



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

إعداد

الدكتور / رشا محمد خالد محمد مقابله

وزاره التربية والتعليم - الاردن

[rashamagableh@yahoo.com](mailto:rashamagableh@yahoo.com)

﴿ المجلد الثامن والثلاثون - العدد التاسع - سبتمبر ٢٠٢٢ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص

هدفت الدراسة تعرف علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (١٠٨) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية تم اختيارهم عشوائياً ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الممارسات الإدارية، مديري المدارس، المعلمين، الأردن.

## Abstract

The study sought to define the effect of organizational culture on the managerial practices among public school principals at Jerash governorate from teachers' point of view. The study sample consisted of (108) teachers from public schools selected randomly. To achieve the study's objectives, a questionnaire was used. The results revealed that the level of organizational culture and managerial practices among public school principals at Jerash governorate were moderate from teachers' point of view. The study also showed a statistically significant correlation between organizational culture and managerial practices among public school principals at Jerash governorate from teachers point of view. In light of the results, some recommendations were provided.

In light of the results, a set of recommendations were provided.

**Keywords:** Organizational Culture, Managerial Practices, School Principals, Teachers, Jordan.

## المقدمة

مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن ضمان تنفيذ المهام داخل المؤسسة من خلال تنفيذ مجموعة من العمليات الإدارية بصورة فردية وتعاونية تشاركية مع العاملين في المدرسة، ومتابعة تنفيذ الخطط وتوجيهها من أجل ضمان تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة. كما وأنه المسؤول الأول عن إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية أساسها التعاون والشراكة من أجل إنجاح الأهداف الاستراتيجية للمدرسة وجعل الخطة المدرسية أساس تلك العمليات الإدارية والتي تسعى إلى جعل الطلبة يتعرضون لخبرات تعلم إيجابية تنعكس على تحصيلهم الأكاديمي وتساهم في نموهم المعرفي والانفعالي والنفسي مما يشير إلى أن المدرسة كانت قادرة على تحقيق هدفها الاستراتيجي وهو جعل إيجاباً لطلبة قادرين على مواجهة تحديات الحياة المستقبلية.

وتعد الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، والتي يتأثر بها نجاح أو فشل المنظمات. ولكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها التي يلتزم بها العاملين في المنظمة، وتمثل بمجملها مجموعة المعايير التي تحدد ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك. وبالتالي، فإن الثقافة التنظيمية ميزة تنفرد بها المنظمة عن المنظمات الأخرى (عبدالرزاق وعباس وأحمد، ٢٠١٩).

وقد انتقل مفهوم الثقافة التنظيمية إلى المجال التربوي والتعليمي وخاصة المدارس بوصفها تنظيمًا اجتماعيًا ذو شخصية خاصة تميزه عن غيره، فلكل مدرسة ثقافتها الخاصة ذات نسق معين من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد كالعادات والقوانين التي يُعبر من خلالها عن أخلاقيات العمل. وتتبع أهمية هذا المفهوم من كونه الإطار المرجعي الذي يعتمد على تحديد سلوك العاملين، ونماذج السلوك والعلاقات التي ينبغي اتباعها والاسترشاد بها (الدوسري والألفي، ٢٠١٩).

وأكد النقشبندي والطبشة (Naqshbadi & Tabche, 2018) أن الثقافة التنظيمية هي الاعتقاد الذي يمكن أن يوجه الموظفين في معرفة ما ينبغي القيام به وما لا ينبغي القيام به، بما في ذلك الممارسات والقيم والافتراضات المرتبطة بعملهم. وتبدأ القيم الأساسية للمؤسسة بقيادتها، وتتطور بعد ذلك إلى أسلوب قيادة، يتم قيادة المرؤوسين من خلالها. وعندما يتم تطوير سلوك وقيم ومعتقدات موحدة قوية، تظهر ثقافة تنظيمية قوية، وهذا من شأنه ضمان السلوك المتسق بين أعضاء المنظمة، والحد من النزاعات وتكوين بيئة عمل صحية للعاملين.

والثقافة التنظيمية كما يعرفها ناسرون (Nasrun, 2017) هي مجموعة المعتقدات والقيم والمعايير التي يتم تطويرها في المنظمة كمبادئ توجيهية سلوكية لأعضائها لحل قضايا التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.

وفي نفس السياق، يصف إلسباخ وستيجلياني (Elsbach & Stigliani, 2018) الثقافة التنظيمية على أنها القيم أو المعتقدات أو التصورات المشتركة التي يحتفظ بها العاملون داخل المنظمة أو الوحدة التنظيمية؛ لأن الثقافة التنظيمية تعكس القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي يستخدمها العاملون في المنظمة لإعطاء معنى للمواقف التي يواجهونها، والتي يمكن أن تؤثر على مواقف وسلوك العاملين، وتمنع حدوث أي نزاع داخلي محتمل.

ووفقاً لإيمانويل وبريمبيه (Emmanuel & Prempeh, 2020) فالثقافة التنظيمية هي القيم والرؤى والمعايير والمبادئ ولغة العمل والأطر والقناعات والميول التي توجه الطريقة التي تعمل بها المنظمة، كما تضم مجموعة ممارسات الإدارة والسلوك الذي يعزز تلك المبادئ الأساسية، والتي تُمثل بمجملها الطرق التي تتبناها المنظمة في أداء الأعمال واتخاذ القرارات وفي الممارسات الإدارية.

ومما سبق، ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الأنماط السلوكية والفكرية والاجتماعية التي يتبناها الأفراد أو المؤسسات التي ينتمون إليها والتي تعد بمثابة دستور أخلاقي مشترك فيما بينهم وتتحكم في أنماطهم السلوكية.

**وتتلخص عناصر الثقافة التنظيمية كما يشير العميان (٢٠٠٨) والحراشنة والشمري (٢٠١٩) فيما يلي:**

- **القيم**، والتي تمثل القيم التي يتبناها العاملون في المنظمة، والتي تعتمد على توجيه سلوكهم ضمن مختلف البيئات التنظيمية. وتوجد القيم تقاهماً مشتركاً بين الأفراد العاملين حول السلوكيات والتوجهات المتعرف عليها.
- **المعتقدات**، والتي تمثل مجموعة الأفكار المشتركة في بيئة العمل والتي تمكن العاملين من تحديد الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل وأداء المهام التنظيمية وفقاً لطبيعة العمل.
- **الأعراف**، والتي تمثل ما تعارف عليه العاملون في المنظمة دون الحاجة إلى تدوينه كالقوانين والمعايير التي ينبغي أن يلتزم بها العاملون في المنظمة والتي يلتزمون بها باعتبارها نافعة دون النظر في جدواها الحقيقية.
- **التوقعات**، والتي تمثل التوقعات التي تتوقعها المنظمة من الفرد، وما يتوقعه الفرد من المنظمة أثناء عمله فيها، والتي تتبين من خلال فترة العمل التي يقضيها الفرد في المنظمة.

