور ، اقتصر عليها وهي ( الرضا الوظيفي، توجيه الزبائن، الالتزام التنظيمي، الأداء المالي والنمو )، ثم خرج بنموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات، وتم فحص 587 استبانة صالحة ومستردة من ضمن 1000 استبانته، وزعت على العاملين في تلك المنشآت من خلال توزيعها بطريقة شخصية وعبر البريد الإلكتروني، ومن أهم نتائج هذه الدراسة : إنّ الثقافة التنظيمية تؤثر في الفاعلية التنظيمية بمستوى

متوسط، وإنَّ أهم عناصر تحقيق الفاعلية التنظيمية كانت تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام والولاء التنظيمي ، وأن يكون الاهتمام بالزيائن في كل مرحلة من المراحل وبالخطط أيضاً.

### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات العربية السابقة، تبين أن موضوع معظم الدراسات يتفق ويناسب مع موضوع الدراسة الحالية وكذلك اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة حجازي (2015) في أبعادها حيث تناولت دراسة حجازي أربعة أبعاد، وهي: ( ثقافة القوة وثقافة النظم والأدوار وثقافة التعاطف الانساني، وثقافة الانجاز)، كما اتفقت مع دراسة (الحويحي، 2015) ودراسة (العاجز، 2011) التي تناولت الأبعاد التالية: (القيم والمعتقدات والتوقعات والاعراف)، وتناولت دراسة (علقم ، 2013) البعد القيادي والتنظيمي والإنساني.

اتفقت هذه الدراسة من معظم الدراسات السابقة على أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة واعتبارها أحد العوامل المهمة في وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها المؤثرة على أداء المنظمة ومن ثمَّ فعاليتها.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة ممَّا ساهم في صياغة أسئلة الدراسة .

أنّ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنّها تسعى للوقوف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة تعليمية حيوية تخدم الكثير من أبناء الشعب الفلسطيني في دولة فلسطين ،في حين أنّ الدراسات السابقة معظمها في دول أخرى .

أنّ ما يميز هذه الدراسة أيضا هو محور الوقوف على مستوى توفر إبعاد الثقافة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل .

## الفصل الثالث

❖ منهج الدراسة

❖ مجتمع الدراسة

❖ عينة الدراسة

❖ أداة الدراسة

❖ صدق الأداة

❖ ثبات الأداة

❖ متغيرات الدراسة

❖ المعالجة الاحصائية



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

#### 1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المتغيرات المتعلقة بأهداف الدراسة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

#### 2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية في مديرية التربية والتعليم العالي في منطقة جنوب الخليل، حيث يتكون هذا المجتمع من 4 طبقات وهي: طبقة مدير المدرسة وعددهم 168، طبقة نائب مدير المدرسة وعددهم 98، طبقة سكرتير المدرسة وعددهم 138، وطبقة الموظفين في مكتب التربية وعددهم 160 وبذلك يكون حجم المجتمع الكلي 564، كما أجرت الباحثة (10) مقابلات غير مهيكلة مع مجموعة من الموظفين في مديريات التربية والتعليم.

### 3.3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية طبقية نسبية حيث تم أخذ نسبة 45% من كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي، وتم أخذ هذه النسبة بناءً على قوانين العينات العشوائية الطبقية، وبلغ حجم العينة الكلي 256 حيث تم توزيع أدوات الدراسة على كل طبقة بشكل عشوائي، وتم استرداد 245 استبيان لتصبح نسبة الاسترداد 96% تقريباً. والجدول رقم (1.3) يوضح حجم مجتمع الدراسة، وحجم العينة من كل طبقة والأعداد المستردة.

جدول رقم (1.3) توزيع الأعداد حسب مجتمع الدراسة والعينة من كل طبقة والأعداد المستردة

العدد المسترد	حجم العينة=45% * حجم المجتمع في كل طبقة	حجم المجتمع حسب كل طبقة	الفئة
75	76	168	مدير مدرسة
41	45	98	نائب مدير مدرسة
63	63	138	سكرتير المدرسة
66	72	160	إداري في مكتب التربية
245	256	564	المجموع

والجدول رقم (2.3) يوضح خصائص الباحثين الشخصية و الديمغرافية.

جدول (2.3): خصائص الباحثين الشخصية والديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير التربية	1	0.40%
	مدير المدرسة	75	30.6%
	نائب مدير التربية	2	0.81%
	سكرتير المدرسة	63	25.7%
	رئيس قسم	5	2.04%
	نائب مدير مدرسة	41	16.7%

23.7%	58	إداري	
100.0%	245	المجموع	
45.3%	111	ذكر	الجنس
54.7%	134	أنثى	
100.0%	245	المجموع	
0.8%	2	أقل من 25 سنة	العمر
16.7%	41	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
45.3%	111	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	
29.8%	73	من 45 إلى أقل من 55	
7.3%	18	من 55 سنة فأكثر	
100.0%	245	المجموع	
14.3%	35	دبلوم	المؤهل العلمي
80.8%	198	بكالوريوس	
4.9%	12	ماجستير	
100.0%	245	المجموع	
4.1%	10	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
13.5%	33	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
31.0%	76	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
28.2%	69	من 15 إلى أقل من 20	
23.3%	57	من 20 سنة فأكثر	
100.0%	245	المجموع	

### 4.3 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة المقابلات غير المهيكلة مع مجموعة من الخبراء العاملين في مديرية التربية والتعليم وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، من خلال استهداف الإداريين في مكتب التربية والإداريين في المدارس (مدير مدرسة، نائب مدير مدرسة، سكرتير المدرسة)، لمعرفة أبعاد الثقافة التنظيمية، ثم قامت الباحثة بإعداد أداة الاستبيان لدراسة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم

جنوب الخليل، حيث تكونت هذه الأداة من مجموعة من المحاور وعددها 4 محاور رئيسية، وهي: القيم التنظيمية(6 فقرات)، المعتقدات التنظيمية(6 فقرات)، الأعراف التنظيمية(7 فقرات)، التوقعات التنظيمية(6)، وتدرج الإجابة عن فقرات الاستبيان كالتالي: (موافقة بدرجة قليلة جدا=1)، (موافقة بدرجة قليلة=2)، (موافقة بدرجة متوسطة=3)، (موافقة بدرجة كبيرة=4)، (موافقة بدرجة كبيرة جدا=5)، على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5)، مع العلم أنه تم توزيع الاستبانة بشكل شخصي وذلك من أجل توضيح أيّة استفسارات أو نقاط غامضة لدى المستجيبين.

### 3.5 ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس و تناسق(اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف ( Sauro & Lewis, 2012 ). لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وذلك على عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم(3.3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
القيم التنظيمية	6	0.72
المعتقدات التنظيمية	6	0.81
الأعراف التنظيمية	7	0.72
التوقعات التنظيمية	6	0.71
الدرجة الكلية	25	0.91

كما يتضح من الجدول (تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة (0.71-0.81)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.91)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 91% من البيانات و النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### 3.7 صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تمّ استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تمّ تعديل بعض عبارات الاستبيانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تدرج تحتها، والملحق رقم (2) يبين قائمة أسماء المحكمين.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور ومجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور ( Sauro & Lewis, 2012 ).

الجدول رقم(4.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية.

#	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	ترسخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين .	0.66	0.00
2	توفر المديرية للموظفين البيئة الملائمة لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل ونظمه .	0.69	0.00
3	تتسم بيئة العمل في المديرية بالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.	0.69	0.00
4	توفر بيئة العمل في المديرية الدافعية اللازمة للموظفين من أجل رفع معدلات نمو وتحسين الأداء .	0.63	0.00
5	تعمل المديرية على ترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الموظفين .	0.63	0.00
6	يلتزم الموظفون في المديرية بمواعيد العمل والإنجاز في فترات زمنية محددة .	0.59	0.00

الجدول رقم(5.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور المععتقدات التنظيمية.

#	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	تتعامل المديرية مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك .	0.78	0.00
2	تتوفر لدى الموظفين القناعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات .	0.72	0.00
3	توفر بيئة المديرية الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة .	0.73	0.00
4	تحفز المديرية الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار .	0.77	0.00
5	يبادر الموظفون في المديرية بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية رغبة في تطوير العمل .	0.68	0.00
6	توفر المديرية ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات .	0.63	0.00

الجدول رقم(6.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الأعراف التنظيمية.

#	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	تساعد الأعراف السائدة في المديرية على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل .	0.65	0.00
2	تلتزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة .	0.57	0.00
3	تساعد الأعراف السائدة في المديرية على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار .	0.64	0.00
4	تشجع الأعراف السائدة في المديرية الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل .	0.63	0.00
5	ينظر المدراء في الأعراف السائدة إلى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعليم .	0.56	0.00
6	تمثل الأعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين .	0.55	0.00
7	تلتزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم .	0.66	0.00

الجدول رقم(7.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور التوقعات التنظيمية.

#	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	تقدر المديرية جهود الموظفين .	0.73	0.00
2	توفر المديرية الأمان الوظيفي للعاملين فيها .	0.73	0.00
3	تحرص المديرية على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين .	0.64	0.00
4	يبدل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تتوقعها المديرية منهم .	0.53	0.00
5	تسعى المديرية إلى موازنة قيم الموظفين مع قيمها .	0.54	0.00
6	تتوقع المديرية من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية .	0.64	0.00

الجدول رقم (8.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمحاور ومجالات الدراسة والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل.

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	القيم التنظيمية	0.82	0.00
2	المعتقدات التنظيمية	0.89	0.00
3	الأعراف التنظيمية	0.88	0.00
4	التوقعات التنظيمية	0.87	0.00

من خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين معظم فقرات محاور الدراسة والدرجات الكلية للمحاور التي تحتوي تلك الفقرات وكذلك بين الدرجات الكلية لمحاور ومجالات الدراسة والدرجة الكلية لتلك المجالات والمحاور، وبذلك تعتبر هذه الفقرات و مجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

### 3.8 خطوات تطبيق الدراسة

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع 256 استبيان على عينة من العاملين في الوظائف الإدارية في مديرية التربية والتعليم العالي في منطقة جنوب الخليل..
2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة 245 استبيان بنسبة استرداد بلغت 96% تقريباً.
3. قامت الباحثة بإدخال الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.



### 3.9 متغيرات الدراسة

المتغيرات الشخصية والديمغرافية:

**المسمى الوظيفي** ويضم: مدير التربية، مدير مدرسة ، نائب مدير التربية، سكرتير مدرسة، رئيس

قسم، نائب مدير مدرسة، إداري.

**الجنس** ويضم: ذكر، أنثى.

**العمر** ويضم: أقل من 25 سنة، من 25 إلى أقل من 35 سنة، من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة،

من 45 إلى أقل من 55، من 55 سنة فأكثر.

**عدد سنوات الخبرة** ويضم: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من

15 سنة، من 15 إلى أقل من 20 سنة، من 20 سنة فأكثر.

**المؤهل العلمي** ويضم: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.

مجالات ومحاور الدراسة:

1. القيم التنظيمية.

2. المعتقدات التنظيمية.

3. الأعراف التنظيمية.

4. التوقعات التنظيمية.

