

قياس الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم

الأساسي والمتوسط الليبية

دراسة استطلاعية من وجهة نظر معلمي هذه المرحلة

د. محمد ساسي عمر كردمين

كلية الاقتصاد - جامعة الزاوية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط بمدينة الزاوية الليبية دراسة استطلاعية من وجهة نظر معلميها. وقد تألف مجتمع الدراسة عن جميع المعلمين بهذه المؤسسات ونظراً لكثرتهم إذ يقدر عددهم بـ(20000) معلم تم اختيار عينة عشوائية تمثلت بـ(250) معلم بواقع (25) معلم من كل مؤسسة.

أما أداة جمع البيانات قد تمثلت في استمارة استبيان، في حين أن مشكلة الدراسة فهي الإجابة على السؤال التالي:

ما مدى اهتمام مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط الليبية بالثقافة التنظيمية؟ وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: وجود ضعف كبير في اهتمام المؤسسات الليبية محل الدراسة بالثقافة التنظيمية ويمكن تحديد هذه القصور في ما يلي:

1. قلة الاهتمام بالقيم الإيجابية.
2. تدني مستوى الاهتمام بالأعراف.
3. قلة الاهتمام بالشعارات والرموز.
4. تدني مستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
5. تدني مستوى الاهتمام بتشجيع المعلمين على الإبداع والتميز.

6. ضعف الاهتمام بالبيئة المادية.

وقد أوصت الدراسة التوصيات الآتية:

1. ضرورة الاهتمام بالقيم والأعراف.
2. ضرورة الاهتمام بتشجيع المعلمين على الإبداع والابتكار.
3. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المعلمين وإدارة المدرسة.
4. الاهتمام بالشعارات والرموز.
5. ضرورة الاهتمام بالبيئة المادية.

Study summary

This study aimed to find out the prevailing organizational culture in basic and intermediate education institutions in the Libyan city of Alzawiyah, an exploratory study from the point of view of its teachers.

The study population consisted of all teachers in these institutions, and due to their large number, estimated at (20,000) teachers, a random sample of (250) teachers was selected, with (25) teachers from each institution.

As for the data collection tool, it consisted of questionnaire, while the problem of the study was to answer the following question:

What is the extent of the Libyan basic and intermediate education institutions' interest in organizational culture?

The study found the following: There is a significant weakness in the interest of the Libyan institutions under study in the organizational culture. This shortcoming can be identified in the following :

- 1- Lack of interest in positive values.
- 2- Low level of interest by norms.
- 3- Lack of interest in logos and symbols.
- 4- Low level of interest in human relations.
- 5- Low level of interest in encouraging teachers to be creative and distinguished.
- 6- Poor interest in the physical environment.

The study recommended values and norms :

- 1- The need to pay attention to values and customs.

- 2- The need to focus on encouraging teachers to be creative and innovative
- 3- Interest in human relations between teachers and school administration
- 4- Pay attention to logos and symbols.
- 5- The need to pay attention to the physical environment

مقدمة:

مما لا شك فيه أنّ لمرحلة التعليم الأساسي والمتوسط أهمية كبيرة ودور رئيس في تحقيق أهداف التعليم بشكل عام، وفي مقدماتها تحقيق مخرجات من الطلاب على قدر عالٍ من التميز في مختلف التخصصات العلمية، وذلك على اعتبار أنّ هذه المرحلة حجر الزاوية في إعداد وتأهيل الطلاب الدارسين للمراحل الجامعية، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق دورها المأمول منها، ينبغي على إدارتها أن تولي اهتمامها بعناصر عدة في العملية التعليمية يأتي في المقام الأول منها أداء معلمي هذه المرحلة، حيث كلما زاد الاهتمام بالمعلم، تعززت قدراته ومهاراته، وتوجد العديد من الأساليب والممارسات الإدارية التي تعزز من أداء المعلم، ومن هذه الممارسات الثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من عناصر، ترتبط جميعها بالسلوك البشري في مجال الأعمال، والشواهد على ذلك عديدة، ولاسيما في مجال الأعمال الصناعية.