ويؤكد كومار (Kumar, 2016) على أن الثقافة التنظيمية تُعد مفهوماً مهماً يبرز من خلال دوره في تحفيز العاملين على الابتكار والتفكير الإبداعي، وتساعد الثقافة التنظيمية على مواجهة المنافسة العالمية، والتغيير في الأنماط التكنولوجية والبيئة، كما وتعتمد الثقافة التنظيمية على تعليم العاملين في المنظمة كيفية التصرف تجاه أصحاب المصلحة في المنظمة من خلال تبني السلوك التنظيمي المناسب، وتؤدي إلى تكوين بيئة تنافسية في المنظمة، وتجعل العاملين يتمتعون بالولاء للمنظمة. وتؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على المنظمة والعاملين وتفيد في تحديد معدل دوران العمل، وتُعطي إحساساً بالهوية الجماعية لجميع العاملين نتيجة تكوين قيم ومعتقدات تتجاوز تطلعاتهم الشخصية، وتُعد عاملاً مهماً لإنشاء بيئة عمل قوية، وعلاقات إنسانية أفضل تحفز العاملين على أداء واجباتهم. كما وأن تبني ثقافة تنظيمية قوية يوفر القوة لمواجهة التحديات العالمية والبيئة المتغيرة والمنافسة الشديدة.

وفي المدرسة، ترتبط الثقافة التنظيمية، كما يشير تينوس (Tinus, 2020)، بالقيم والأعراف والسلوكيات والعادات السائدة في المدرسة. ويؤدي انتشار الثقافة الإيجابية في المدرسة إلى تحقيق جملة من النتائج الإيجابية أولها ظهور السلوكيات والعادات الإيجابية لدى الطلبة، كما وتنعكس الثقافة الإيجابية على الرضا الوظيفي، والروح المعنوية وأداء المعلمين والإداريين الوظيفي، وتؤدي إلى نجاح تعلم الطلبة. كما وأن الثقافة التنظيمية في المدرسة هي سمة تميز مدرسة عن أخرى، تعتمد على تشجيع أفراد المجتمع المدرسي على تحسين أدائهم حتى يمكن تحقيق أهداف المدرسة التعليمية والتربوية.

ويؤكد أبو سمرة والطيطي وقاسم (٢٠١٠) على أن المديرين لا ينفكون عن القيام بمختلف الوظائف الإدارية من خلال ممارساتهم اليومية، والتي تُعد بمجملها مزيجاً بين علم الإدارة وفنّها. وتبرز من خلال هذه الممارسات مهارات المديرين وقناعاتهم بالإضافة إلى اتجاهاتهم وثقافتهم الإدارية.

ويشير اسطنبولي ولاشين وأحمد (٢٠١٦) إلى أن المدرسة تعتمد بصورة كاملة على إدارتها في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية الموضوعية، والتي تتمثل في الدرجة الأولى بمدير المدرسة الذي يعتمد على تنظيم ما فيها، ويتحمل المسؤولية الكاملة فيها أمام السلطات التعليمية العليا.

وتعتبر الممارسة الإدارية للمديرين أمراً غايةً في الأهمية لضمان قيام المعلمين بتنفيذ أنشطتهم التعليمية بما يؤدي إلى تقديم مستوى تعليمي عالي الجودة في المدارس، وتتضمن هذه الممارسات مشاركة المعلمين في صنع القرار، والتفويض المناسب للواجبات، والحفاظ على التواصل المفتوح، والتوفير الكافي للمرافق التعليمية (Igoni, 2020).

ويعرف مجاهد وعناني (٢٠١١) الممارسات الإدارية على أنها مجموعة العمليات الإدارية المتكاملة التي تعتمد الإدارة المدرسية على القيام بها من أجل تحقيق الأغراض التربوية المنشودة.

وتُعرف الممارسات الإدارية بأنها الجهود المنظمة والأعمال الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة للعمل على تحقيق الأهداف التربوية، وتتضمن كل ما هو مرتبط بالعملية الإدارية من تخطيط للعملية التعليمية بالمدرسة وتنظيم لعلاقات العمل وكذلك توزيع المسؤوليات وتوجيه جهود جميع العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف (اسطنبولي ولاشين وأحمد، ٢٠١٦).

ويعرفها مالونزا (Malonza, 2020) مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب التي يعتمد عليها مديرو المدارس من أجل أداء المهام وتوزيع المسؤوليات على العاملين في المدرسة بما يحقق الأهداف المرغوبة وبما يضمن انضباط الطلبة بالقواعد واللوائح المدرسية المنصوص عليها.

وتُعرف الباحثة الممارسات الإدارية بأنها مجموعة الجهود التي يقوم بها مدير المدرسة في أدائه لمهامه الإدارية من أجل توجيه المدرسة والعاملين فيها من إداريين ومعلمين نحو الطريق الصحيح ليتمكنوا من أداء أعمالهم بفاعلية وبالتالي تحقيق أهداف التعلم المناطة بها المدرسة.

وتتحقق الممارسات الإدارية في وظيفة مدير المدرسة من خلال عدة مبادئ أهمها الإيمان بقيمة الأفراد العاملين وجماعية القيادة، وحسن جميع عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقييم، القيام باتخاذ القرارات المرتبطة بسياسة العمل المدرسي بالشكل السليم، وإتباع أساليب الإدارة الحديثة عند مواجهة مشكلات في العمل المدرسي، وكذلك إدراك أهداف التعليم وخصائص نمو الطلبة، والوقوف على الصعوبات التي تواجه العمل في المدرسة واقتراح الحلول لها (حسين، ٢٠٠٤).

### وتتمثل أبعاد الممارسات الإدارية فيما يلي:

- إدارة الاجتماعات، فالاجتماع هو أحد أشكال الاتصال الرسمي الذي يتم إجراؤه في المنظمة لاتخاذ قرار معين أو حل أي مشكلة ناشئة. وهي وسيلة يتم من خلالها تلقي المعلومات ومشاركة الأفكار والتعليمات والأوامر من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية (Zainal, 2018). ووفقاً لأبو شريعة والشريف (Abu-Shreah & Al-Sharif, 2017) فإن الاجتماعات في المجال التعليمي تُعد جانباً مهماً في إنجاح العملية التعليمية؛ فهي وسيلة اتصال يمكن من خلالها الوصول إلى أفضل الأنشطة لتحسين عملية التعليم، وتعرف المشكلات التي تواجه العملية التعليمية، ودراستها واقتراح الحلول لها. وبالتالي، فإن مدير