**المتغير التابع:** واقع الثقافة التنظيمية.

### 3.10 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابات الأرقام التالية: (موافقة بدرجة قليلة جداً=1)، (موافقة بدرجة قليلة=2)، (موافقة بدرجة متوسطة=3)، (موافقة بدرجة كبيرة=4)، (موافقة بدرجة كبيرة جداً=5)، على مقياس ليكرت الخماسي بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تمّ حساب نسب الموافقة القليلة والمتوسطة والمرتفعة لكل فقرة ولكل محور وبناءً عليها تم الإجابة على أسئلة الدراسة، كما تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون؛ لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

## الفصل الرابع

❖ عرض وتحليل نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### 1.4 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما هو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم العالي في

منطقة جنوب الخليل بأقسامها ومدارسها؟

الجدول التالي يبين الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية

السائدة في مديرية التربية والتعليم العالي في منطقة جنوب الخليل بأقسامها ومدارسها:

الجدول رقم(1.4): الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية

التربية والتعليم العالي في منطقة جنوب الخليل بأقسامها ومدارسها.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الموافقة الكبيرة	الموافقة المتوسطة	الموافقة القليلة	واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم العالي في منطقة جنوب الخليل بأقسامها ومدارسها
0.61	3.28	45.2%	36.5%	18.3%	مستوى توفر بُعد " القيم " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية
0.70	3.08	36.7%	38.6%	24.7%	مستوى توفر بُعد " المعتقدات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية
0.60	3.06	35.4%	37.0%	27.6%	مستوى توفر بُعد " الأعراف " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية
0.64	3.04	35.6%	36.2%	28.2%	مستوى توفر بُعد " التوقعات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية
0.55	3.11	38.1%	37.1%	24.8%	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (1.4) بأن الدرجة الكلية لواقع الثقافة التنظيمية مرتفعة حيث بلغت نسبة الموافقة الكبيرة الكلية 38.1% مقابل 24.8% لنسبة الموافقة القليلة الكلية، وكانت نسبة الموافقة المتوسطة الكلية 37.1%.

ومن خلال المقابلات غير المهيكلة التي احتوت على أسئلة عامة ومفتوحة عن الثقافة التنظيمية داخل المديرية أجرتها الباحثة للوصول إلى أبعاد الثقافة التنظيمية، أظهر الخبراء في هذا المجال أنّ الثقافة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم تتكون من: (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات). واتفق الخبراء في هذا المجال على ما يلي: أن هناك بيئة تنظيمية داخل المديرية تنظم وتتسق العمل بين الموظفين ورؤساء الأقسام فهي تعمل كجسد واحد من حيث التعليمات والثقافة التنظيمية التربوية السائدة في المديرية، كما وأنّ هناك رؤية ورسالة وخطة لوزارة التربية يتم العمل عليها، كما ويتم تدريب العاملين في المراكز المختلفة على الثقافة والسياسات المعمولة بها داخل المديرية، وأضافوا بأنّ هناك درجة رضا مقبولة بين العاملين في المديرية ورؤسائهم بما هو موجود وما هو مأمول، والرؤية المستقبلية هي الوصول لمستوى تعليم عالٍ للطلبة من خلال تطوير القدرات لكافة العاملين في التربية وأحداث البيئة التعليمية والتربوية المناسبة في مدارس المديرية، ومن المعتقدات والتوقعات المشتركة بين هؤلاء الخبراء من العاملين العمل بأقصى درجة من الطاقات وإظهار إبداعاتهم ونجاحاتهم في العمل، مقابل توفر البيئة المناسبة والمناهج القيمة والاحتياجات التدريبية والحوافز والأمان الوظيفي.

وبناءً على هذه الإضاءات توصلت الباحثة إلى أبعاد الثقافة التنظيمية والتي اعتبرت كمحاور رئيسة لأداة البحث الثانية وهي الاستبانة، كما وتمت عملية تحكيم الاستبانة عند بعض من هؤلاء الخبراء إلى جانب غيرهم من المختصين.

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى توفر بُعد " القيم " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟

الجدول التالي يبين الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بمستوى

توفر بُعد " القيم " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية:

الجدول رقم(2.4): الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بمستوى توفر بُعد

" القيم " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الموافقة الكبيرة		الموافقة المتوسطة		الموافقة القليلة		مستوى توفر بُعد " القيم " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية	الرقم
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
0.98	3.62	69.0%	169	18.8%	46	12.2%	30	ترسخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين.	1.
0.91	3.16	34.3%	84	49.8%	122	15.9%	39	توفر المديرية للموظفين البيئة الملائمة لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل ونظمه.	2.
0.93	3.25	43.3%	106	38.4%	94	18.4%	45	تتسم بيئة العمل في المديرية بالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.	3.
0.97	3.06	33.5%	82	42.0%	103	24.5%	60	توفر بيئة العمل في المديرية الدافعية اللازمة للموظفين من أجل رفع معدلات نمو وتحسين الأداء.	4.

0.91	3.25	44.9%	110	33.9%	83	21.2%	52	تعمل المديرية على ترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الموظفين.	5.
0.96	3.33	46.1%	113	36.3%	89	17.6%	43	يلتزم الموظفون في المديرية بمواعيد العمل والإنجاز في فترات زمنية محددة.	6.
0.61	3.28	45.2%	111	36.5%	89	18.3%	45	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول (2.4) بأن مستوى توفر بُعد " القيم " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية

في المديرية كان مرتفعاً، حيث بلغت نسبة الموافقة الكبيرة (45.2%) مقابل (18.3%) لنسبة

الموافقة القليلة. ومن نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

كانت نسبة الموافقة العالية 69% على الفقرة (ترسخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين

العاملين) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 12.2% مما يدل على أنه ترسخ بيئة

العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين.

كانت نسبة الموافقة العالية 34.3% على الفقرة (توفر المديرية للموظفين البيئة الملائمة لتقديم

الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل ونظمه) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة

والتي كانت 15.9% مما يدل على أنه توفر المديرية للموظفين البيئة الملائمة لتقديم الأفكار

الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل ونظمه.

كانت نسبة الموافقة العالية 43.3% على الفقرة (تتسم بيئة العمل في المديرية بالثقة المتبادلة

بين الإدارة والموظفين) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 18.4% مما يدل على أنه

تتسم بيئة العمل في المديرية بالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.

كانت نسبة الموافقة العالية 33.5% على الفقرة (توفر بيئة العمل في المديرية الدافعية اللازمة

للموظفين من أجل رفع معدلات نمو وتحسين الأداء) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة والتي

كانت 24.5% مما يدل على أنه توفر بيئة العمل في المديرية الدافعية اللازمة للموظفين من أجل رفع معدلات نمو وتحسين الأداء.

كانت نسبة الموافقة العالية 44.9% على الفقرة (تعمل المديرية على ترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الموظفين) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 21.2% مما يدل على أنه تعمل المديرية على ترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الموظفين.

كانت نسبة الموافقة العالية 46.1% على الفقرة (يلتزم الموظفون في المديرية بمواعيد العمل والإنجاز في فترات زمنية محددة) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 17.6% مما يدل على أنه يلتزم الموظفون في المديرية بمواعيد العمل والإنجاز في فترات زمنية محددة.

**السؤال الثاني: ما مستوى توفر بُعد " المعتقدات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟**

الجدول التالي يبين الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة

بمستوى توفر بُعد " المعتقدات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية:

الجدول رقم (3.4): الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بمستوى توفر بُعد " المعتقدات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الموافقة الكبيرة		الموافقة المتوسطة		الموافقة القليلة		مستوى توفر بُعد " المعتقدات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية	الرقم
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
0.99	3.35	52.7%	129	29.4%	72	18.0%	44	تتعامل المديرية مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.	1.
0.94	2.97	29.0%	71	43.3%	106	27.8%	68	تتوفر لدى الموظفين القناعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	2.
1.01	3.22	44.9%	110	34.3%	84	20.8%	51	توفر بيئة المديرية الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.	3.



0.95	2.95	27.3%	67	47.3%	116	25.3%	62	4. تحفز المديرية الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.
0.97	2.87	27.8%	68	40.0%	98	32.2%	79	5. يبادر الموظفون في المديرية بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية رغبة في تطوير العمل.
0.98	3.14	38.4%	94	37.6%	92	24.1%	59	6. توفر المديرية ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات.
0.70	3.08	36.7%		38.6%		24.7%		الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول (3.4) بأن مستوى توفر بُعد "المعتقدات" كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية كان متوسطاً حيث بلغت نسبة الموافقة الكبيرة (36.7%) مقابل (24.7%) نسبة الموافقة القليلة بينما بلغت نسبة الموافقة المتوسطة (38.6%). ومن نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

كانت نسبة الموافقة العالية 52.7% على الفقرة (تتعامل المديرية مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 18% مما يدل على أنه تتعامل المديرية مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.

كانت نسبة الموافقة العالية 29% على الفقرة (تتوفر لدى الموظفين القناة بالمشاركة في اتخاذ القرارات) وهي قريبة جداً من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 27.8% مما يدل على أنه تتوفر لدى الموظفين القناة بالمشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة.

كانت نسبة الموافقة العالية 44.9% على الفقرة (توفر بيئة المديرية الحرة في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 20.8% مما يدل على أنه توفر بيئة المديرية الحرة في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.

كانت نسبة الموافقة العالية 27.3% على الفقرة (تحفز المديرية الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار) وهي قريبة جداً من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 25.3% مما يدل على أنه تحفز المديرية الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة.

كانت نسبة الموافقة العالية 27.8% على الفقرة (يبادر الموظفون في المديرية بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية رغبةً في تطوير العمل) وهي قريبة من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 32.2% مما يدل على أنه يبادر الموظفون في المديرية بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية رغبةً في تطوير العمل بدرجة متوسطة.

كانت نسبة الموافقة العالية 38.4% على الفقرة (توفر المديرية ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 24.1% مما يدل على أنه توفر المديرية ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات.

**السؤال الثالث: ما مستوى توفر بُعد " الأعراف " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟**

الجدول التالي يبين الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة

بمستوى توفر بُعد " الأعراف " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية:

الجدول رقم(4.4):الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بمستوى توفر بُعد " الأعراف " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الموافقة الكبيرة		الموافقة المتوسطة		الموافقة القليلة		مستوى توفر بُعد " الأعراف " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية	الرقم
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
0.97	3.36	51.4%	126	30.6%	75	18.0%	44	تساعد الأعراف السائدة في المديرية على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.	1.
0.91	3.16	38.0%	93	42.4%	104	19.6%	48	تُلتزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة.	2.
0.95	3.10	34.7%	85	40.0%	98	25.3%	62	تساعد الأعراف السائدة في المديرية على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار.	3.
0.96	2.98	30.6%	75	38.8%	95	30.6%	75	تشجع الأعراف السائدة في المديرية الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.	4.
1.00	2.88	26.9%	66	38.8%	95	34.3%	84	ينظر المدراء في الأعراف السائدة إلى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعليم.	5.
1.03	2.95	29.8%	73	39.2%	96	31.0%	76	تمثل الأعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين.	6.
1.10	3.00	36.3%	89	29.0%	71	34.7%	85	تلتزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم.	7.
0.60	3.06	35.4%		37.0%		27.6%		الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول (4.4) بأن مستوى توفر بُعد "الأعراف" كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية كان متوسطاً حيث بلغت نسبة الموافقة الكبيرة (35.4%) مقابل (27.6%) لنسبة الموافقة القليلة بينما بلغت نسبة الموافقة المتوسط (37%). ومن نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي: كانت نسبة الموافقة العالية 51.4% على الفقرة (تساعد الأعراف السائدة في المديرية على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 18% مما يدل على أنه تساعد الأعراف السائدة في المديرية على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.