وقد بدأ تطبيق مفهوم الثقافة التنظيمية في مجال التعليم الأساسي والمتوسط، مؤخراً وحقت بفضلها نتائج إيجابية على صعيد أداء معلمي هذه المرحلة، وانطلاقاً من ذلك تأتي هذه الدراسة كمحاولة للاستفادة من مفهوم الثقافة التنظيمية من مؤسسات مرحلة التعليم الأساسي والمتوسط الليبية، حيث قسم هذا البحث إلى ثلاثة أجزاء خصص الأول للإطار العام للدراسة، أما الثاني فقد تضمن الإطار النظري، بيد أنّ الثالث قد بين الدراسة الميدانية ونتائجها وتوصياتها.

1. الإطار العام للدراسة:

1.1 مشكلة الدراسة:

ومن خلال عملنا في مجال التعليم العالي (عضو هيئة التدريس بجامعة الزاوية) لاحظنا تدني مستوى التحصيل العلمي لدى الطلاب الدارسين وخاصة الجدد، وعند بحثنا

عن الأسباب قمنا بزيارات ميدانية لبعض مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط، ومقابلتنا لعينة من معلميها ومعلماتها العاملين، وسألنا عن السبب أفادونا بنقاط عدة تنضوي أغلبها في قصور إدارات هذه المؤسسات بالاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك بما تضمنه من أبعاد وعناصر، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

- ما مدى اهتمام مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط الليبية بتطبيق الثقافة التنظيمية، بما تضمنه من أبعاد تتمثل في (القيم - الأعراف - العلاقات الإنسانية - تشجيع الإبداع والابتكار - البيئة المادية المناسبة).

1.2 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1.2.1 تفحص الأدب النظري لهذا الموضوع.
- 1.2.2 التعرف عن الدراسات السابقة والاستفادة منها.
- 1.2.3 معرفة أهم الإشكاليات التي تواجه مدراء المؤسسات التعليمية محل الدراسة، التي تحول من دون تطبيق الثقافة التنظيمية،
- 1.2.4 الوصول إلى نتائج تسهم في الحد من هذه المشكلة.

1.3 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1.3.1 أهميتها بالنسبة للمجتمع وذلك للدور الرئيس التي تمثله المؤسسات التعليمية بهذه المرحلة في منظومة التعليم بشكل عام، وفي إعداد الموارد البشرية.
- 1.3.2 أهميتها بالنسبة للباحث وذلك بما تحققه من زيادة في التراكم العلمي.
- 1.3.3 أهميتها بالنسبة للمعرفة، وذلك بما تسهم به هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية الإلكترونية والورقية بهذا الموضوع.

1.4 مجتمع الدراسة والعينة المختارة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي والمتوسط بمدينة الزاوية، ونظراً لكثرة أعدادهم، حيث يقدر عددهم بأكثر من (20000) معلم، فيما بلغ عدد المؤسسات التعليمية في هذه المرحلة (170) مؤسسة تعليمية وفقاً لبيانات وزارة التربية

والتعليم بالزاوية لعام 2023م، ولتقليل الجهد والوقت فقد تم اختيار عينة تقدر بـ(250) مفردة على مستوى (10) مدارس بواقع (25) معلم من كل مدرسة، وقد تم التركيز على هذه المدارس تحديداً على اعتبار أنها أكثر أعداد العاملين بها، وكذلك أكثر الطلاب الدارسين بها.

1.5 منهج الدراسة وأداتها:

يتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي على اعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات، أما أداة الدراسة فقد تم استخدام صحيفة الاستبيان، تم تصميمها وفقاً لشروط البحث العلمي وتضمنت لعدد (35) عبارة).

1.6 حدود الدراسة:

الحدود العلمية: اقتصر على موضوع الثقافة التنظيمية.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة ما بين 2022-2023م.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة داخل نطاق مدينة الزاوية.