- المدرسة الناجح هو الذي يحسن تنظيم الاجتماعات وبوجهها لخدمة غرضها، والذي يمكن المعلمين خلالها من المشاركة والتعبير عن آرائهم في الموضوعات المتعلقة بالمدرسة، ووضع الخطط والبرامج التي قد تساهم في تحقيق أهداف المدرسة.
- إدارة الوقت، وهو سلوك يهدف إلى تحقيق الاستخدام الفعال للوقت أثناء أداء بعض الأنشطة الموجهة نحو الهدف. وتتطلب الإدارة الفعالة للوقت تخطيطاً جيداً من أجل تحقيق الأهداف، ولذلك يجب على المديرين تبني استراتيجيات إدارة الوقت من خلال تحديد أهداف قابلة للتحقيق، وتحديد الأولويات، وتفويض المهام إلى المرؤوسين، وتجنب أنشطة إضاعة الوقت، والتركيز على المهام (Victor, 2017). وبالتالي، فإن اعتماد مجموعة من الاستراتيجيات الفاعلة لإدارة الوقت من قبل مديري المدارس ستساعدهم في الحصول على إدارة فعالة، وتحقيق النتائج المرغوبة (Naparan & Tulod, 2021).
- إدارة الأزمات، تُعد إدارة الأزمات ذات أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، ولهذا يجب على كل مدرسة أن تُظهر استعدادها لإدارة الأزمات من خلال التركيز على تحليل بيئة العمل لتقييم المخاطر المحتملة، وتطوير خطة سلامة للمدرسة للتمكن من التعامل مع حالات الطوارئ، وتنفيذ الخطة المختارة وتقييم نتائجها. وذلك في ضوء كون المخاطر التي تعترض المدرسية والأزمات السلبية المرتبطة بها تشكل تهديداً لنوعية الحياة المدرسية، وعلى تحقيق الأهداف التعليمية (Karasavidou & Alexopoulos, 2019). ويرى القرني وشريف (٢٠٢١) أن النجاح في إدارة الأزمات يتطلب من مدير المدرسة التمتع بمجموعة من كفايات التنظيم والتوجيه السليم من خلال قدرته على تعرف إمكانات أعضاء فريق الأزمات وظروف الأزمة ووصف العمل. وتؤدي إدارة الأزمات في المدرسة إلى وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة والعمل على تقييمها، ووضع الأولويات تبعاً لأهميتها ومدى تأثيرها على المدرسة.
- إدارة الأفراد، وهي عملية تقوم على التعامل مع المشاكل المختلفة المرتبطة بالعاملين ليكونوا قادرين على دعم أنشطة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المحددة. وهي شكل من أشكال الاعتراف بأهمية أعضاء المنظمة كمورد يمكن أن تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية، وتنفيذ وظائف وأنشطة المنظمة لضمان استخدامها بشكل فعال وعادل لصالح المنظمة والأفراد والمجتمع (Sukawati, Gunawan, Ubaidillah, Maulina & Santoso, 2020). ويشير أوجيبي وأموس (Ojebiyi & Amos, 2013) يعتمد كل نظام تعليمي في مختلف المستويات ويشكل كبير على المعلمين في تنفيذ البرامج التعليمية، ولا يمكن الحفاظ على المعايير والجودة التعليمية الفعالة وتحسينها إلا من خلال المعلمين، الأمر الذي يدعو إلى إدارتهم وتوجيههم بصورة فاعلة وتدريبهم بشكل شامل وتقديم الدعم لهم في عملهم بما يحقق الأهداف التعليمية الموضوعية .



والممارسات الإدارية السليمة التي يعمد مديري المدارس على تبنيها في مختلف الجوانب الإدارية تؤدي إلى تعزيز مستويات التعاون بين العاملين في المدرسة، كما وأنها تؤدي إلى بناء الثقة بين المديرين والمعلمين، وترفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وتساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (أبو سمرة والطيطي وقاسم، ٢٠١٠).

وقد تطرقت مجموعة من الدراسات إلى موضوع الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية حيث أجرت اسطنبولي ولاشين وأحمد (٢٠١٦) دراسة في سلطنة عُمان هدفت إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (١٠١) مساعد ومساعدة من مساعدي مديري المدارس و(٤٣٢) معلماً ومعلمة اختيروا عشوائياً. أشارت النتائج أن واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس جاء بدرجة عالية. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، في حين لم توجد فروق في ضوء متغير الوظيفة.

هدفت دراسة الشرفات (٢٠١٧) في الأردن تعرف واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (١١٣) مديراً ومديرة من مديري المدارس. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. بينت النتائج أن درجة الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، بينما كانت درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم كمشرفين مقيمين متوسطة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين واقع الممارسات الإدارية ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية للمديرين في ضوء متغير الخبرة، لصالح أقل من ٥ سنوات، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء متغير الجنس، والمرحلة التعليمية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدور الإشرافي تعزى لأثر الجنس والمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي. كشفت النتائج عن وجود علاقة سلبية بين واقع الممارسات الإدارية ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم.

وقام مويروري (Muiruri, 2019) بدراسة في كينيا هدفت تعرف تأثير الممارسات الإدارية لمديري المدارس على الأداء الأكاديمي لطلبة المرحلة الثانوية. تكونت عينة الدراسة من (٢٠٧) مديراً ورئيس قسم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. بينت النتائج أن مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس كان مرتفعاً. وأظهرت النتائج أن الممارسات الإدارية لمديري المدارس ذات أثر كبير على الأداء الأكاديمي للطلبة.

وعمدت دراسة أروب وميون وإيكانيم وأوكو وأوكون ( Arop, Mbon, Ekanem, ) و (Uko & Okon, 2020) في نيجيريا على تعرف علاقة الممارسات الإدارية بفعالية أداء المعلمين وأداء الطلبة الأكاديمي. تكونت عينة الدراسة من (٨٩٣) معلماً ومعلمة و(١٢٥٢) طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الممارسات الإدارية للمديرين وفعالية أداء المعلمين وأداء الطلبة الأكاديمي، وأن الممارسات الإدارية للمديرين كانت قادرة على التنبؤ بفعالية أداء المعلمين وأداء الطلبة الأكاديمي.

أما دراسة مالونزا (Malonza, 2020) في كينيا فقد هدفت إلى تقييم تأثير الممارسات الإدارية لمديري المدارس على انضباط الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية. تكونت عينة الدراسة من (٤٤) مديراً و(٤٤) معلماً ومعلمة و(٦٢٠) قائداً طلابياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة وتحليل محتوى مجموعة من المستندات. أشارت النتائج أن مستوى عدم الانضباط بين طلبة المرحلة الثانوية كان مرتفعاً. أظهرت النتائج وجود أثر كبير للممارسات الإدارية لمديري المدارس على انضباط الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية.

وأجرى عزيز وأحمد وحيدر وساجد ( Azeem, Ahmed, Haider & Sajjad, ) و (2021) دراسة في باكستان هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي والميزة التنافسية. تكونت عينة الدراسة من (٢٩٤) من المدراء، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية الكمية المستندة إلى الاستبانة. بينت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية ومشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية. كما وأظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي هما المحركان الرئيسيان لاكتساب ميزة تنافسية.