كانت نسبة الموافقة العالية 38% على الفقرة (تُلزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 19.6% مما يدل على أنه تُلزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة (بدرجة متوسطة).

كانت نسبة الموافقة العالية 34.7% على الفقرة (تساعد الأعراف السائدة في المديرية على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 25.3% مما يدل على أنه تساعد الأعراف السائدة في المديرية على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار (بدرجة متوسطة).

كانت نسبة الموافقة العالية 30.6% على الفقرة (تشجع الأعراف السائدة في المديرية الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل) وهي مساوية تمام النسبة

الموافقة القليلة مما يدلّ على أنّه تشجع الأعراف السائدة في المديرية الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل بدرجة متوسطة.

كانت نسبة الموافقة العالية 26.9% على الفقرة (ينظر المدراء في الأعراف السائدة إلى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعليم) وهي أقل من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 34.3% مما يدلّ على أنّه لا ينظر المدراء في الأعراف السائدة إلى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعليم.

كانت نسبة الموافقة العالية 29.8% على الفقرة (تمثل الأعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين) وهي قريبة من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 31% مما يدل على أنه تمثل الأعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين بدرجة متوسطة.

كانت نسبة الموافقة العالية 36.3% على الفقرة (تلزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم) وهي قريبة من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 34.7% مما يدل على أنه تلزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم بدرجة مرتفعة.

**السؤال الرابع: ما مستوى توفر بُعد " التوقعات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟**

الجدول التالي يبين الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة

بمستوى توفر بُعد " التوقعات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية:

الجدول رقم(5.4):الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بمستوى توفر بُعد " التوقعات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الموافقة الكبيرة		الموافقة المتوسطة		الموافقة القليلة		مستوى توفر بُعد " التوقعات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية	الرقم
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
1.09	3.14	46.1%	113	28.2%	69	25.7%	63	تقدر المديرية جهود الموظفين.	1.
1.03	2.95	30.6%	75	40.4%	99	29.0%	71	توفر المديرية الأمان الوظيفي للعاملين فيها.	2.
1.01	2.63	20.0%	49	38.4%	94	41.6%	102	تحرص المديرية على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.	3.
0.97	3.31	45.3%	111	35.1%	86	19.6%	48	يبدل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تتوقعها المديرية منهم .	4.
0.91	3.04	32.2%	79	40.0%	98	27.8%	68	تسعى المديرية إلى موازنة قيم الموظفين مع قيمها.	5.
1.03	3.16	39.6%	97	35.1%	86	25.3%	62	تتوقع المديرية من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية.	6.
0.64	3.04	35.6%		36.2%		28.2%		الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن مستوى توفر بُعد " التوقعات " كأحد أبعاد الثقافة

التنظيمية في المديرية كان متوسطاً حيث بلغت نسبة الموافقة الكبيرة (35.6%) مقابل (28.2%)

نسبة الموافقة القليلة بينما بلغت نسبة الموافقة المتوسطة (36.2%). ومن نتائج الجدول السابق

يتضح ما يلي:

كانت نسبة الموافقة العالية 46.1% على الفقرة (تقدر المديرية جهود الموظفين) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 25.7% مما يدلّ على أنّه تقدّر المديرية جهود الموظفين.

كانت نسبة الموافقة العالية 30.6% على الفقرة (توفر المديرية الأمان الوظيفي للعاملين فيها) وهي قريبة جدا من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 29% مما يدلّ على أنّه توفر المديرية الأمان الوظيفي للعاملين فيها بدرجة متوسطة.

كانت نسبة الموافقة العالية 20% على الفقرة (تحرص المديرية على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين) وهي أقل بكثير من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 41.6% مما يدلّ على أنّه لا تحرص المديرية على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

كانت نسبة الموافقة العالية 45.3% على الفقرة (يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تتوقعها المديرية منهم) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 19.6% مما يدلّ على أنّه يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تتوقعها المديرية منهم.

كانت نسبة الموافقة العالية 32.2% على الفقرة (تسعى المديرية إلى موازنة قيم الموظفين مع قيمها) وهي قريبة من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 27.8% مما يدلّ على أنّه تسعى المديرية إلى موازنة قيم الموظفين مع قيمها بدرجة متوسطة.

كانت نسبة الموافقة العالية 39.6% على الفقرة (تتوقع المديرية من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية) وهي أعلى من نسبة الموافقة القليلة والتي كانت 25.3% مما يدلّ على أنّه تتوقع المديرية من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية بدرجة مرتفعة.

## مناقشة النتائج والتوصيات

❖ ملخص النتائج

❖ الاستنتاجات

❖ التوصيات



## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

**السؤال الرئيس: ما هو واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم العالي في منطقة جنوب الخليل بأقسامها ومدارسها؟**

أشارت النتائج في الجدول رقم (1.4) بأنّ الدرجة الكلية لواقع الثقافة التنظيمية مرتفعة حيث بلغت نسبة الموافقة الكبيرة الكلية 38.1% مقابل 24.8% لنسبة الموافقة القليلة الكلية، وكانت نسبة الموافقة المتوسطة الكلية 37.1%، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحويجي، 2015) والتي تشير لوجود نسبة موافقة مرتفعة لأبعاد الثقافة التنظيمية.

ويتفرع هذا السؤال إلى أسئلة فرعية هي:

**السؤال الأول: ما مستوى توفر بُعد " القيم " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟**

تبين بأنّ مستوى توفر بُعد " القيم " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية كان مرتفعاً حيث بلغت نسبة الموافقة الكبيرة (45.2%) مقابل (18.3%) لنسبة الموافقة القليلة. كما تبين بأنه ترسخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين، توفر المديرية للموظفين البيئة الملائمة لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل ونظمه، وتنسم بيئة العمل في المديرية بالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وتوفر بيئة العمل في المديرية الدافعية اللازمة للموظفين من أجل رفع

معدلات نمو وتحسين الأداء، تعمل المديرية على ترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الموظفين، يلتزم الموظفون في المديرية بمواعيد العمل والإنجاز في فترات زمنية محدّدة.

وبشكل عام ترى الباحثة بتوفر القيم التنظيمية بالمديرية بشكل مرضٍ، ويجب على المديرية تعزيز القيم التنظيمية ، وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدّراسات السّابقة كدراسة (المطيري، 2016) التي أوضحت أن أفراد عينة الدراسة موافقون على توفر القيم التنظيمية بوزارة العدل بمدينة الرياض، حيث تبين وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين من خلال الأنماط السلوكية، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين من خلال الأنظمة والقوانين المعتمدة، وعليه نجد أن أبرز القيم التنظيمية بوزارة العدل بالرياض تتمثل أن العنصر البشري من أهم الموارد المتاحة بالوزارة، كما اتفقت مع دراسة (الحويحي، 2015) والتي تشير لوجود نسبة موافقة مرتفعة على فقرات مجال القيم التنظيمية . وتعزو الباحثة وهي تعمل مديرة مدرسة ثانوية مركزية في مديرية التربية والتعليم -جنوب الخليل سبب الاتفاق مع الدراسات السابقة أنّ جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تعطي اهتماماً بالقيم التنظيمية للمحافظة على ثقافتها، حيث تسعى المؤسسات إلى ترسيخ بيئة عمل ملائمة لتقديم أفكار جديدة وتفاهات مشتركة وعلاقات طيبة وسلوكيات لدى الموظفين.

**السؤال الثاني: ما مستوى توفر بُعد " المعتقدات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟**

تبين بأنّ مستوى توفر بُعد " المعتقدات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية كان متوسطاً حيث بلغت نسبة الموافقة الكبيرة (36.7%) مقابل (24.7%) لنسبة الموافقة القليلة بينما بلغت نسبة الموافقة المتوسطة (38.6%). كما تبين بأنّه تتعامل المديرية مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز

هدف مشترك، تتوفر لدى الموظفين القناعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، توفر بيئة المديرية الحرة في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة، تحفز المديرية الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة، يبادر الموظفون في المديرية بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية رغبة في تطوير العمل بدرجة متوسطة، توفر المديرية ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات.

حيث اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (الشمري، 2013) حيث تبين أنه أهم خصائص الثقافة التنظيمية تكمن في معتقدات التعاون بين الزملاء وإنجاز العمل بدرجة موافقة متوسطة في كلية الملك خالد حيث يوجد أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز المهام التنظيمية. واختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (الحوبي، 2015) حيث يتضح من خلال النتائج أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد المعنقات بلغ 38.6 بموافقة بدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الوجود الحقيقي لبعد المعنقات التنظيمية في المديرية؛ وذلك لأنها تعمل في نفس المجال وشاهدة على الكثير من الإجراءات والترتيبات الخاصة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتبادل الأفكار وتوفر ثقافة التعاون بين العاملين داخل المديرية من اجتماعات تشاورية وزيارات استطلاعية واستقطاب للخبرات.

**السؤال الثالث: ما مستوى توفر بُعد " الأعراف " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟**

تبين بأن مستوى توفر بُعد " الأعراف " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية كان متوسطاً حيث بلغت نسبة الموافقة الكبيرة (35.4%) مقابل (27.6%) لنسبة الموافقة القليلة بينما بلغت نسبة الموافقة المتوسط (37%). كما تبين بأنه تساعد الأعراف السائدة في المديرية على التكيف مع

التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل، تُلزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة، تساعد الأعراف السائدة في المديرية على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار، تشجع الأعراف السائدة في المديرية الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل بدرجة متوسطة، لا ينظر المدراء في الأعراف السائدة إلى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعليم، تمثل الأعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين بدرجة متوسطة، تلزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم بدرجة عالية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مختار، 2015) حيث أشارت أنّ هناك علاقة بين أعراف الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل وتعزيز الرضا الوظيفي، واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحويحي، 2015) حيث أظهرت أن الأعراف التنظيمية بحاجة للتعزيز. وتعزو الباحثة سبب الاتفاق والاختلاف حسب بيئة العمل في كل من منظمة .

#### السؤال الرابع: ما مستوى توفر بُعد " التوقعات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟

تبين بأنّ مستوى توفر بُعد " التوقعات " كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية كان متوسطاً حيث بلغت نسبة الموافقة الكبيرة (35.6%) مقابل (28.2%) لنسبة الموافقة القليلة بينما بلغت نسبة الموافقة المتوسطة (36.2%). كما تبين بأنّه تقدر المديرية جهود الموظفين، توفر المديرية الأمان الوظيفي للعاملين فيها بدرجة متوسطة، لا تحرص المديرية على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تتوقعها المديرية منهم،

تسعى المديرية إلى موازنة قيم الموظفين مع قيمها بدرجة متوسطة، تتوقع المديرية من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية.