1.7 الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية موضوع الثقافة التنظيمية والنجاحات التي حققتها في مجال الأعمال وخاصة الصناعية، حظي باهتمام مؤخراً في مجال الخدمات ومنها مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط، حيث أجريت حوله دراسات عدة نذكر منها ما يلي:

- دراسة ليلي رشيد (2019م) بعنوان: مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها: وهدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إستجابات مديري المدارس في تقديراتهم لمدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً للخبرة في الإدارة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت

عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى في العام الدراسي هي "الثقافة التنظيمية الملائمة للتخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية الملائمة للعمل الجماعي والثقافة التنظيمية الملائمة للتحسين المستمر" في العام الدراسي (2016/2017م) والبالغ عددهم (54) مديراً ومديرة، وأعد الباحث إستبانة مكونة من (51) فقرة مفرعة على ثلاثة محاور، كانت أبرز نتائج الدراسة بما يلي: إن مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير الجودة ككل ومعايير التخطيط الاستراتيجي، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر جاءت بدرجة كبيرة من وجه نظر مديري المدارس. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات مديري المدارس حول مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ككل ومحاورها الثلاثة (التخطيط الاستراتيجي، العمل الجماعي، التحسين المستمر) تعزى إلى عدد سنوات الخبرة لصالح مديري المدارس أكثرهم خبرة، وقد أوصى الباحث بإشراك الطلاب في تطبيق معايير الجودة. الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة.

دراسة ديمة عليان (2013م) بعنوان: الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيدة، وهدفت هذه إلى: التعرف إلى درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيدة للثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المعلمين، إضافة إلى بيان معرفة الاختلاف في وجهات النظر حول درجة توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومكان المدرسة، وموقعها وعمر المعلم، وعدد المعلمين في المدرسة. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيدة، والبالغ عددهم (8493) معلماً للعام الدراسي (2011,2012م) وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية منهم وقد بلغ عددهم (457) معلماً، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال

عرضها على لجنة من المحكمين، وتم استخراج معاملي الثبات لمحوري الدراسة بواسطة معادلة كرونباخ الفا، حيث بلغ معامل الثبات لمحور الثقافة التنظيمية (0.95) بينما بلغ معامل الثبات لمحور الممارسات الإدارية (0.97) وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال إختبارات وتحليل التباين الأحادي.

– دراسة ملحم (2003م) بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن: تم بناء إستبانة لقياس الثقافة التنظيمية في البيئة الأردنية وقد تم توزيع هذه الاستبانة على أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (253) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في مديريات التربية والتعليم التابعة لمدينة عمان وقصبة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عدة منها.

نتائج الدراسة:

توفر مستوى متوسطا من الثقافة التنظيمية لدى المديرين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العاملين في المدارس العامة وأداء العاملين في المدارس الخاصة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية بين (2 أقل من 10) ومتوسط الخبرة الإدارية 10 سنوات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس + دبلوم، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين ومتوسط أداء المديرات.

– دراسة السخني بعنوان: الكشف عن تصورات القيادة الإداري الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها: سنة (2005م) تكونت عينة الدراسة من (149) فرداً منهم (64) عميد كلية و(82) رئيس قسم، تم استخدام المنهج الوصفي والنوعي صورت أداة لقياس تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة عن مدى توفير مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها وأسفرت نتائج الدراسة عن توافر خصائص الثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

– دراسة ع شماوي بعنوان: قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية وبيان أثرها على أداء المؤسسات التعليمية في مصر: استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليل وكذلك المنهج المقارن عن مقارنة مستويات التنظيمية

الثلاثة في المدارس ومقارنة مدى تأثير الثقافة التنظيمية بالثقافة القومية. اعتمدت هذه الدراسة على الملاحظات والمقابلات والاستبيانات لجمع البيانات. تم توزيع الاستبانة على (190) فرد من الإداريين والعاملين وأظهرت نتائج عدة منها:

اتفقت الدراسة مع نموذج شاين (Shein) في أنّ الثقافة التنظيمية بمستوياتها الثلاثة لها تأثير كبير في أداء المدارس، أنّ القيم المشتركة والافتراضات الأساسية لها تأثير قوي في أداء المدارس، اشترك جميع المدارس في عينة الدراسة، توافر قنوات الاتصال في المدارس من خلال الاجتماعات الدورية، إشراك المعلمين في التخطيط واتخاذ القرارات.