في حين قام لام ونجوين ولو وتران (Lam, Nguyen, Le & Tran, 2021) بإجراء دراسة في فيتنام هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والقدرة على الابتكار وأثرها على الانفتاح. تكونت عينة الدراسة من (١٨٢) من ممثلي شركات التكنولوجيا الفائقة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية الكمية المستندة إلى الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة كانت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على الابتكار. وأن ثقافة الانفتاح للمنظمة يتم فيها تعزيز الثقة المتبادلة والتعاون والتعلم من قبل القادة الداعمين والمشاركين، ومن المرجح أن تزيد من كفاءة ممارسات إدارة المعرفة؛ وبالتالي، يؤدي في النهاية إلى تعزيز القدرة على الابتكار للمنظمة.

أما زيب وأكبر وحسين وصافي وربناوز وزيب ( Zeb, Akbar, Hussain, Safi, Rabnawaz & Zeb, 2021) فقد هدفت دراستهم التي أجريت في الباكستان إلى الكشف عن نموذج إطار القيمة التنافسية للثقافة التنظيمية والابتكار والأداء. تكونت عينة الدراسة من (٤٤٦) الموظفين في منظمة الطاقة الكهربية الباكستانية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية النوعية المستندة إلى تحليل المحتوى. أظهرت نتائج الدراسة أن نموذج إطار عمل القيمة التنافسية للثقافة التنظيمية قد يعزز الابتكار. وبينت النتائج أيضاً أن الابتكار هو الوسيط في العلاقة بين بعض أنواع معينة من الثقافة التنظيمية والأداء.

وهدف دراسة أنينغ دورسون (Anning-Dorson, 2021) التي أجريت في غانا إلى التعرف على الثقافة والقيادة التنظيمية كسابقات للمرونة التنظيمية، والكشف عن الآثار المترتبة على القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية النوعية المستندة إلى تحليل المحتوى، كشفت نتائج الدراسة أنه على الرغم من أن الثقافة والقيادة التنظيمية قد تؤثر على القدرة التنافسية لمنظمة الخدمات، إلا أنه من الأفضل استخدام هذه الموارد على مستوى المنظمة لإنشاء قدرة مرنة في السوق لتضخيم التأثير. وهذا يعني أنه عندما تدفع الثقافة والقيادة محرك المرونة، تكون منظمة الخدمة قادرة على توصيل وتنسيق ومزامنة الوحدات الوظيفية للاستفادة من المنتجات الجديدة وفرص السوق. كما وبينت النتائج أيضاً أنه تتمتع مرونة السوق المنبثقة من الثقافة التنظيمية والقيادة بما يكفي من القوة ودعم الموارد لمعالجة ظروف السوق المضطربة بشكل أفضل من الشركات ذات الدعم الأقل.

### مشكلة الدراسة

وتقت عديد الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية على مختلف المتغيرات المادية والنفسية داخل المؤسسة حيث ذكرت دراسة زيب وأكبر وحسين وصافي وربناوز وزيب (Zeb, Akbar, Hussain, Safi, Rabnawaz & Zeb, 2021) أن الثقافة التنظيمية لها بالغ الأثر على الممارسات التنظيمية والمؤسسية وعلى مستوى أداء الأفراد، إذ أن شيوخ الثقافة التنظيمية الإيجابية التي يسودها الألفة والمودة بين العاملين، وتتصف بوضوح الأهداف التنظيمية، والشيوخ المرونة في العمليات الإدارية يؤثر بشكل إيجابي وواضح على الأداء في مختلف المستويات الإدارية. كما ويشير تينوس (Tinus, 2020) إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر في قدرة العاملين والإداريين على أداء مهامهم بالشكل الأمثل، وهذا ما يؤكد أهمية الثقافة التنظيمية على مختلف المتغيرات التنظيمية، ومن أهمها الممارسات الإدارية.

وباعتبارها إحدى الإداريات العاملات في مدرسة من مدارس الإناث في محافظة جرش، لاحظت الباحثة أن الأداء الإداري للعاملات في الإدارة المدرسية يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة، إذ تُظهر تلك الإداريات مستويات عالية من الأداء الإداري والنزعة، والممارسات الإدارية الابتكارية وهذا ما دفعها إلى إجراء الدراسة الحالية في ضوء أن هناك فجوة نظرية وعملية في الأدبيات التربوية والدراسات السابقة من حيث توضيح طبيعة أثر الثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية.

### أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟
- ما مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظى جرش من وجهة نظر المعلمين؟
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مسوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة النظرية في المعلومات التي سيتم تقديمها حول علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس. ويؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء مجال البحث العلمي حول موضوع الدراسة الحالية، وتوظيف ما كتب في الأدب النظري لتفسير النتائج المتحققة في الدراسة.

وتتمثل الأهمية العملية في وقوف الدراسة الحالية على أثر الثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية، مما يوفر لصناع القرار في المجال التربوي في الأردن معلومات يمكن توظيفها في إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية والعمل على تخفيف مستوى الثقافة التنظيمية السلبية في المدرسة ما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي بشكل عام، وعلى أداء الإدارات المدرسية وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- تعرف مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.

- بيان مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.

### التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

**الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة المعتقدات والقيم والمعايير التي يتم تطويرها في المنظمة كمبادئ توجيهية سلوكية لأعضائها لحل قضايا التكيف الخارجي والتكامل الداخلي (Nasrun, 2017).

**الممارسات الإدارية:** هي مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب التي يعتمد عليها مديرو المدارس من أجل أداء المهام وتوزيع المسؤوليات على العاملين في المدرسة بما يحقق الأهداف المرغوبة وبما يضمن انضباط الطلبة بالقواعد واللوائح المدرسية المنصوص عليها (Malonza, 2020).

### الطريقة والإجراءات

#### منهجية الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته في تحقيق أهداف الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في محافظة جرش الأردنية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢. وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تتكون من (١٠٨) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية.

#### أدوات الدراسة

عمدت الباحثة على تطوير استبانتين تعتمد الأولى على قياس مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة جرش، في حين تعتمد الاستبانة الأخرى على قياس مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلى النحو التالي.

#### استبانة مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة جرش

عمدت الباحثة على تطوير استبانة مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة جرش من خلال الرجوع إلى دراسة العنزي (٢٠١٧) والمرقطن (٢٠٢٠). وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (٣٠) فقرة موزعة على (٤) مجالات: مجال القيم، ومجال المعتقدات، ومجال الأعراف، ومجال التوقعات.

## الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة وأصول التربية في كل من جامعة اليرموك وجامعة آل البيت للوقوف على مدى ملائمة فقرات الاستبانة لكل مجال من مجالاته وحذف أي فقرة يرون أنها غير مناسبة. وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٣٠) فقرة موزعة على (٤) مجالات: مجال القيم ويتكون من (٨) فقرات، مجال المعتقدات ويتكون من (٧) فقرات، ومجال الأعراف ويتكون من (٨) فقرات، ومجال التوقعات ويتكون من (٧) فقرات.

## صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠.٣٦-٠.٧٥)، ومع المجال (٠.٤٢-٠.٨٦) والجدول التالي يبين ذلك.

### الجدول (١)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	*.42	** .63	11	** .62	** .61	21	*.45	** .55
2	** .53	** .57	12	** .55	** .61	22	** .81	** .73
3	** .74	** .53	13	** .65	** .65	23	** .63	** .61
4	** .84	** .67	14	** .70	** .55	24	** .55	** .53
5	** .86	** .67	15	** .64	** .50	25	** .69	** .65
6	** .86	** .67	16	** .55	*.40	26	** .68	** .61
7	** .64	*.36	17	** .68	** .53	27	** .71	** .67
8	** .47	** .67	18	** .80	** .75	28	** .63	** .57
9	*.44	** .48	19	** .74	** .61	29	** .56	** .54
10	** .65	** .65	20	** .62	** .50	30	** .60	** .59

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

### الجدول (٢)

#### معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

الثقافة التنظيمية	التوقعات	الأعراف	المعتقدات	القيم	
				1	القيم
			1	** .654	المعتقدات
		1	** .668	** .597	الأعراف
	1	** .743	** .726	** .824	التوقعات
1	** .941	** .856	** .836	** .886	الثقافة التنظيمية

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يبين الجدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

#### ثبات الثقافة التنظيمية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٣) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

### الجدول (٣)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
القيم	٠.٨١	٠.٧١
المعتقدات	٠.٨٣	٠.٧٣
الأعراف	٠.٨٢	٠.٧٥
التوقعات	٠.٨٤	٠.٧٦
الثقافة التنظيمية	٠.٨٥	٠.٨٠

### استبانة الممارسات الإدارية في مدارس محافظة جرش

عمدت الباحثة على تطوير استبانة الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس محافظة جرش من خلال الرجوع إلى دراسة قاسم (٢٠٠٩) ودراسة أبو سمرة والطيطي وقاس (٢٠١٠). وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (٢٧) فقرة موزعة على (٤) مجالات: مجال إدارة الاجتماعات، ومجال إدارة الوقت، ومجال إدارة الأزمات، ومجال إدارة الأفراد.

### الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة وأصول التربية في كل من جامعة اليرموك وجامعة آل البيت للوقوف على مدى ملائمة فقرات الاستبانة لكل مجال من مجالاته وحذف أي فقرة يرون أنها غير مناسبة. وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٢٧) فقرة موزعة على (٤) مجالات: مجال إدارة الاجتماعات ويتكون من (٧) فقرات، ومجال إدارة الوقت ويتكون من (٦) فقرات، ومجال إدارة الأزمات ويتكون من (٧) فقرات، ومجال إدارة الأفراد ويتكون من (٧) فقرات.

### صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠.٣٦-٠.٩٠)، ومع المجال (٠.٤٠-٠.٨٨) والجدول التالي يبين ذلك.



الجدول (٤)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
** .83	** .82	19	** .61	** .66	10	* .38	** .63	1
** .56	** .67	20	** .72	** .76	11	** .66	** .59	2
** .90	** .88	21	** .67	** .87	12	** .55	** .80	3
** .46	* .40	22	** .83	** .80	13	** .83	** .49	4
** .84	** .83	23	** .85	** .88	14	** .46	** .59	5
* .38	* .41	24	** .62	** .69	15	* .36	** .49	6
** .55	** .68	25	** .84	** .81	16	** .76	** .73	7
** .56	** .50	26	** .46	* .40	17	** .53	** .65	8
* .36	* .40	27	** .53	** .62	18	** .67	** .87	9

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (٥)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

الممارسات الإدارية	إدارة الأفراد	إدارة الأزمات	إدارة الوقت	إدارة الاجتماعات	
				1	إدارة الاجتماعات
			1	** .561	إدارة الوقت
		1	** .895	** .730	إدارة الأزمات
	1	** .845	** .676	** .913	إدارة الأفراد
1	** .930	** .964	** .883	** .857	الممارسات الإدارية

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يبين الجدول (٥) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

#### ثبات الممارسات الإدارية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٦) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

#### الجدول (٦)

##### معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
إدارة الاجتماعات	٠.٨١	٠.٧٥
إدارة الوقت	٠.٨٠	٠.٧٣
إدارة الأزمات	٠.٨٣	٠.٧١
إدارة الأفراد	٠.٨٢	٠.٧٦
الممارسات الإدارية	٠.٨٤	٠.٨٢

#### المعيار الإحصائي

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

قليلة	- من ١.٠٠ - ٢.٣٣
متوسطة	- من ٢.٣٤ - ٣.٦٧
كبيرة	- من ٣.٦٨ - ٥.٠٠

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

(الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)) / عدد الفئات المطلوبة (٣)

$$1.33 = 3 / (5 - 1) =$$

ومن ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل فئة.

### نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، على النحو التالي:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص: "ما مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

### الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	٤	التوقعات	3.14	.773	متوسط
2	١	القيم	3.07	.802	متوسط
3	٢	المعتقدات	3.01	.560	متوسط
4	٣	الأعراف	2.84	.742	متوسط
		الثقافة التنظيمية	3.01	.661	متوسط

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٨٤-٣.١٤)، حيث جاء التوقعات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.١٤)، بينما جاء الأعراف في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٤)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين ككل (٣.٠١).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: القيم

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالقيم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على تعميق القيم الإيجابية في نفوس الطلبة.	3.31	1.099	متوسط
2	5	تقيم الإدارة المدرسية المعلمين بموضوعية.	3.29	1.200	متوسط
٢	6	تحترم الإدارة المدرسية وجهات نظر المعلمين المختلفة.	3.29	1.200	متوسط
4	4	تسعى المدرسة إلى نبذ العنصرية بأنواعها.	3.25	1.224	متوسط
5	3	تشجع الإدارة المدرسية التعاون البناء بين الزملاء.	3.18	1.214	متوسط
6	1	تشجع الإدارة المدرسية على مبدأ الشفافية.	3.02	1.311	متوسط
7	2	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على طرح أفكارهم.	2.75	1.169	متوسط
8	7	تُهيئ الإدارة المدرسية مناخ العمل المناسب داخل المدرسة.	2.48	1.131	متوسط
		القيم	3.07	.802	متوسط

يبين الجدول (٨) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.48-3.31)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على تعميق القيم الإيجابية في نفوس الطلبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.31)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "تُهيئ الإدارة المدرسية مناخ العمل المناسب داخل المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.48). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال القيم ككل (٣.٠٧).