وتعزو الباحثة إلى أن جميع الفقرات في مجال التوقعات التنظيمية أخذت موافقة بدرجة متوسطة وهذا يعني بأن الموظفين يبذلون مجهودات ليحققوا ما تصبو إليه المديرية منهم، ولكن بسبب الحالة السياسية السائدة وقلة الموارد تفتقد المديرية لأن تقدم ما يتوقع الموظفين منها من تقدير لجهودهم، وتوفر الأمان الوظيفي لهم وتوفير لهم حوافز مادية ومعنوية، وبذلك على المديرية تحسين التوقعات التنظيمية التي يتوقعها الموظفين منها. وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العاجز، 2011) والتي أوضحت أن درجة الموافقة متوسطة وكذلك توفر التوقعات متوسطة وقد اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحويحي، 2015).

#### الاستنتاجات:

من خلال النتائج السابقة تستنتج الباحثة ما يلي:

1. أن أبعاد الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة من خلال ترسيخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين وتوفير بيئة من خلالها يتم تطوير إجراءات العمل ونظمه وتبادل الثقافة بين الإدارة والموظفين.
2. تتعامل المديرية مع الموظفين كشركاء لتحقيق أهداف المديرية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وتبادل الأفكار بحرية ونشر ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات.
3. ساعدت الاعراف السائد في المديرية على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستهدفة في بيئة العمل وتهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار.

4. تقدر المديرية جهود الموظفين من خلال توفير الأمان الوظيفي وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

## التوصيات

1. دعم وتبني الأفكار الجديدة التي تهدف إلى تطوير إجراءات العمل من خلال تعليمات وزارة التربية والتعليم المعممة على مديريات الوطن.
2. تعزيز دافعية العاملين بالعمل من خلال توفير بيئة عمل مشجعة وبناء علاقات جيدة بين العاملين من خلال مديريات التربية والتعليم.
3. تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وخصوصاً التي تخص أعمالهم في أقسام مديريات التربية والتعليم.
4. حفز العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية ومنحهم القدرات الملائمة لطبيعة العمل الذي يقومون فيه من خلال مراكز التدريب التابعة للمديرية- جنوب الخليل.
5. تبادل الأفكار والآراء بين الموظفين وخصوصاً أصحاب الخبرة في المديرية.
6. العمل على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار من خلال التعاون بين العاملين في المديرية ومدارسها.
7. تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين من خلال تعليمات الوزارة.
8. موائمة قيم المواطنين مع قيم المنظمة من قبل الوزارة.
9. نشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم من خلال مؤتمرات ومسابقات يتم تنظيمها من قبل وزارة التربية والتعليم.

10. أن يتم تنفيذ مقترح ورشة العمل التي تم بناءها في ملحق رقم (5).

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية

- أبو شمالة، ناصر، (2018)، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- أبو معيلق، أماني، (2012)، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبوبكر، مصطفى محمود، (2008)، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبوبكر، مصطفى (2005)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي)، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- حجازي، رولا (2015) ، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بإدارة المعرفة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- بجرجة، مريم،(2015)، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة - مديرية التربية لولاية بسكرة،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- بوغفير، بلال (2015)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك لولاية بسكرة، جامعة محمد خضير -بسكرة-.



- جرينبرج، جيرالد وبارون،(2015)، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني، إسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ ، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.
- جلاب، إحسان، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2006). مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر.
- عساف، عبد المعطي (2005)، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان.
- جمعة، خير الدين، (2015)، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، الجزائر.
- الحارثي، فوزي، (2012) الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الملم فهد الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.
- حريم، حسين والساعد، رشاد. (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية : دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، الاردن.
- المغربي، كامل (2004). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

- الحسيني، فلاح حسن (2006). الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان.
- حمودة، عبد الناصر محمد علي (2005). إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- حويحي، إسماعيل، (2015)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة، جامعة الأزهر، غزة.
- الخفاجي، نعمة عباس (2009). "ثقافة المنظمة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخلايلة، إيمان وهمشري، عمر ، (2015)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1.
- ديري، زهد محمد، (2011)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- السراج، آلاء عبد الله. (2017)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة.
- الشمري ، يوسف، ( 2013 ) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء التعليمي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

- صديقي، أمينة، (2013)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- طالب، منير ، (2011)، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة "، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ،غزة، فلسطين.
- الظاهر، " نعيم إبراهيم، (2009)، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم-الأهمية-التحديات"، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، إربد.
- العاجز، إيهاب فاروق مصباح، (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العتيبي، ياسر، (2007)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- العريقي، منصور(2009)، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ,المجمد 5, العدد2.
- عشاوي، إيمان، (2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية في مصر، دراسة تطبيقية على بعض المدارس الحكومية، جامعة القاهرة ، مصر.
- عصفور، "أمل (2008)، قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

- العطية، ماجدة (2003)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العلامي، الصادق (2006)، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- علقم، منير، (2013)، الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، جامعة الخليل، فلسطين.
- العميان، محمود سلمان (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن
- عيساوي، وهيبه، (2012)، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان.
- الفراج، أسامة، (2011)، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27، (1).
- القريوتي، محمد قاسم(2009)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، عمان :دار وائل للنشر.
- ماهر، "أحمد، (2007)، الإدارة الاستراتيجية، الدليل العملي للمديرين"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- مختار، يونس، (2015) الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، جامعة محمد خضير، بسكرة الجزائر.

- المرسي، جمال الدين محمد و آخرون (2002)، "التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية". الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مرسي، جمال الدين محمد، (2006)، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية.
- المطيري، فوزي، (2016) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ، الرياض.
- ملح، أحمد، (2003)، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن.
- نصار، إيمان، (2013)، جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي ، الجامعة الاسلامية، غزة.
- الهاجري، ناصر (2013)، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- السيد، الهواري (2008). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، توزيع مكتبة عين شمس، القاهرة.

- وزارة التربية والتعليم العالي (2017)، **الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017** -  
2022، رام الله.

- موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تم الوصول اليه في السابع من شهر آذار لعام  
2018 من خلال الرابط التالي : (<https://www.mohe.pna.ps>)

### المراجع الأجنبية

- Alharbi, M.A. &Alharya, M.S. (2013).Impact of organizational culture on employee performance. **Journal of International Review of Management and Business Research**, 2(1), 168-175.
- Adewale .o , Anthonia. A. (2013). **Impact of Organization Culture on Human Resource Practices:Astudy of Selected Nigerrian Private Universities**, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 4, pp. 115-133.
- Aydin. b, Ceylan .a ,(2009) **the Role of Organizational Culture On Effectiveness**, **E+M Ekonomie a Management** . 3; ABI/INFORM Global .pg.33
- Benjamin, O. A. (2015). Impact of organizational culture and leadership style on quality of work-life among employees in Nigeria. *African journal for the psychological studies of social issues*, 18(1), 109-121.
- Whetten. 2002. **Members' identification with multiple-identity organizations**. **Organ. Sci.** 13(6) 618–635.
- Bruno, L. (2011). **Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management : An Exploratory Investigation** . Brazil: Fundacao Dom Cabral, E-Leader Croatia.

- Bruno,(2009). **Professor of Leadership: Organization Culture how to Measure it: case study, José O. P. de Sousa, M. Science, E-Leader Tallinn.**
- Sauro, Jeff & Lewis, James,(2012) **Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research**, page187
- Lee, Joohee, et al,(2011) The retention of public child welfare workers: The roles of professional organizational culture and coping strategies, *Children and Youth Services Review*, vol (33), No (1), **The University of Southern Mississippi, United States**, p.103
- Cheung et al, Towards an organizational culture framework in construction, **International Journal of Project Management**, vol (29), Hong Kong ,2011.
- Schnacky K., (2009) " **Perceptions of Organizational Culture by Employee Level : Case Study "** , master thesis , University of Wisconsin- Stout ,2008 .
- Valizadeh, A. Ghahremani, J. (2012). The relationship between organizational culture and quality of working life of employees, *European journal of experimental biology*,2(5), 1722-1727
- Efeoglu, I. Gökhan; Ulum (2017), **Organizational Culture in Educational Institutions**, *Journal of Academic Social Science Studies* n54 p39-56
- Bogdan S. et al (2016), A Study of the Organizational Culture at a Higher Education Institution (Case Study: Plekhanov Russian University of Economics (PRUE)), *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL & SCIENCE EDUCATION*, VOL.11 , NO.10 , 11515-11528

- Bressy Gilles (2004), **Christian Kankoyt, economie d'entreprise**, 4<sup>ème</sup> édition Dalloz, paris.



# الملاحق

ملحق (1)

جامعة الخليل

HEBRON UNIVERSITY



أخي الكريم ... أختي الكريمة ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

أضع بين أيديكم استبانة بحثية ندرس بها (الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم

جنوب الخليل)

وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

لذلك يرجى من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكلّ

عبارة من عبارات الاستبانة بما ترونه مناسباً وذلك بوضع إشارة ( صح ) في

للمكان المناسب

شاكربين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

منى جميل إطميرة

## أولاً : المتغيرات الشخصية

ضع إشارة صح في المكان المناسب

### 1. المسمى الوظيفي

<input type="checkbox"/>	مدير المدرسة	<input type="checkbox"/>	مدير التربية
<input type="checkbox"/>	سكرتير مدرسة	<input type="checkbox"/>	نائب مدير التربية
<input type="checkbox"/>	نائب مدير مدرسة	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم
		<input type="checkbox"/>	إداري

### 1. الجنس

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
--------------------------	------	--------------------------	-----

### 2. العمر

<input type="checkbox"/>	من 25 إلى أقل من 35 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة
<input type="checkbox"/>	من 45 إلى أقل من 55	<input type="checkbox"/>	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
		<input type="checkbox"/>	من 55 سنة فأكثر

### 4. المؤهل العلمي

<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير

### 5. عدد سنوات الخبرة

<input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 15 إلى أقل من 20	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى أقل من
		<input type="checkbox"/>	من 20 سنة فأكثر

برجاء وضع علامة ( ✓ ) أمام درجة موافقة سيادتكم على كل بعد من الأبعاد المتوافرة في وزارة التربية والتعليم :

موافقة بدرجة قليلة جداً	موافقة بدرجة قليلة	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة بدرجة كبيرة	موافقة بدرجة كبيرة جداً	الفقرة	رقم
<b>الثقافة التنظيمية</b>						
<p><b>أ : القيم التنظيمية :</b> هي تمثل تفاهماً مشتركاً في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها لدى الموظفين وهي عبارة عن اتساق في المشاعر غير المخطط لها من مشاعر الخير والجمال والقبح ، الاعتيادية والشذوذ ، العقلانية وعدم العقلانية .</p>						
					1 ترسخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين .	
					2 توفر المديرية للموظفين البيئة الملائمة لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل ونظمه .	
					3 تتسم بيئة العمل في المديرية بالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.	
					4 توفر بيئة العمل في المديرية الدافعية اللازمة للموظفين من أجل رفع معدلات نمو وتحسين الأداء .	
					5 تعمل المديرية على ترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الموظفين .	
					6 يلتزم الموظفون في المديرية بمواعيد العمل والإنجاز في فترات زمنية محددة .	
<p><b>ب-المعتقدات التنظيمية :</b> عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية .</p>						
					1 تتعامل المديرية مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك .	
					2 تتوفر لدى الموظفين القناعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات .	