– دراسة بوحمد (2008م) بعنوان: تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية بالكويت: بلغت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية عدد (110) مدير ومديرة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة قائمات لجميع البيانات، وكانت تصورات مديري المدارس محل الدراسة مرتفعة حول التنظيمية لصالح مديري هذه المدارس.

– دراسة أبو جامع (2008م) بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر بعض مدراء وزارة التعليم الأردنية: تمثلت عينة الدراسة من جميع المدراء بوزارة التربية والتعليم الأردنية، والبالغ عددهم (20) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الثقافة التنظيمية لدى مدير الإدارات بوزارة التربية والتعليم الأردنية متوسطة.

– دراسة عبدالعزيز بن سالم بن محمد النوح بعنوان: "الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض": هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة المدرسية السائدة بمدارس التعليم العام والمتوسط والثانوي بمدينة الرياض كما يراها مديرو المدارس ومعلموها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمداً على الاستبانة بعد تحكيمها والتأكد من صدقها وثباتها لجمع ومعالجة البيانات إحصائياً.

2. الجانب النظري:

2.1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

على الرغم من أنّ مصطلح الثقافة التنظيمية كفكر إداري قد ظهر مع مطلع سبعينيات القرن الماضي، إلا أنه في الحقيقة قد ظهر نتاج لمدرسة العلوم السلوكية إحدى مدارس الفكر الإداري التي نادى بالاهتمام بالعنصر البشري، الذي أغفلته غيرها من

المدارس، ومع تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في مجال الأعمال، إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن اليابانيون هم أول من طبق هذا المفهوم في منظماتهم الإنتاجية وحققوا بفضل قدرات تنافسية عالية خاصة في مجال صناعة السيارات والإلكترونيات فاقت حتى الصناعات الأمريكية في ذلك الوقت، ولعل البحوث التي أجريت للمقارنة بين المنظمات اليابانية والأمريكية في مجال الثقافة التنظيمية بما يعرف بالمقارنة بين (X) و (Y) حيث إن (X) هي المنظمات الأمريكية أما (Y) فهي المنظمات اليابانية، وقد أثبتت تلك الدراسات الأسبقية للمنظمات اليابانية في مجال الثقافة التنظيمية السائدة في منظماتها، والتي كان لها دور كبير في النهضة الصناعية التي شهدتها اليابان في تلك الفترة، وفي سياق تعريفات الثقافة التنظيمية، فقد برزت حولها العديد من التعريفات اختلفت قليلاً في صيغتها، ولكنها تنفق أغلبها في مضمونها، وفي ما يلي يمكن تقديم عدد من التعريفات للثقافة التنظيمية وهي على النحو الآتي:

عرفها القريوتي (2008م، ص379) بأنها: منظومة المعاني الرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن.

أما أبو الوفا (2010م، ص216) فقد عرّف الثقافة التنظيمية بأنها: منظومة من الانساق الفكرية والاجتماعية والعينية والبيئية التي تشكل العادات والقيم والمعتقدات والاتجاهات لدى الأفراد مع معطيات الواقع المادي والمعنوي المتغير، التي يتم من خلالها تفاعل الأفراد داخل الجماعة.

في حين أن حجازين (2011م، ص603) قد عرّف الثقافة التنظيمية بأنها: منظومة متكاملة من السلوك الإنساني السائد في المؤسسة، والذي يعتمده أفرادها في التعامل بينهم، وتشمل الأفكار والأعراف الاجتماعية التي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات.

بيد أن السيسي (2011م، ص34) قد عرّف الثقافة التنظيمية بأنها: جملة من الافتراضات الأساسية، والقيم والمعتقدات المشتركة والمعايير، والمبادئ والأفكار والمعارف، وطرق وأساليب الأداء السائدة بالمؤسسة، والمظاهر المادية التي تعد جزءاً من الحياة المهنية بها.