ثانياً: المعتقدات

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعتقدات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	تعتبر الإدارة المدرسية الطلبة محوراً أساسياً للعملية التعليمية.	3.48	1.089	متوسط
2	11	تعزز الإدارة المدرسية الانتماء الديني لدى الطلبة.	3.39	1.040	متوسط
3	10	تحفز الإدارة المدرسية المعلمين على الاهتمام بالصالح العام للمدرسة.	3.27	.992	متوسط
4	12	تستخدم الإدارة المدرسية إجراءات وقائية للحد من الظواهر السلبية التي قد تحدث في المدرسة.	3.16	1.006	متوسط
5	9	تستخدم الإدارة المدرسية النمط الديمقراطي في الإدارة.	2.79	1.152	متوسط
6	13	تولي الإدارة المدرسية أهمية لاحتياجات المجتمع وتوقعاته.	2.66	1.034	متوسط
7	14	تناسب برامج المدرسة مع الثورة المعرفية.	2.34	.987	متوسط
		المعتقدات	3.01	.560	متوسط

يبين الجدول (٩) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.34-3.48)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "تعتبر الإدارة المدرسية الطلبة محوراً أساسياً للعملية التعليمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.48)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "تتناسب برامج المدرسة مع الثورة المعرفية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.34). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المعتقدات ككل (٣.٠١).

### ثالثاً: الأعراف

#### الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأعراف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	توافق القيم السائدة في المدرسة مع قيم المجتمع.	3.43	1.186	متوسط
2	19	يتواصل منسوبيو المدرسة خارج العمل الرسمي.	3.31	1.249	متوسط
3	23	يوجه المعلمون الطلبة عند ملاحظة أي سلوكيات سلبية.	3.16	1.006	متوسط
4	16	تسعى المدرسة لأن تسود المعتقدات الإيجابية في بيئة العمل.	2.78	1.163	متوسط
5	21	تقدم الإدارة المدرسية مساعدات للطلبة ذوي الظروف الخاصة.	2.66	1.034	متوسط
6	18	تشديد الإدارة المدرسية بالمعلمين المميزين.	2.59	1.253	متوسط
7	22	تحثي المدرسة بالطلبة المميزين آخر العام.	2.49	1.227	متوسط
8	20	تقيم الإدارة المدرسية حفلة استقبال للمعلمين الجدد.	2.34	1.120	متوسط
		الأعراف	2.84	.742	متوسط

يبين الجدول (١٠) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.34-3.43)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "توافق القيم السائدة في المدرسة مع قيم المجتمع" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.43)، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "تقيم الإدارة المدرسية حفلة استقبال للمعلمين الجدد" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.34). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأعراف ككل (٢.٨٤).

### رابعاً: التوقعات

#### الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتوقعات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	26	تسعى الإدارة المدرسية إلى التطوير المستمر.	3.31	1.249	متوسط
2	25	تسعى الإدارة المدرسية إلى توفير بيئة تعليمية تربية معزة.	3.27	.992	متوسط
3	27	تضع الإدارة المدرسية أهدافاً تتشد تحقيقها.	3.25	1.224	متوسط
٣	28	تعطي الإدارة المدرسية أهمية للتخطيط التربوي.	3.25	1.095	متوسط
5	24	تقوم الإدارة المدرسية بأدوارها التربوية والتعليمية بشكل فاعل.	3.18	1.214	متوسط
6	30	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على الاستفادة من الموارد المتاحة.	2.93	1.302	متوسط
7	29	ترسخ الإدارة المدرسية مبدأ الالتزام بقواعد العمل لدى المعلمين.	2.82	1.252	متوسط
		التوقعات	3.14	.773	متوسط

يبين الجدول (١١) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.82-3.31)، حيث جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "تسعى الإدارة المدرسية إلى التطوير المستمر" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.31)، بينما جاءت الفقرة رقم (29) ونصها "ترسخ الإدارة المدرسية مبدأ الالتزام بقواعد العمل لدى المعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.82). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التوقعات ككل (٣.١٤).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: "ما مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظى جرش من وجهة نظر المعلمين؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظى جرش من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظى جرش من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	١	إدارة الاجتماعات	3.07	.717	متوسط
2	٤	إدارة الأفراد	2.81	.732	متوسط
3	٢	إدارة الوقت	2.79	.970	متوسط
4	٣	إدارة الأزمات	2.71	.857	متوسط
		الممارسات الإدارية	2.85	.752	متوسط

يبين الجدول (١٢) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٧١-٣.٠٧)، حيث جاءت إدارة الاجتماعات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٠٧)، بينما جاءت إدارة الأزمات في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧١)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٢.٨٥).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: إدارة الاجتماعات

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الاجتماعات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يدعو مدير المدرسة للاجتماع قبل فترة كافية من موعده.	3.50	1.019	متوسط
2	2	يلتزم مدير المدرسة في الاجتماع بجدول أعمال محدد.	3.31	1.249	متوسط
3	3	يقوم مدير المدرسة بتدوين وقائع الاجتماع.	3.27	.992	متوسط
4	5	يصغي مدير المدرسة لاقتراحات المعلمين.	3.25	1.224	متوسط
5	4	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لطرح آرائهم خلال الاجتماع.	3.16	1.006	متوسط
6	6	ينهي مدير المدرسة الاجتماع بخلاصة مرتبطة بموضوع الاجتماع.	2.66	1.034	متوسط
7	7	يطلع مدير المدرسة المعلمين على محضر الاجتماع قبل موعد الاجتماع اللاحق.	2.37	1.257	متوسط
		إدارة الاجتماعات	3.07	.717	متوسط

يبين الجدول (١٣) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.37-3.50)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يدعو مدير المدرسة للاجتماع قبل فترة كافية من موعده" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.50)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "يطلع مدير المدرسة المعلمين على محضر الاجتماع قبل موعد الاجتماع اللاحق" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.37). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال إدارة الاجتماعات ككل (٣.٠٧).

ثانياً: إدارة الوقت

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الوقت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	يجد مدير المدرسة وقتاً لمواجهة الأمور الطارئة.	3.02	1.311	متوسط
2	10	يعمل مدير المدرسة على تفويض السلطة لبعض المهام ليجد الوقت الكافي لما هو أهم.	2.82	1.252	متوسط
3	8	يخطط مدير المدرسة لأعماله الإدارية بشكل دوري وحسب أهميتها.	2.78	1.163	متوسط
4	9	يقول مدير المدرسة (لا) لمن يضيع وقته.	2.75	1.169	متوسط
5	12	يقوم مدير المدرسة باستخدام التكنولوجيا الإدارية لمعالجة البيانات بهدف توفير الوقت.	2.75	1.169	متوسط
6	13	يقيم مدير المدرسة استخدامه للوقت بين فترة وأخرى.	2.61	1.359	متوسط
		إدارة الوقت	2.79	.970	متوسط

يبين الجدول (١٤) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.61-3.02)، حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يجد مدير المدرسة وقتاً لمواجهة الأمور الطارئة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.02)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "يقيم مدير المدرسة استخدامه للوقت بين فترة وأخرى" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.61). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال إدارة الوقت ككل (٢.٧٩).