الرقم	الفقرة	موافقة بدرجة قليلة جداً	موافقة بدرجة قليلة	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة بدرجة كبيرة	موافقة بدرجة كبيرة جداً
3	توفر بيئة المديرية الحرة في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة .					
4	تحفز المديرية الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار .					
5	يبادر الموظفون في المديرية بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية رغبة في تطوير العمل .					
6	توفر المديرية ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات .					
<p><b>ج : الأعراف التنظيمية :</b> وهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وليبيئة العمل .</p>						
1	تساعد الأعراف السائدة في المديرية على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل .					
2	تُلزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة .					
3	تساعد الأعراف السائدة في المديرية على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار .					
4	تشجع الأعراف السائدة في المديرية الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل .					
5	ينظر المدراء في الأعراف السائدة إلى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعليم .					
6	تمثل الأعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين .					
7	تلتزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم .					

الرقم	الفقرة	موافقة بدرجة قليلة جداً	موافقة بدرجة قليلة	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة بدرجة كبيرة	موافقة بدرجة كبيرة جداً
د. التوقعات التنظيمية : هي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو ما تتوقعه المنظمة من أفرادها .						
1	تقدر المديرية جهود الموظفين .					
2	توفر المديرية الأمان الوظيفي للعاملين فيها .					
3	تحرص المديرية على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين .					
4	يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تتوقعها المديرية منهم .					
5	تسعى المديرية إلى مواءمة قيم الموظفين مع قيمها .					
6	تتوقع المديرية من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية .					

هـ. الخ...

ملحق (2)

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	د. غسان شاهين	جامعة البوليتكنك فلسطين
2.	د. اسامة شهوان	جامعة الخليل
3.	د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
4.	د. محمد حسونة	جامعة البوليتكنك فلسطين
5.	د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
6.	أ. مصطفى القواسمي	مديرية التربية والتعليم
7.	أ. نبيل صبيح	مديرية التربية والتعليم

HEBRON UNIVERSITY

جامعة الخليل

الرقم :  
التاريخ : 2018/09/10

Ref. :  
Date :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السيد / أ. خالد أبو شرار المحترم  
مدير مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بان الطالبة منى جميل إطميزة ، ورقمها الجامعي (21619021) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (الثقافة التنظيمية الساندة في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير أبو زنيد  
دكتور في التربية  
عميد كلية التربية والإدارة  
رئيس جامعة الخليل  
HEBRON UNIVERSITY

رئيس جامعة الخليل



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State Of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate of Education  
& Higher Education  
Southern Hebron

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم العالي  
جنوب الخليل

الرقم: ج خ / 4 / 2866/48

التاريخ: 2018/10/15م

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

**المبحث: تسهيل مهمة**

الإشارة: كتاب جامعة الخليل رقم (بدون رقم) بتاريخ (2018/09/10)

بعد التحية،،،

لا مانع من تسهيل مهمة الباحثة " منى جميل إطميزة " وذلك لغرض إتمام دراسة الماجستير في إدارة الأعمال ، والدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل " ، على ان لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

،،،، مع الاحترام،،،،

مدير التربية والتعليم العالي  
أ. خالد أبو شرار

مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل

تم التعليم العام  
م. راجي

## ملحق (5) مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل

### (1) نشأتها

هي قسم وفرع تابع لوزارة التربية والتعليم العالي تأسست عام 1997 في 20 إبريل، وتضم 160 موظفاً في أقسامها و 168 مدرسة في مناطق مدينة دورا وقراها وإذنا والظاهرية والسموع (التعليم العام/تربية ج. الخليل).

### (2) مهمتها

تهيئة الإنسان الفلسطيني ليكون معتزاً بدينه وقومتيه ووطنه وثقافته العربية مساهماً في نهضة مجتمعه ساعياً إلى المعرفة والإبداع منافساً في المجالات العلمية والتكنولوجية متفاعلاً إيجابياً مع متطلبات التطور العلمي. (ت.ع./تربية. ج. الخليل)

### (3) منتجاتها: الإنسان الفاعل.

### (4) أقسام المديرية:

#### 1. العلاقات العامة :

مهام قسم العلاقات العامة:

١ - إعداد التقارير والأخبار حول الفعاليات والأنشطة اليومية للمديرية والمدارس ونشرها عبر موقع المديرية والمواقع الإخبارية.

٢ - إعداد الخطط والحملات الإعلامية بالتشاور مع الإدارة العامة بالوزارة.

٣ - التنسيق مع وسائل الإعلام للتصوير في المدارس ومرافقتهم أثناء التصوير.

٤ - التأسيس لخلق إعلام تربوي فعال وهادف في المجتمع.

- ٥ - إنتاج الأفلام التربوية النوعية.
- ٦ - توطيد العلاقات مع المجتمع المحلي بما يخدم المسيرة التربوية والتعليمية.
- ٧ - فتح آفاق التعاون مع المؤسسات المحلية ورجالات المجتمع المحلي؛ لاستقطابهم كداعم لأسرة التربية والتعليم.
- ٨ - متابعة إصدارات الوزارة الإعلامية وتوزيعها على الميدان وخاصة جريدة مسيرة التربية ونشرات الإدارة العامة للعلاقات الدولية والعامة.
- ٩ - متابعة ملف توأمة المدارس.
- ١٠ - إرسال تقارير دورية عن الانتهاكات الإسرائيلية، وتأثير الجدار والحواجز العسكرية على سير العملية التعليمية.
- ١١ - تزويد وتفعيل ومتابعة الأخبار والتعميمات على موقع المديرية.
- ١٢ - متابعة الوفود الزائرة للمديرية والمدارس ضمن تنسيق مسبق.
- ١٣ - التحضير والإعداد للبرامج التربوية التلفزيونية والإذاعية.
- ١٤ - تزويد الموقع الإلكتروني للمديرية بأفلام تربوية وتوعية وترويجية من إنتاج طلبة مدارس المحافظة.
- ١٥ - متابعة الرأي العام حول العملية التربوية، ووضع الخطط والتصورات في حال حدوث إي إشكاليات (ق. التعليم العام /جنوب الخليل).

## 2. قسم النشاطات المدرسية :

مهام قسم النشاطات الطلابية في المديرية:

1. متابعة الأنشطة الثقافية في جميع مجالاتها، وهي:

أ- الإعلام المدرسي.

ب- المسابقات الثقافية العامة والمسابقات الرمضانية والمعلومات العامة .

ج- المسابقات الدينية " القرآن الكريم والحديث الشريف " .

د- المسابقات الأدبية الكتابة الإبداعية (القصة القصيرة ، الخاطرة).

هـ- مسابقة الخط العربي.

و- مسابقات وأنشطة أخرى حسب ما تراه المديرية مناسباً .

2. متابعة الأنشطة العلمية في جميع مجالاتها:

أ- الوسائل التعليمية المجسمة.

ب- مسابقة الأدوات التراثية.

ج- مسابقة تصنيع الأجهزة العلمية .

د- مسابقات وأنشطة مقترحة يتم اختيارها حسب ما تراه المديرية مناسباً .

3. متابعة الأنشطة الموسيقية والتقنية في جميع مجالاتها:

أ- مسابقة الرسم.

ب- مسابقة الدبكة الشعبية ومسابقة الكورال.

ج- متابعة الفعاليات والمهرجانات الختامية.

4. متابعة الفعاليات الختامية في جميع مجالاتها:

أ- المهرجان الختامي.

ب- المعرض الختامي.

ج- الأنشطة المركزية مع المؤسسات المحلية والوطنية.

د- الأنشطة والفعاليات الخارجية. .

5. متابعة الأنشطة الرياضية للذكور والإناث على مستوى المديرية ومستوى محافظات الوطن

والاتحادات والمؤسسات والأندية والمجتمع المحلي.

6. متابعة الأنشطة الاجتماعية في جميع مجالاتها:

أ-الرحلات المدرسية. ب- مجالس أولياء الأمور.

ج- المخيمات الصيفية. د- العمل التطوعي والأسر الصيفية.

7. متابعة الأنشطة الكشفية والإرشادية:

أ. متابعة الفرق الكشفية والإرشادية المدرسية.

ب. تنظيم الدورات والدراسات الكشفية للقادة ولعرفاء الطلائع .

ج. تنظيم وإقامة المخيمات الكشفية المركزية والإرشادية بجميع المراحل .

د. الإشراف على المخيمات الكشفية الإرشادية على مستوى المدارس .

هـ. التنسيق مع المجتمع المحلي والمؤسسات الوطنية لدعم الحركة الكشفية .

و. المشاركة في جميع الدراسات والدورات والمخيمات والأنشطة الكشفية التي تنظمها وزارة التربية

والتعليم العالي .

- ز. إحياء جميع المناسبات الوطنية والاجتماعية والدينية .
8. متابعة أنشطة خدمة وتنمية المجتمع .(التعليم العام/ج/الخليل)

### 3. قسم الشؤون الإدارية:

مهام القسم:

1. إدارة ومتابعه عملية التعيين.
2. متابعه طلبات التنقلات.
3. متابعه وإدارة عمليات الأجازات للموظفين.
4. متابعه دوام الموظفين.
5. إدارة عملية الإجراءات الإدارية المتعلقة بالموظفين أو محوها.
6. متابعه طلبات الاستقالة وإنهاء الخدمة وتمديدتها.
7. استلام تقارير التقييم السنوية ومتابعه التفريعات.
8. متابعه طلبات التقاعد و التكافل.
9. إدارة عملية تصنيف وتثبيت الموظفين.
10. المتابعة والإشراف على صرف رواتب الموظفين الجدد.
11. متابعة التعديلات المطلوبة على رواتب الموظفين.
12. تجهيز ملفات الموظفين الجدد الإداريين والمعلمين في المديرية.
13. حفظ الملفات وترتيبها بشكل مستمر.
14. إصدار بطاقات الدوام الرسمية وبطاقة الموظفين.

15. متابعة شكاوى الموظفين والرد على استفساراتهم.

16. المشاركة في أعمال اللجان المختلفة.(ق. التعليم العام. ج/الخليل)

#### 4. قسم الامتحانات :

قسم الامتحانات أحد أهم الأقسام في مديرية التربية والتعليم وذلك من خلال عمله المباشر مع المدارس ومع المواطنين، ويقوم قسم الامتحانات بالمهام التالية :

1- تصديق الشهادات المدرسية الصادرة من مدارس محافظة رام الله والبيرة لأغراض عدة منها:

(دورات ، تعليم سياقة ، جامعات .....الخ).

2- تصديق شهادات الانتقال الداخلية بين مدارس المحافظة أو الخارجية ( من المحافظة إلى

المحافظات الأخرى داخل الوطن أو إلى خارج الوطن أو شهادات الانتقال الواردة ).

3- تصديق شهادات الخبرة للمدارس الحكومية والخاصة .

4- تصديق كشوف علامات وشهادات الثانوية العامة الفلسطينية والغير فلسطينية مصدقة حسب

الأصول من الدوائر الرسمية باللغتين العربية والانجليزية .

5- تصديق شهادات المراكز المعتمدة .

6- تنفيذ الامتحانات العامة في مديرية رام الله والبيرة والإشراف عليها وهذه الامتحانات، هي :

امتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة، ويتمثل بـ :

أ- تجهيز القاعات.

ب- اختيار المراقبين.

ت- اختيار رؤساء القاعات والمساعدين.