ومن جهة أخرى فقد عرّف عكاشة (2008م، ص37) الثقافة التنظيمية بأنها: منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية

لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال. ويقدم الباحث التعريف الآتي للثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الممارسات الإدارية التي تقوم بها الإدارة في المؤسسات والتي في غالبها تنمي وتشجع الدافعية الذاتية لدى الأفراد للقيام بالأعمال بالشكل المطلوب والمناسب بما يحقق في النهاية أهداف المنظمة.

2.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية دور مهم في تحقيق أهداف منظمات الأعمال إنما اهتمت الإدارة العليا بترسيخها لدى العاملين بالشكل المناسب، ويمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية وفقاً لما يلي: (المرسي، 2008م، الثقافة التنظيمية والتغيير، 2006م، ص 18):

- تحقيق الهوية التنظيمية.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التعرف على الأولويات الإدارية.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تعزيز الأدوار القيادية والإشرافية المرغوبة.
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء.
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.
- توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.

2.3 خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم. وأهم هذه الخصائص أو السمات هي⁽¹⁾:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفين من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.
- درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.
- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء، أو على معايير الأقدمية والوساطة.
- درجة التسامح مع الاختلاف والسماح ووجهات نظر مختلفة.
- طبيعة الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئيس، أو تأخذ نمطاً شبيهاً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

2.4 عناصر الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال:

يمكن تشييه تطور وترسيخ الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال بالتمسك بالثقافة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى. وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإنّ المؤسسين الأوائل يلعبون دوراً مهماً في تنمية العادات والتقاليد وطرائق العمل، ولاسيما في فترات التشكيل الأولى للمنظمة،⁽²⁾ وكذلك تمثل الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها العاملون، دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة. كما أنّ صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لترسيخها، يُسهّل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة. فالثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنّها سلوكيات يتم مكافأتها، فتتعزيز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ومن أهم عناصر تشكيل ثقافة المنظمة ما يلي وفقاً لـ بولمان وديل (Bolman & deal, 1991):⁽³⁾

1. **الطقوس والشعائر:** وهي أحداث وأنشطة خاصة يقوم العاملون فيها بممارسة شعائر/ طقوس في ثقافتهم مثل إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف عبر مجموعة فعاليات / أحداث تفصيلية مخططة تشمل مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. مثلاً طقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين، كما تشمل أيضاً سلوكيات أو طقوس متكررة، تتم بطريقة نمطية معيارية تعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسة، مثل فترة الاجتماع السنوي للمساهمين، أو استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين.
 2. **القصص والأساطير والروايات الشعبية:** القصص هي روايات الأحداث في الماضي، يعرفها جيداً العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب عن المؤسسين الأوائل في المنظمة، كما أنها توفر معلومات عن الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة؛ بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة المحافظة والمحافظة عليها. أما الأسطورة: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات عن مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار التفسير للأحداث الجارية في المنظمة.
 3. **التميز والرموز:** هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.
 4. **البيئة المادية:** وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وما إلى ذلك.
- وفي سياق عناصر الثقافة التنظيمية يضيف ماهر (2007م، ص579) العناصر التالية:

1. **طريقة اختيار الموظفين:** تُعدُّ طريقة اختيار الموظفين خطوة رئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية. ومن خلال عملية اختيار الموظفين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى

المنظمات أن لديهم صفاتاً وأنماطاً سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها، فعملية التعيين تؤكد على اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها، والتي يستطيعون الاعتذار عن قبول التعيين فيها إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم. ولعل الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين، والجهات الموظفة، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية. إذ بإمكان المرشحين للتعين، أن يقرروا إما قبول العمل فيها أو رفضه حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها، وبين الممارسات في هذه البنوك، ولذلك وبسبب أهمية وجود مثل هذا التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعين، والبنوك المختلفة، والزبائن المحتملين، تم إنشاء بنوك إسلامية لا تتعامل بالفائدة، مما أوجد قطاعاً خاصاً من الموظفين والعملاء الذين رأوا فيها خياراً مناسباً للعمل والتعامل . كما تحرص المؤسسات المختلفة على أن تخضع موظفيها لفترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين، مما يعطيها فرصة للتعرف على قدراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على التطبّع وتشرب القيم الثقافية السائدة. كما أن ذلك يعطي الموظفين فرصاً للتعرف على مدى التوافق بين توقعاتهم وبين الواقع العملي، والذي يعكس في جزء هام منه طبيعة القيم الثقافية السائدة. فإذا لم يكن التوافق موجوداً بين الطرفين فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق، وبحث كل منهما عما يناسبه.