### ثالثاً: إدارة الأزمات

#### الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الأزمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	يتابع مدير المدرسة تداعيات الأزمة حتى انتهائها.	3.25	1.224	متوسط
2	15	يضع مدير المدرسة خطة للآزمات ضمن الخطة المدرسية.	2.79	1.152	متوسط
3	18	يحصص مدير المدرسة الأزمة في أشخاصها.	2.78	1.163	متوسط
4	19	يقوم مدير المدرسة بتفويض السلطة خلال الأزمة.	2.59	1.253	متوسط
5	14	يتخذ مدير المدرسة التدابير اللازمة للحد من وقوع الأزمة.	2.58	1.208	متوسط
6	16	يشكل مدير المدرسة فريقاً لإدارة الأزمات مع بداية العام الدراسي.	2.49	1.227	متوسط
7	20	يقيم مدير المدرسة إجراءات معالجة الأزمة بعد انتهائها.	2.48	1.131	متوسط
		إدارة الأزمات	2.71	.857	متوسط

يبين الجدول (١٥) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.48-3.25)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "يتابع مدير المدرسة تداعيات الأزمة حتى انتهائها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.25)، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "يقيم مدير المدرسة إجراءات معالجة الأزمة بعد انتهائها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.48). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال إدارة الأزمات ككل (٢.٧١).

### رابعاً: إدارة الأفراد

#### الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الأفراد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	25	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية صنع القرار.	3.27	.992	متوسط
2	22	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم المبادرات البناءة للارتقاء بمستوى المدرسة.	3.18	1.214	متوسط
3	24	يمثل مدير المدرسة قدوة صالحة للمعلمين في ممارساته الإدارية.	3.16	1.006	متوسط
4	27	يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين وفق مجموعة من الأسس الموضوعية.	2.66	1.034	متوسط
5	23	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين لتحديد احتياجاتهم التدريبية.	2.49	1.227	متوسط
6	26	يوظف مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين لصالح العملية التعليمية.	2.48	1.131	متوسط
7	21	يبتذل مدير المدرسة جهده لاختيار أصحاب الكفاءات من المعلمين.	2.46	1.300	متوسط
		إدارة الأفراد	2.81	.732	متوسط



يبين الجدول (١٦) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.46-3.27)، حيث جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية صنع القرار" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.27)، بينما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها "يبدل مدير المدرسة جهده لاختيار أصحاب الكفاءات من المعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.46). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال إدارة الأفراد ككل (٢.٨١).

بينت نتائج الدراس أن مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش كان متوسطاً. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن الإجراءات والقوانين والأنظمة في وزارة التربية والتعليم الأردنية تهيأ الفرصة لمديري المدارس لتفويض صلاحياتهم الإدارية لمساعدتي المدراء والإداريين في المدرسة مما يخفف العبء على المديرين في ممارسة المهام الإدارية وهذا ما أثر على استجابة المعلمين وما اظهرته نتائج الدراسة الحالية والتي أشارت إلى أن مستوى الممارسات الإدارية لدى المديرين كان متوسطاً. كما ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الممارسات الإدارية مرتبطة أكثر بالإداريين مما يعني أن المعلمين والمعلمات أنهم ليسوا على اطلاع كافي بالعمليات الإدارية والممارسات التي يقوم بها مديري المدارس في أداء مهامهم. وبالتالي، لا يمتلك المعلمون تصورات واضحة حول ممارسات الإدارة لدى المديرين وهذا ما يجعل استجاباتهم ذاتية نظراً لأنهم لا يمتلكون الدراية والمعرفة اللازمين من أجل إطلاق الأحكام حول المهام والممارسات الإدارية المنوطة بمديري المدارس.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص: "هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، والجدول (١٧) يوضح ذلك.

الجدول (١٧)

معامل ارتباط بيرسون للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين

	إدارة الاجتماعات	إدارة الوقت	إدارة الأزمات	إدارة الأفراد	الممارسات الإدارية	
القيم	معامل الارتباط ر	** .834	** .671	** .737	** .810	** .820
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	108	108	108	108	108
المعتقدات	معامل الارتباط ر	** .852	** .593	** .752	** .899	** .829
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	108	108	108	108	108
الأعراف	معامل الارتباط ر	** .796	** .854	** .907	** .871	** .929
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	108	108	108	108	108
التوقعات	معامل الارتباط ر	** .917	** .699	** .808	** .876	** .886
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	108	108	108	108	108
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط ر	** .927	** .781	** .880	** .940	** .950
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	108	108	108	108	108

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول (١٩) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.

### مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص: "ما مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟"

أشارت نتائج الدراسة أنّ مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة جرش كان متوسطاً. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ الدراسة الحالية استخدمت عينة من المعلمين والمعلمات مما يعني أن الحكم على هذا المتغير اعتمد بشكل كبير على التصورات الذاتية، مما يشير إلى أنّ هناك غياب لاستخدام مجموعة من المؤشرات المادية الواضحة والتي يمكن من خلالها إطلاق أحكام أكثر موضوعية حول الثقافة التنظيمية الإيجابية.

كما وأن الثقافة التنظيمية متغير يخضع للمعتقدات والقيم والعادات والتقاليد، إذ أنّ مفهوم الثقافة من المفاهيم الذاتية والتي تتباين حسب مجموعة من المتغيرات من قبيل نمط التنشئة الوالدية، ونمط التنشئة الاجتماعية، ومستوى التعليم والعمر والجنس، مما يجعل من عملية الحكم على مستوى الثقافة التنظيمية أكثر عرضة للتحيز من حيث الاستجابة وأكثر قابلية للتأثر بالخبرات الذاتية، وهذا ما تؤكدّه الأدبيات والدراسات السابقة، حيث ذكر كل من إلسباخ وستيجلياني (Elsbach & Stigliani, 2018) أنّ الثقافة التنظيمية تقوم على مجموعة معتقدات يحملها أفراد مجموعة معينة وتحدد أدوارهم ومسؤولياتهم وما يتوقع منهم. وباعتبار أنّ الدراسة الحالية قد تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسات التنظيمية، فإنّ المستوى المتوسط لهذا المتغير يعكس بشكلٍ واضح المعتقدات السائدة لدى المعلمين والمعلمات المشاركين في الدراسة الحالية، وهذا ما يشير أيضاً إلى أنّ الثقافة التنظيمية مرآة للعلاقات السائدة بين المعلمين والمعلمات العاملين في نفس المدرسة، مما يؤكد أنّ هناك ضرورة لإيجاد البيئة المؤسسية القادرة على الوصول إلى ثقافة تنظيمية إيجابية.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: "ما مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظى جرش من وجهة نظر المعلمين؟"