- ث- اختيار المصححين.
- ج- تسجيل طلاب الدراسة الخاصة وتدقيق معاملاتهم.
- ح- تدقيق معاملات الطلاب النظاميين للثانوية العامة (الحكومية والخاصة).
- خ- إعداد قوائم المراقبين والمصححين وما يتعلق بالثانوية العامة للدائرة المالية لمتابعة معاملات أجور العاملين في الثانوية العامة .
- د- امتحان المستوى ( تسجيل وإشراف ومتابعة وتدقيق ).
- ذ- المشاركة في الإشراف على امتحان المتقدمين للوظائف التعليمية والإدارية .
- ر- إجراء معاملات تصحيح الأسماء في شهادات الثانوية العامة والشهادات المدرسية للمواطنين حسب تعليمات الإدارة العامة للامتحانات .(التعليم العام. ج/الخليل).

#### 5) قسم الأبنية والمشاريع:

المهام الرئيسية للقسم هي :

- 1 - المعرفة والتخطيط لاحتياجات المديرية من الأبنية المدرسية .
  - 2 - التوصية للوزارة بالأبنية الجديدة أو الإضافات حسب الأولويات، واستملاك الأراضي بالتعاون مع الهيئات المحلية بالمحافظة؛ وذلك من أجل رصد المخصصات اللازمة من الموازنة العامة أو من موازنات لجنة ضريبة المعارف أو إدراجها على مشاريع الدول المانحة.
- وصف مهام القسم :

- 1- التعاون مع قسم التخطيط والأقسام الأخرى ذات العلاقة في المديرية لإعداد متطلبات واحتياجات من الأبنية المدرسية سواء عن طريق البناء أو الاستئجار وذلك قبل بداية العام الدراسي .



2- الاحتفاظ بسجل خاص يحوي معلومات وافية عن كل بناء مدرسي سواء تم إنشاؤه من قبل الأهالي، أو المؤسسات والهيئات المحلية والبلدية، أو من قبل الإدارة العامة للأبنية والمشاريع في الوزارة.

3- الاحتفاظ بسجل خاص يحوي قطع الأراضي وملكيته المقام عليها الأبنية المدرسية وقطع الأراضي المستملكة لغايات بناء مدارس ، والمخططات التنظيمية الموضح عليها مواقع هذه الأبنية وقطع الأراضي .

4- تحديد الأولويات واحتياجات المديرية من الأبنية المدرسية " تشطيب أو توسعة أفقية أو عمودية".

5- صيانة أبنية قائمة بالاشتراك مع الجهات المعنية في إنجاز هذه الأولويات وذلك ضمن مخصصات الوزارة أو من موازنة ضريبة المعارف أو من الهبات والمساعدات من الدول المانحة.

6- طرح العطاءات اللازمة من المديرية وبالتنسيق المباشر مع الإدارة العامة للأبنية والمشاريع وتنظيم معاملاتها المالية الخاصة بها للصرف حسب الأصول .

7- زيارة الأبنية المدرسية المراد استنjarها ومباني رياض الأطفال الحكومية والخاصة وتقديم تقرير مفصل عن صلاحيتها وملاءمتها للجهات المعنية .

8- الاشتراك بعملية استلام مشاريع المباني المدرسية .

9- متابعة معاملات الأبنية المدرسية على حساب الأهالي أو البلديات وتدقيقها والموافقة عليها حسب شروط ومواصفات الإدارة العامة للأبنية والمشاريع في الوزارة .

10- إعداد البيانات والمعلومات التي تطلبها الأقسام الأخرى في المديرية أو الوزارة بما يتعلق بالأبنية المدرسية وخاصة قائمة الإنجازات على مستوى المحافظة .

11.الإشراف والمتابعة المباشرة على مشاريع مديرية التربية والتعليم ، والمشاركة في الإشراف على المشاريع التي تنفذها الوزارة .

12.المشاركة في إعداد الموازنات الخاصة للجان التربية والتعليم المحلية ومتابعة الإشراف على تنفيذ المشاريع الممولة منها .

13. تقديم التقارير اللازمة لإنجازات القسم .

14. متابعة استصدار رخص البناء للمدارس الجديدة .

15. رفع معلومات وافية عن المشاريع المدرجة لدى الإدارة العامة للأبنية والمشاريع وجداول كميات أولية وكذلك رفع دقيق للمباني المراد تشطيبها أو صيانتها أو عمل توسعة عمودية عليها وكذلك مخططات موقع دقيقة لتلك المشاريع وذلك حسب أسس وشروط الوزارة .

16. إعداد الخطة السنوية للقسم وتنفيذها .

17. إعداد الخطة الثلاثية للمباني المدرسية في المديرية .(ق. التعليم العام/جنوب الخليل)

## **(6) قسم الصيانة:**

أعمال الصيانة للأبنية المدرسية:

هدف أعمال الصيانة: هو المحافظة على الاستثمار والحفاظ على السلامة العامة .

أنواع الصيانة :

1 - صيانة وقائية وذلك للمحافظة على المبنى من الأخطار المحتملة .

2 - صيانة علاجية وذلك لمعالجة خلل حصل في المبنى .

## مصادر تمويل أعمال الصيانة :

- 1 - ميزانية المدرسة.
- 2 - ميزانية مديرية التربية والتعليم.
- 3 - مساهمة الأهالي والمجتمع المحلي .
- 4 - وزارة التربية والتعليم العالي.
- 5- جهات تمويل مختلفة من خلال وزارة التربية والتعليم العالي.

## الأمور الملحة للصيانة :

- 1 - دلف الأسطح .
- 2 - مدات أرضية جانبية حول المبنى.
- 3 - تعبيد ملاعب في المدارس التي بحاجة ولا يوجد بها أي ملعب معبّد.
- 4 - تسوية الساحات الرديئة والتي يستخدمها الطلبة.
- 5 - صيانة الوحدات الصحية والمشارب.
- 6 - إزالة البوابات السحاب واستبدالها ببوابات ذات ضلف.
- 7 - الجدران الآيلة للسقوط أو بناء الجدران الضرورية.
- 8 - عمل مزاريب لصرف مياه المطر عن طريق مواسير حتى المدات الجانبية.
- 9 - ترميم الكحلة والقصارة التالفة .
- 10- صيانة الشبائيك والأبواب الرديئة وكذلك الحميات.
- 11 - صيانة الأرضيات ( بلاط أو مدات ) .

12 - طراشة ودهان للمبنى.

13 - بناء مظلة أمام الغرف الصفية.

14 - بناء أسوار للمدرسة للحماية على حدود المدرسة.

15 - عمل شبك فوق الأسوار حول المدرسة.

16- إعادة تعبيد ملاعب تالفة. (التخطيط والإحصاء/جنوب الخليل)

### 7) قسم الصحة المدرسية:

#### مهام القسم:

1- تحديد أولويات المشاكل الصحية في المجتمع المدرسي وتعريف التربويين بها.

2- اكتساب مهارات التخطيط والتنفيذ والتقييم لبرامج الصحة المدرسية.

3- تزويد العاملين في المدرسة بمهارات التوعية الصحية.

4- التعاون مع الجهات المختلفة لتحسين البيئة المدرسية .

5-ويمكن تلخيص فعاليات قسم الصحة المدرسية بما يلي:

في مجال تحديد المشاكل الصحية وتقديم الخدمات العلاجية ،يتم إجراء التطعيمات وفحوصات

التقصي ومتابعة الحالات المرضية وذلك بالتعاون مع المؤسسات الصحية التالية:

- مديرية صحة الجنوب.

- اتحاد لجان العمل الصحي.

- اتحاد لجان الإغاثة الطبية الفلسطينية.

- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

- بالإضافة إلى متابعة زيارة الطلبة المصابين والجرحى في المراكز الصحية والمستشفيات، ومتابعة تحويلات الطلبة إلى المراكز الصحية من قبل طبيب الصحة، ومتابعة الطلبة الغائبين خلال التطعيم وفحوصات التقصي.

## (8) قسم التعليم العام:

مهام القسم:

أولاً: المدارس الحكومية:

- 1- إعداد التškiيات المدرسية بالتعاون مع قسم التخطيط والإحصاء في مدارس المحافظة.
- 2- التعاون مع مديري ومديرات المدارس في تطبيق الأنظمة والتعليمات الواردة من الوزارة .
- 3- متابعة سجل القيد والقبول في الصف الأول الأساسي بالرجوع إلى شهادات الميلاد الأصلية .
- 4- متابعة توزيع طلبة الصف العاشر الأساسي في الفروع المختلفة وفقاً للأسس المعتمدة لهذه الغاية .
- 5- دراسة طلبات تعليم الحصص الإضافية ودروس التقوية في المدارس وتقديم التوصية المناسبة .
- 6- دراسة التحقيقات المدرسية المتعلقة بطلبة المدارس ومعالجتها في ضوء التعليمات المعمول بها .
- 7- تقديم خطة عمل للقسم وآخر سنوي للنائب الفني والاحتفاظ بسجل خاص يحوي تškiيات صفوف كل مدرسة ومعلميها حسب المؤهلات والموضوعات والحصص والصفوف التي يعلمونها .
- 8- متابعة مختلف البرامج التربوية والتعليمية التي تشرف عليها الإدارة العامة للتعليم العام، مثل :

أ- برنامج التعليم الموازي حيث يتم رفع قوائم الطلبة والعاملين في هذا البرنامج للوزارة ومتابعته خلال العام .

ب- برنامج التعليم المسائي لطلبة التوجيهي حيث يتم رفع قوائم الطلبة والعاملين في هذا البرنامج للوزارة ومتابعته خلال العام .

ج- برنامج تعليم اللغة الفرنسية.

د- برنامج تعليم اللغة الألمانية.

هـ- متابعة الطلبة الجرحى وتوفير معلمين لتدريسهم في المستشفى وتقديم الامتحانات لهم.

9- دراسة قضايا الطلبة ومعالجتها والنظر في قرارات مجلس الضبط والانضباط المدرسي السارية المفعول في المدارس والنظر في تعليمات انتقال الطلبة وأسس النجاح والإكمال والرسوب.

10 - التعاون مع الجامعات والكليات بخصوص تدريب الدارسين وتوزيع الاستبيانات على مدارس المحافظة وإصدار كتاب رسمي لمدراء المدارس للسماح للدارسين بالتدريب الميداني .

ثانياً : المؤسسات التعليمية الخاصة : ( المدارس الخاصة، و رياض الأطفال، و المراكز الثقافية):

1- الإشراف على تنفيذ البرامج التعليمية والخطط الدراسية في جميع مراحل التعليم في المؤسسات التعليمية الخاصة التابعة للمديرية ، والعمل على تطوير الخدمات التربوية فيها والإشراف على تطبيق التشريعات التربوية المتعلقة بها .

2- دراسة طلبات تأسيس المؤسسات التعليمية الخاصة المقدمة للمديرية ورفعها للوزارة للموافقة على إصدار الرخصة اللازمة بموجب قانون التربية والتعليم والأنظمة والتعليمات الصادرة بموجبه .

3- دراسة وتنسيب الطلبات المقدمة للحصول على الرخص التي تمنح لمدة خمس سنوات للمدارس الخاصة ورياض الأطفال وتنسيب ذلك للوزارة .

4- دراسة الحالات والقضايا التي تستوجب توجيه إنذار للمؤسسة التعليمية أو تحويل رخصة الخمس سنوات إلى منح جديد ، أو الإغلاق ، وتنسيب ذلك إلى وزارة التربية والتعليم لإجراء اللازم في ضوء القوانين والأنظمة الصادرة عن الوزارة .