2. **الممارسات الإدارية:** رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. إذ يتضح ومن خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها. وبشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية. ولكن الخبرة وواقع الممارسة اليومية تدل العاملين فيها على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات ويتضح ذلك من أن عمليات الترقيات والحوافز تعطى لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها والمسئولون عنها، بل قد يحصل العكس، ويصنف الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها بأنهم تقليديون وموقوفون وبحسب ذلك نقاط قصور منهم، كذلك فإن

شعار الشفافية الذي ترفعه المؤسسة قد لا يكون منه في المؤسسة إلا الاسم⁽⁴⁾. إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتّم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزيين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة، ولكنها مغايرة لما هو موجود فعلاً. إنّ مثل هذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية، أكثر من الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع شعارات إيجابية تحرص الإدارة عليها دلالة على حقيقة الابتعاد عنها، ودفاعاً غير مباشر عن واقع موجود. إنّني أرى أنّ الحديث عن الوحدة الوطنية في الأردن، وعن ضرورة تساوي الجميع أمام القانون، وعن عدم التفريق بين الأردنيين بغض النظر عن الأصول والمنابت دلالة واضحة على وجود مثل تلك الممارسات على عكس الشعارات المرفوعة. إذ لا يحتاج الإنسان إلى كثير من الجهد ليعرف أنّ الإدارة الأردنية ذات لون واحد، وأنّ التعيينات في كثير من المؤسسات والإدارات تحكمها عوامل: الوساطة، والجغرافيا، ومكان ولادة الأب والجد. إنّ مبعث هذه الصراحة هو الحرص على الأردن وكيانه لأنّ التغاضي عن الإقرار بالواقع هو إضرار بالبلد وتغطية للخطأ، فالأب في الأسرة لا يذكر أولاده مراراً وتكراراً بأنهم أشقاء إلا إذا كانوا أشقياء، والمواعظ لا تتكرر إلا لعدم وجود التزام بما يجب أن تكون عليه الأوضاع.

3. الدراسة الميدانية:

3.1 اختبار تساؤلات الدراسة

1- مستوى اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق عنصر القيم

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر القيم في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر القيم في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تهتم إدارة المدرسة بإشراك الجميع في اتخاذ القرار	2.15	.912	-6.119	.000
2	روح الانسجام سائدة بين الجهاز الإداري والمعلمين بالمدرسة	1.95	.877	-6.923	.000
3	تقوم العلاقة بين العاملين في المدرسة على أساس الثقة المتبادلة.	2.01	.857	-6.819	.000
4	تهتم إدارة المدرسة بقيمة الوقت.	2.20	1.159	-5.088	.000
5	تطبق القرارات المتخذة بعدالة على جميع المعلمين بدون استثناء	2.04	.999	-6.218	.000
6	تحرص إدارة المدرسة على عقد اجتماعات سنوية لمجلس الآباء	3.21	1.537	-1.493	.136
7	تحرص إدارة المدرسة على الانفتاح مع المجتمع	1.98	.836	-6.884	.000
8	تفصل المدرسة بين العمل والعلاقات الشخصية.	2.06	1.101	-5.796	.000

من خلال الجدول رقم (1) يلاحظ أن :-

أ- الدلالة المحسوبة لجميع العبارات أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ما عدا للعبارة التالية :

تحرص إدارة المدرسة على عقد اجتماعات سنوية لمجلس الآباء.

وهذا يشير إلى أن المؤسسات التعليمية محل الدراسة لا تولي اهتمام للثقافة التنظيمية فيما يتعلق بعنصر القيم.