بينت نتائج الدراسة أنّ مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش كان متوسطاً. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أنّ الإجراءات والقوانين والأنظمة في وزارة التربية والتعليم الأردنية تهىء الفرصة لمديري المدارس لتفويض صلاحيتهم الإدارية لمساعدى المدراء والإداريين في المدرسة مما يخفف العبء على المديرين في ممارسة المهام الإدارية، وهذا ما أثر على استجابة المعلمين وما أظهرته نتائج الدراسة الحالية والتي أشارت إلى أنّ مستوى الممارسات الإدارية لدى المديرين كان متوسطاً. كما ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنّ الممارسات الإدارية مرتبطة أكثر بالإداريين مما يعني أنّ المعلمين والمعلمات أنهم ليسوا على اطلاع كافي بالعمليات الإدارية والممارسات التي يقوم بها مديري المدارس في أداء مهامهم. وبالتالي، لا يمتلك المعلمون تصورات واضحة حول الممارسات الإدارية لدى المديرين، وهذا ما يجعل استجاباتهم ذاتية؛ نظراً لأنهم لا يمتلكون الدراية والمعرفة اللازمة من أجل إطلاق الأحكام حول المهام والممارسات الإدارية المنوطة بمديري المدارس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص: "هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟"

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية الإيجابية على الممارسات الإدارية لدى مديري لمدارس الحكومية لدى محافظة جرش، إذ أنّ إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تسودها المحبة والألفة والتعاون بين العاملين في المدرسة سوف يحفز المدير على أداء مهامه الإدارية بكل يسر وسهولة، ودون أن تكون هناك معوقات تحول دون أداء تلك المهام. كما وأنّ الثقافة التنظيمية الإيجابية تشير إلى أنّ مدير المدرسة يستطيع الاعتماد على الإداريين العاملين في المدرسة والمعلمين وهذا ما يساعد على تنفيذ المهام الإدارية بشكلٍ سلس وبما يحقق مصالح المدرسة من مديرين وعاملين ومعلمين وطلبة، وهذا يعني تحقيق رسالة المدرسة المستندة إلى خدمة جميع الأطراف ذوي العلاقة.

بالمقابل، فإنّ الثقافة التنظيمية السلبية تشكل معيقاً واضحاً في تحقيق المدرسة لأهدافها والتي تتمثل في خدمة المعلمين الطلبة ومساعدتهم على اكتساب الخبرات والمعارف الإيجابية. كما وتؤدي الثقافة التنظيمية السلبية لزيادة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة والذي يجب عليه إدارة الصراعات والنزاعات التنظيمية المختلفة والناجمة عن الثقافة التنظيمية السلبية، مما يعني أنّ عليه إعداد التقارير وتتبعها وتوجيهها إلى الجهات المعنية، وهذا ما يزيد من العبء الملقى على عاتق المدير، مما يؤثر على جودة ممارساته الإدارية، وهذا ما ينعكس على المخرجات الأكاديمية والتحصيلية للطلبة.

## التوصيات

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية في المدارس الحكومية من خلال توفير الإجراءات والآليات اللازمة لتحقيق ذلك.
- تقديم دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية من أجل مساعدتهم على أداء ممارساتهم الأكاديمية بالشكل الأفضل.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر الثقافة التنظيمية على متغيرات وممارسات أخرى مثل جودة العمليات الإدارية.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد، وقاسم، جميلة. (٢٠١٠). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (١٨)، ١١٥-١٥٠.

اسطنبولي، مروة ولاشين، محمد وأحمد، عزام. (٢٠١٦). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٧١)، ٦٤٥-٦٩٠.

الحراحشة، محمد والشمري، عبدالهادي. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، (٢)، ٤٦، ٥٩٦-٦١٣.

حسين، سلامة. (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الدوسري، منصور والألفي، أشرف. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، (١٠)، ٣٥، ٦٧٠-٦٩٠.

الشرفات، أميرة. (٢٠١٧). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بوظيفتهم كمشرفين مقيمين في المدرسة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

عبدالرزاق، خالدية وعباس، سامي وأحمد، حميد. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، (١)، ٣٩، ١٥١-١٧٨.

العميان، محمود. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط٤). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي، فهد. (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦ (١)، ٢٨٣-٢٩٧.

قاسم، جميلة. (٢٠٠٩). الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

القرني، شريفة وشريف، شريف. (٢٠٢١). درجة توافر كفايات إدارة الأزمات لدى مدارس محافظة ببشة. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، ٣٧ (٣)، ٢٨٨-٣١١.

مجاهد، محمد وعناني، هشام. (٢٠١١). استراتيجيات الجودة في التعليم. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

المرقطن، محمد. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

### المراجع الأجنبية

- Abu-Shreah, M. & Al-Sharif, M. (2017). The Meetings Management in the Secondary Schools in Ramtha District, from the Teachers Point of View. *Journal of Education and Practice*, 8(9), 13-30.
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 5(13), 1309-1325.
- Arop, F., Mbon, U., Ekanem, E., Uko, G. & Okon, J. (2020). School management practices, teachers effectiveness, and students academic performance in mathematics in secondary schools of Cross River State, Nigeria. *Humanities and Social Sciences Letters*, 8(3), 298-309.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S. & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- Elsbach, K. & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- Emmanuel, A. & Prempeh, A. (2020). The effect of organisational culture on teachers' engagement at selected senior high schools in Kumasi Metropolitan. *Academia Journal of Educational Research*, 8(4), 138-153.



- Igoni, C. (2020). Administrative Practices of Principals and Teaching Staff Job Performance in Secondary Schools in Nigeria. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 11(10), 1034-1046.
- Karasavidou, E. & Alexopoulos, N. (2019). School Crisis Management: Attitudes and Perceptions of Primary School Teachers. *European Journal of Educational Management*, 2(2), 73-84.
- Kumar, A. (2016). Redefined and Importance of Organizational Culture. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 16(4), 15-18.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N. & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1-16.
- Malonza, B. (2020). *Influence of principals' management practices on discipline among students in public secondary schools in Matungulu Sub-County, Machakos County, Kenya*. Unpublished Master Thesis, Africa Nazarene University.
- Muiruri, N. (2019). *Influence of school management practices on students' performance in Kenya certificate of secondary education examination in Kirinyaga County, Kenya*. Unpublished Master Thesis, Kenyatta University.

- Naparan, G. & Tulod, R. (2021). Time Management Strategies of School Administrators Towards Effective Administration: A Phenomenological Study. *The New Educational Review*, 63, 59–68.
- Naqshbandi, M. & Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 156–167.
- Nasrun, D. (2017). The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Teachers Performance of Public Senior High School in Tebing Tinggi. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 118, 320–326.
- Ojebiyi, O. & Amos, A. (2013). Quality Human Resources Management for Effective Educational System. *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, 13(5), 1–8.
- Sukawati, N., Gunawan, I., Ubaidillah, E., Maulina, S. & Santoso, F. (2020). Human Resources Management in Basic Education Schools. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 487, 292–299.
- Tinus, A. (2020). Building Organizational Culture and Climate as A Strategy for Character Development in School. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 477, 40–43.

- Victor, A. (2017). Time Management Strategies as a Panacea for Principals' Administrative Effectiveness in Secondary Schools in Enugu State, Nigeria. *Journal for Studies in Management and Planning*, 3(9), 22-31.
- Zainal, R. (2018). Effective Meeting Management System. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7), 1137-1143.
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M. & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business process management journal*, 27(2), 658- 683.