5- التنسيب لمدير التربية للموافقة على تعيين مديري ومديرات المدارس الخاصة الثانوية وفق المتطلبات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن الوزارة .

6- متابعة رياض الأطفال والمدارس الخاصة للعمل على تأهيل المعلمين والمعلمات ضمن البرامج المتاحة للتأهيل أثناء الخدمة .

7- إعداد وتحديث الإحصاءات المتعلقة بالمؤسسات التعليمية الخاصة بالتعاون مع قسم التخطيط والإحصاء في المديرية .

8- الاحتفاظ بسجل عام عن المؤسسات التعليمية يتضمن اسم الروضة أو المدرسة أو المركز، وتاريخ الحصول على الرخصة وتاريخ تجديدها، أسماء معلميه ومؤهلاتهم و التشكيلات المدرسية فيها .

9-زيارة المؤسسات التعليمية الخاصة ، والتأكد من أنها تنفذ التعليمات وفق قرارات الوزارة .

01-التأكد من أن المدارس الخاصة التابعة للمديرية قد وفرت كل المتطلبات الضرورية لطلابها كالمختبرات و المكتبات و الوسائل التعليمية .

11- متابعة كل القضايا التي تنشأ في المدارس الخاصة ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها .

21- التأكد من أن المؤسسات التعليمية الخاصة تسير في جميع الصفوف وفي مختلف المراحل  
ووفق مناهج وزارة التربية والتعليم وكتبها المقررة في المدارس الحكومية .

ثالثاً : برامج التعليم غير النظامي :

- 1- تنفيذ الخطة المتعلقة ببرامج محو الأمية وتعليم الكبار وفق التعليمات التي تصدرها الوزارة.
- 2- نشر التوعية والترويج المجتمعي لتفعيل برامج التعليم غير النظامي في المديرية .
- 3- زيارة مراكز التعليم غير النظامي في المديرية .
- 4- متابعة برامج الامتحانات الفصلية والسنوية للدارسين والدارسات في صفوف التعليم غير النظامي.

- 5- التعاون مع قسم التقنيات التربوية في إعداد الوسائل التعليمية اللازمة للتعليم غير النظامي .
- 9) تدقيق الكشوف اليومية لمكافآت العاملين في برامج التعليم غير النظامي وحوسبتها(التعليم العام/جنوب الخليل).

### **9) قسم الإشراف التربوي:**

مهام رئيس قسم الإشراف التربوي :

- 1- إعداد خطة قسم الإشراف التربوي في المديرية .
- 2- وضع برنامج الزيارات الإشرافية ومتابعته .
- 3- رفع التوصيات لمدير التربية بخصوص إجازات المشرفين التربويين .
- 4- عقد اجتماعات شهرية (مرة واحدة على الأقل) وتوثيقها في محاضر رسمية وتعميمها على المشرفين التربويين (زمرية أو جماعية) .



- 5- مرافقة المشرفين التربويين ميدانياً، وحضور بعضاً من الاجتماعات التي يعقدونها .
- 6- القيام بزيارات ميدانية للمدارس (تشمل المديرين والمعلمين) .
- 7- متابعة توصيات المشرفين التربويين الواردة من الميدان .
- 8- متابعة تقارير الزيارات الإشرافية .
- 9- متابعة عمل مشرف التدريب والمشرفين التربويين فنياً وإدارياً وتقييم عملهم .
- 10- التنسيق مع الأقسام الأخرى في تنفيذ دورات التدريب .
- 11- متابعة نفقات الدورات اللوائية مع محاسب المديرية من خلال مدير التربية والتعليم .
- 12- الإشراف على برامج الدورات اللوائية والأيام الدراسية واقتراح الدورات وورش العمل اللازمة في مديريته، ورفعها إلى الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي .
- 13- متابعة تعليمات الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي .
- 14- المشاركة في ترشيح المعلمين والإداريين للدورات التربوية (المحلية والخارجية) .
- 15- الإشراف على تنفيذ المشاريع الريادية ذات الطابع التدريبي والمشاركة في اختيار المدارس والمعلمين لهذه المشاريع .
- 16- إعداد الدراسات الخاصة بتطوير المعلمين والإداريين ورفع التوصيات والاقتراحات بشأنها .
- 17- رفع تقرير شهري يتضمن : الخلاصة الشهرية، وخلاصة الدورات اللوائية، ومحاضر اجتماعات المشرفين التربويين، ومحاضر اجتماعات لجان المباحث التخصصية .
- 18- المشاركة في اجتماعات اللجان البحثية على مستوى المديرية .
- 19- إعداد الخطط اللازمة لتحسين مستوى أداء طلبة الثانوية العامة .

## 10) قسم اللوازم:

مهام قسم اللوازم:

- 1- رسم السياسات الخاصة باللوازم والتوزيع والاستلام وتقدير احتياجات المديرية والمدارس بالتعاون مع الأقسام الأخرى والمدارس والوزارة.
- 2- المشاركة في اللجان الخاصة بالمشتريات واللوازم والإتلاف والعطاءات.
- 3- مطابقة سجلات المدارس مع سجلات المديرية من أجل مطابقة الأرصدة.
- 4- استلام وتسليم جميع ما يرد للمديرية من لوازم وكتب مكتبة وقرطاسيه وأجهزة ومواد مخبريه من أجل التطوير والتحديث.
- 5- تسجيل جميع المستندات ( مكتبات ، لوازم ثابتة ،مخبريات) التي ترد من المدارس في سجلاتها المحفوظة في المديرية.
- 6- الإشراف على عملية الجرد اللازم(جرد سنوي ، جرد فجائي ) كلما وجدت ضرورة لذلك ومسك سجلات العهدة ومتابعة الأصول الثابتة ، واللوازم الموجودة في المديرية والمدارس.
- 7- معرفة أرصدة المدارس من كتب مكتبة ولوازم وأجهزة وكل محتويات المدرسة.
- 8- معاينة المواد المتلفة والموافقة على تنزيلها من السجلات..
- 9- تعريف المديرين والمديرات الجدد بعمل القسم وطبيعته.
10. الحصول على نماذج التسلم والتسليم بين المدراء الجدد.
11. تسلم الأثاث المدرسي من الموردين لتحديث الأثاث وتأثيث المدارس الجديدة.
- 12 . متابعة المدارس فيما يخص صيانة الأثاث المدرسي.

13. إرسال كشوفات شهرية للوزارة بحوسبة الأثاث لمعرفة رصيد كل مدرسة من الأثاث المدرسي

شهرياً.

14. تأمين المساحات التخزينية لاستيعاب اللوازم الموردة.

### 11 ( قسم الرقابة والتفتيش:

**الرقابة :** هي وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية؛ وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

#### أهداف الرقابة:

1- حماية الصالح العام: وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

2- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع؛ لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

3- ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنوياً ومادياً.

#### عناصر الرقابة:

أولاً: تحديد الأهداف ووضع المعايير.

ثانياً: مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة.

ثالثاً: قياس الفروق والتعرف على أسبابها.

رابعاً: تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.. وهكذا، وبمراجعة الأداء وقياس النتائج، ومقارنتها مع الإنجاز المخطط والتحقق من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنتظم تكتمل عناصر العملية الرقابية، وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها، أساسيات الرقابة، لكي تتم الرقابة على أساس سليم.

ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ:

أولاً: اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.

ثانياً: تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.

ثالثاً: الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

رابعاً: الوضوح وسهولة الفهم.

خامساً: إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.

سادساً: توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.

سابعاً: وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

ثامناً: الاقتصاد والمرونة.

تاسعاً: استمرارية الرقابة.

عاشراً: دقة النتائج ووضوحها.

## وسائل الرقابة:

أولاً: الموازنة التقديرية.

ثانياً: البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.

ثالثاً: السجلات.

رابعاً: الملاحظة الشخصية.

خامساً: التقارير الإدارية.

## 12) قسم الشؤون المالية:

يعتبر قسم الشؤون المالية من الأقسام الهامة في مديرية التربية والتعليم باعتبارها المسؤولة عن مالية

المديرية والمدارس من صرف وقبض .

مهام القسم:

- 1- تزويد المدارس بال شيكات اللازمة لتغطية مصاريفها.
- 2- استلام الفيش البنكية من المدارس وتزويدها بسندات قبض.
- 3- إعداد الموازنات الخاصة بالمديرية ومتابعة صرفها على الأقسام المعنية.
- 4- إعداد القوائم الشهرية المطلوبة ورفعها للوزارة .
- 5- متابعة المدارس في كيفية تطبيق صرف الموازنات التقديرية وتطبيق التعليمات المالية.
- 6-التعاون مع قسم الامتحانات في الأمور المتعلقة بالثانوية العامة من حيث (تسجيل الطلاب، تدقيق مالية المراقبة والتصحيح وتسليم مكافأة العاملين فيها).

### (13) الديوان :

يعتبر الديوان أمانة السر لمديرية التربية والتعليم حيث أن المراسلات الصادرة والواردة وحفظها من

خلاله، ويتكون من :

#### 1.الصادر:

يقوم بتسجيل وختم وحفظ الكتب الرسمية الصادرة من المديرية إلى الوزارة أو المدارس أو أي جهة أخرى وحفظها حسب الأصول.

#### 2.الوارد :

استقبال المراسلات الواردة من وزارة التربية والتعليم العالي والمدارس الحكومية والخاصة والمؤسسات الرسمية والشعبية، وتسجيلها، وتصويرها، وحفظها حسب الأصول .

#### 3.بريد المدارس :

يقوم بتوزيع البريد الصادر من المديرية(تعميم ،إجازة، دورة..... الخ) للمدارس الحكومية والخاصة ورياض الأطفال، وتوصيل الكتب الأخرى للمؤسسات المختلفة.

#### 4.البريد الإلكتروني :

إرسال التعميمات الصادرة من المديرية إلى الصفحة الرئيسية لموقع المديرية والبريد الإلكتروني الخاص بالمدارس ومتابعة البريد الوارد.

#### 5.الحركة :

متابعة السيارات التابعة للمديرية من حيث الصيانة والمحروقات والحركة.

## 6. الخدمات:

متابعة أعمال النظافة والمراسلات والحراسة في المديرية و المطلوب من المدارس.

قام ديوان الوزارة بعمل برنامج محوسب، وتم تدريب سكرتيري وسكرتيرات المدارس عليه، ويتم متابعته بشكل دائم؛ وذلك لتسهيل العمل ومواكبة التطور ومن المتوقع ربط المدارس مع المديرية والوزارة في المستقبل القريب، ومن الضروري مراعاة الأمور التالية :

1. تسجيل الوارد من المديرية والمؤسسات الأخرى في برنامج الوارد ، حيث يتم تسجيل كل كتاب يرد إلى المدرسة في برنامج الوارد ويتم وضع رقم وارد عليه بعد تسجيله وتصويره ومتابعته والرد عليه.

يوجد أرقام خاصة للوارد تم تزويد المدارس بها وهذه الأرقام ( المواضيع ) من رقم 1-57 وهي مواضيع الملفات التي نحتاجها .

2. تسجيل الصادر إلى المديرية في برنامج الصادر، حيث يتم وضع رقم الملف حسب القسم ورقم الموضوع حيث يتم اختيارهما ويتم وضع رقم الصادر من البرنامج .

3. إخراج تقارير عن الكتب التي تم تسجيلها والاحتفاظ بها في ملف خاص يسمى تقارير الوارد والصادر وذلك لتسهيل الرجوع للكتاب .

4. ضرورة وضع الترويسة في كل كتاب يتم رفعه إلى المديرية - حيث يوجد بعض المدارس لا تضع ترويسه على الكتاب الذي يتم رفعه للمديرية وهذا عمل غير قانوني مع التأكيد على أن تكون الترويسة واضحة وباللغتين العربية والإنجليزية .

5. بداية وموضوع ونهاية الكتاب ( رقم الكتاب الصادر والجهة الموجه إليها الكتاب -حضرة مدير التربية والتعليم المحترم - ثم التحية، ثم الموضوع، والعرض، ثم النهاية - مع الاحترام واسم المدير وتوقيعه والخاتم وجهة الاختصاص . حيث يتم وضع الرقم أولاً حسب الموضوع ثم حسب الملف ثم رقم الصادر مثال 250/ 5/3

6. ختم الكتاب بخاتم المدرسة . بعض المدارس لا تضع الختم على الكتاب وفي هذه الحالة لا يعتبر الكتاب رسمياً، ويتم إعادته مرة أخرى إلى المدرسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن يكون الختم واضحاً .

7. ضرورة رفع الكتاب بالتسلسل الإداري وأن يكتب مدير المدرسة رأيه بذلك - وفي حال رفع الكتاب بدون التسلسل الإداري أي من قبل معلم فإنه يتم إعادة الكتاب للمدرسة ليقوم المدير بالتعليق عليه وكتابة رأيه واضحاً فيه .

8. تسليم البريد يكون في الديوان فقط .

9. متابعة البريد الالكتروني الخاص بالمدرسة وموقع المديرية للاطلاع على آخر التعميمات الصادرة من المديرية إلى المدرسة.

10. أخذ البريد بشكل دوري وذلك بتكليف شخص معين من المدرسة.

12. وضع جهة الاختصاص بشكل واضح .

13. الاحتفاظ بنسخة في المدرسة من الكتب التي يتم إرسالها للمديرية .

#### **14) قسم الإدارات التربوية(الميدان):**

مهام قسم الإدارات التربوية:



1.المسؤولية المباشرة عن كل ما يتعلق بالإدارات المدرسية من حيث الاختيار والتطوير والتقييم والمتابعة.

2.إعداد الترتيبات اللازمة؛ لاختيار مديري ومديرات المدارس الجدد من حيث الإعلان عن الشواغر واستقبال الطالبات ودراستها وتدقيقها، والتحضير للامتحانات التحريرية، والمقابلات الشخصية للمتقدمين.

3. المشاركة في لجنة مقابلات المديرين الجدد بحيث يكون رئيس قسم الإدارات مقررًا لهذه اللجنة.

4. تحديد احتياجات الإدارات المدرسية من خلال دراسة تحليلية وعقد لقاءات التواصل واستقبال الاقتراحات المكتوبة المقدمة من الإدارات المدرسية سواء أكانت الاحتياجات مادية أو فنية ودراستها ومتابعة تليبيتها مع مدير التربية والأقسام الأخرى.

5. العمل على تطوير الإدارات المدرسية وفق دراسة احتياجاتها وذلك عبر المساهمة في إعداد برامج تدريبية أو تنسيب الإدارات المدرسية المحتاجة للتدريب أو تنسيق عقد الدورات التدريبية ومتابعة نتائجها وأثرها على الأداء الإداري في المدرسة.

6. رئيس قسم الإدارات مسؤول عن متابعة الوصف الوظيفي لمدير المدرسة والتحقق من سلامة تنفيذ المهام الواردة فيه.

7. رئيس قسم الإدارات التربوية مسؤول مسؤولية مباشرة عن تقييم الإدارات المدرسية عبر تعبئة نماذج تقييم الأداء المعدة لهذه الغاية.

8. تنسيب الإجراءات الإدارية الخاصة بالإدارات المدرسية والمترتبة على نتائج تقييم الأداء، مثل: الترقية والنقل والتتحية وإنهاء الخدمة وتمديد الخدمة.

9. متابعة الإدارات المدرسية ومساعدتها على إنجاز مهماتها الإدارية المتعلقة بإعداد الخطة السنوية وتقرير علاقاتها بالمجتمع المحلي والتجاوز السليم لملاحظات تقارير الرقابة الإدارية والمالية وإعداد الموازنات السنوية وتوجيهها الوجهة السليمة في آليات الصرف، وإعداد التشكيلات السنوية (طلابا ومعلمين) وتحديد احتياجات المدرسة من التخصصات التعليمية.

10. إعداد خطة سنوية للقسم ومتابعة تنفيذها بالإضافة إلى إعداد تقارير فترية وسنوية لإنجازات القسم.

11. رئيس قسم الإدارات المدرسية عضو في لجنة التربية وكذلك عضو في لجنة رفع العقوبات ومن خلال عضويته في هاتين اللجنتين يمارس المهام الموكلة لهذه اللجان، من حيث: دراسة تنقلات المعلمين والمعلمات، وتحديد المراكز للتعيينات الجديدة، وكذلك دراسة العقوبات والتوصية برفعها أو إبقائها.

12. المشاركة مع قسم الإشراف في دراسة تقييم الأداء للمعلمين في نهاية العام الدراسي واعتمادها.

13. المشاركة في لجان التحقيق حول المشاكل الحاصلة في المدارس.

### **15) قسم الكتب:**

قسم الكتب من الأقسام الإدارية الهامة في المديرية حيث يعتبر الكتاب المدرسي من أركان العملية التعليمية الثلاث ، معلم وطالب ومنهاج . لذا كان من أهم إنجازات هذا القسم حصر حاجة مدارس المديرية كل عام وتسليم المدارس ما تحتاجه منها .

مهام القسم:

1-حصر حاجة مدارس المحافظة ( حكومية ،خاصة ) من الكتب المدرسية والمطبوعات التربوية.

- 2-استلام الكتب المدرسية من المطابع وإدخالها في السجلات الرسمية مع عمل محاضر ضبط واستلام لها وإرسالها إلى الإدارة العامة للكتب والمطبوعات التربوية.
- 3- تسليم المدارس ما تحتاجه من كتب بعد استقرار تشكيلاتها المدرسية مطلع العام الدراسي.
- 4-متابعة المدارس لمعالجة كافة قضاياها، وتدقيق أرسدها لمطابقتها مع السجلات المدرسية .
- 5- القيام بمتطلبات بيع الكتب الإنجليزية والكتب العربية للمدارس الحكومية والخاصة.
- 6-رفع التقارير المالية والإدارية نهاية كل شهر إلى الإدارة العامة للكتب والمطبوعات التربوية .

### 16) قسم الإرشاد والتربية الخاصة:

مهام المرشد التربوي في المدارس الحكومية:

- 1 . إعداد خطة وتصميم برنامج للإرشاد المدرسي وإطلاع مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية بتلك الخطة .
2. عمل مسح ميداني لمعرفة مشاكل الطلبة وحاجاتهم، والتنسيق مع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية؛ لمحاولة إيجاد طرق لعلاجها، وذلك بعمل ندوات ولقاءات ودعوة أخصائين، وذلك عبر القنوات الرسمية المعروفة .
- 3 . أما في الخدمات الإرشادية فهناك عدة متطلبات لضمان تقديم الخدمة الإرشادية بشكل مهنيّ، منها:

أ . الحفاظ على سرية العلاقة المهنية مع الطالب المسترشد ولا يجوز إطلاع أحد على ملف الطالب المسترشد سواء كان مسؤولاً عن المدرسة أو خارجها .

ب . وجود غرفة خاصة بالمرشد التربوي في المدرسة؛ للحفاظ على سرية العمل وشعور الطالب  
المسترشد بالثقة والأمان والحرية في عرض مشاكله ، مع ضرورة توفر خزانة خاصة بالملفات لا  
يحمل مفتاحها أحد غير المرشد التربوي .

ح . عدم استخدام غرفة المدير أو المدرسين إطلاقاً لإجراء أي عمل إرشادي مع الطلبة .

د . تجنب استخدام غرفة الصف أو حديقة المدرسة تماماً في حالة العمل الفردي مع الطلبة .

هـ . لا يشغل المرشد التربوي صفّاً دراسياً بالنيابة عن معلم غائب ولا يدخل قاعة الامتحان بصفة  
مراقب مهما كانت الفترة قصيرة ولا يقف كمسؤول مشرف في طابور الصف .

و . يستفيد المرشد التربوي من غياب أحد المدرسين باستغلال وقت الحصة في موضوعات إرشادية  
تهتم الطلبة .

ز . تجنب وجود المرشد التربوي كعضو مشارك في مجلس الضبط في المدرسة وتكون علاقته غير  
مباشرة وذلك بتحويل الحالات له من أجل دراستها وتقديم العون والاستشارة الفنية .

ح . للمرشد التربوي دور فعال في مجلس الآباء وذلك لمحاولة تدعيم علاقة الأسرة بالمدرسة  
والاطلاع على ظروف الطالب بشكل مستمر .

4 . عمل ملفات وسجلات خاصة بالطلاب ذوي الحالات ، بحيث تتضمن هذه الملفات استمارة  
الحالة الشخصية للطلاب المسترشد ، وضعه الصحي ، الاجتماعي ، الاقتصادي ، الوضع  
الاقتصادي السكني ونوعه ، التحصيل الدراسي ، المشاكل والصعوبات ، تشخيص الحالة الطرق  
المتبعة للعلاج ، هذه الملفات تحفظ بسرية تامة في خزانة خاصة في غرفة المرشد التربوي في  
تلك المدرسة ، ولا يحمل مفتاح الخزانة أحد غيره .

5 . كل المعلومات الموجودة في داخل الملفات من تحصيل أكاديمي وما شابه يتطلب من المرشد الاطلاع على دفتر الحضور والغياب + دفاتر العلامات .

6 . أما بالنسبة لعلاقة مدير المدرسة مع المرشد التربوية علاقة تعاون وتنسيق بوضوح البرامج ومناقشة مشاكل الطالب والحلول المتوفرة لتلك المشاكل ، فمدير المدرسة علاقته بالمرشد علاقة إدارية بمعنى أن لمدير المدرسة الحق في معرفة برنامج وخطة العمل الخاصة بالمرشح وطريقة اتصاله مع الطلبة والهيئة التدريسية .

7 . متابعة المشاريع الإرشادية وتقييمها .

**17)التقنيات:** قسم يهتم بكافة الأمور التقنية في المديرية وطريقة تطويرها.

**18)التخطيط والإحصاء:** ومن أبرز مهامه، هو: إجراء عمليات الترميز والإحصائيات للمديرية ومدارسها.

## ملحق (6)

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من يهمه الأمر

المبحث: تدقيق بحث

تحية طيبة وبعد،

فلقد قمتُ بتدقيق هذه الرسالة الموسومة بـ(الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم العالي جنوب الخليل) لغةً ونحواً وأسلوباً للباحثة (منى جميل إطميزه).

وتجدرُ الإشارةُ إلى أن أسلوب الباحثة اتمَّ بالمتانة والرّصانة في العبارات والتراكيب، حيثُ تراكب الجُمْل، وتماسكُ الكلمات، باستثناء بعض الهفواتِ التي لا تخلو منها أيّة دراسة، إذ الكمالُ لله وحده.

وتفضّلوا بقبول فائق الاحترام

أ. شادي العصافرة