ولاختبار التساؤل الأول المتعلق بمستوى تطبيق عنصر القيم في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (2) .

الجدول رقم (2) يبين نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر القيم في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى تطبيق عنصر القيم في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط	2.2009	.69908	-10.477	.000

من خلال الجدول رقم (2) يلاحظ أنّ قيمة إحصائي الاختبار (-10.477) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.2009) وهو يقل عن متوسط المقياس (3) فهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى اهتمام مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط الليبية بتطبيق عنصر القيم كأحد عناصر الثقافة التنظيمية.

2- مستوى اهتمام المؤسسات التعليمية محل الدراسة بتطبيق عنصر الأعراف

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر الأعراف في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط تم استخدام اختبار ولكوسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (3)

جدول رقم (3) نتائج اختبار ولكوسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر الأعراف في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يتم مساعلة الطلبة المتأخرين والغائبين.	3.417	1.4496	-2.469	.014
2	يتم مساعلة المعلمين المتأخرين والغائبين.	3.21	1.432	-1.231	.218
3	يشارك طلبة المدرسة في فقرات البرنامج الصباحي.	2.14	1.184	-5.219	.000
4	تسعى المدرسة إلى تطوير الانضباط الذاتي عند الطلبة.	1.90	.952	-6.680	.000
5	تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المنقولين من المدرسة .	1.77	.827	-7.308	.000
6	تقيم المدرسة حفل استقبال للمعلمين المنقولين إليها	1.73	.782	-7.481	.000
7	تقيم المدرسة حفلا مع نهاية العام الدراسي تكرم فيه	2.01	.963	-6.396	.000

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
	المبدعين من المعلمين والطلاب				
8	تقيم المدرسة رحلات ترفيهية في كل عام دراسي	1.98	1.151	-6.020	.000

من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أن :-

أ- الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) لجميع العبارات ما عدا العبارة التالية :

يتم مساءلة المعلمين المتأخرين والغائبين. وهذا يشير إلى انخفاض مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة وفقاً لعنصر الأعراف. ولاختبار التساؤل الثاني المتعلق بمستوى تطبيق عنصر الأعراف في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (4)

الجدول رقم (4) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر الأعراف في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى تطبيق عنصر الأعراف في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط	2.2708	.70626	-9.462	83	.000

من خلال الجدول رقم (4) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-9.462) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.2708) وهو يقل عن متوسط المقياس (3) فهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى اهتمام مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط اللببية بتطبيق عنصر

3- مستوى اهتمام المؤسسات التعليمية محل الدراسة بتطبيق عنصر العلاقات الإنسانية

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (5)

جدول رقم (5) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يسود الاحترام بين الطلاب والمعلمين بالمدرسة .	2.33	1.079	-4.804	.000
2	يتم التسامح مع الأخطاء غير المقصودة .	2.25	1.171	-4.870	.000
3	تسود المدرسة ثقة متبادلة بين الإدارة والمعلمين	2.00	.969	-6.458	.000
4	تتجاوز الإدارة الأنظمة أحياناً لمصلحة العمل	2.10	1.001	-5.993	.000
5	يشجع المعلمين بالمدرسة على أدائهم الجيد	1.89	1.076	-6.560	.000
6	تحترم آراء المعلمين بالمدرسة ولو اختلفوا فيما بينهم	2.07	1.015	-6.048	.000

من خلال الجدول رقم (5) يلاحظ أنّ مستوى الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط

وهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات. وهذا يشير إلى مستوى انخفاض اهتمام المؤسسات التعليمية محل الدراسة بالثقافة التنظيمية وفقاً لعنصر العلاقات الإنسانية

ولاختبار التساؤل الثالث المتعلق بمستوى تطبيق عنصر العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (6)

الجدول رقم (6) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى تطبيق عنصر العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط	2.1071	.85402	-9.582	.000

من خلال الجدول رقم (6) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (9.582-) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.1071) وهو يقل عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى اهتمام مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط اللبّية بتطبيق عنصر العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط .

4- مستوى اهتمام المؤسسات التعليمية محل الدراسة بتطبيق عنصر دعم وتشجيع الابتكار والإبداع

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر دعم وتشجيع الابتكار والإبداع في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم(7)

جدول رقم (7) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر دعم وتشجيع الابتكار والإبداع في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يتم تشجيع الأفكار والآراء غير التقليدية في أساليب العمل .	2.05	.849	-6.719	.000
2	يتم تكريم المعلمين ذوي الأداء المتميز .	1.86	.823	-7.248	.000
3	يتم تكريم الطلاب أصحاب الآراء التطويرية .	2.08	1.020	-6.006	.000
4	يتبادل المعلمون الأفكار والآراء التطويرية .	1.93	1.039	-6.431	.000
5	تشجع المبادأة والأفكار الرائدة .	2.13	.979	-5.975	.000

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
6	تعتبر الأخطاء في العمل مصدراً لتطوير الأداء.	2.08	.984	-6.169	.000

من خلال الجدول رقم (7) يلاحظ أنّ مستوى الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر دعم وتشجيع الابتكار والإبداع في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط.

وهذا يشير إلى انخفاض درجة الموافقة على هذه العبارات مما يدل على ضعف اهتمام المؤسسات التعليمية ومحل الدراسة بالثقافة التنظيمية وفقاً لعنصر تشجيع الإبداع والابتكار نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار التساؤل الرابع المتعلق بمستوى تطبيق عنصر دعم وتشجيع الابتكار والإبداع في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (8)

الجدول رقم (8) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى

تطبيق عنصر دعم وتشجيع الابتكار والإبداع في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى تطبيق عنصر دعم وتشجيع الابتكار والإبداع في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط	2.0218	.76213	-11.763	83	.000

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أنّ قيمة إحصائي الاختبار (-11.763) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.0218) وهو يقل عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى اهتمام مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط اللبينية بتطبيق عنصر دعم وتشجيع الابتكار والإبداع في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط.

5- مستوى اهتمام المؤسسات التعليمية محل الدراسة بتطبيق عنصر الشعارات والرموز

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر الشعارات والرموز في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط تم استخدام اختبار ولكوسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (9) جدول رقم (9) نتائج اختبار ولكوسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر الشعارات والرموز في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تهتم المدرسة بوضع ملصقات حائطية تتضمن تشجيع التعليم وأهدافه.	2.50	1.125	-3.631	.000
2	تهتم المدرسة بوضع ملصقات حائطية تحت على تشجيع الإبداع والابتكار.	2.15	1.081	-5.587	.000
3	تهتم المدرسة بوضع ملصقات حائطية تتضمن عبارات تفيده بأهمية التعليم ودوره في رقي المجتمع وتقدمه.	2.05	.981	-6.259	.000
4	تهتم المدرسة بوضع صور فوتوغرافية تتضمن احتفالات بتكريم المبدعين والمتميزين.	1.88	.897	-6.993	.000
5	تهتم المدرسة بوضع صور فوتوغرافية تتضمن صور الشخصيات التي أبدعت في مجال التعليم الأساسي والمتوسط.	1.77	.923	-6.968	.000
6	تهتم المدرسة بوضع صور فوتوغرافية تحتوي على احتفالات تكريم الطلاب المتميزين.	1.86	.880	-7.016	.000

من خلال الجدول رقم (9) يلاحظ أن مستوى الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر الشعارات والرموز في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط.

وهذا يشير إلى تدني مستوى اهتمام المؤسسات التعليمية محل الدراسة بالثقافة التنظيمية وفقاً لعنصر الشعارات والرموز، نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل

الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار التساؤل الخامس المتعلق بمستوى تطبيق عنصر الشعارات والرموز في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (11)

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى

تطبيق عنصر الشعارات والرموز في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى تطبيق عنصر الشعارات والرموز في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط	2.0357	.76707	-11.521	83	.000

من خلال الجدول رقم (10) يلاحظ أنّ قيمة إحصائي الاختبار (-11.521) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.0357) وهو يقل عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى اهتمام مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط الليبية بتطبيق عنصر الشعارات والرموز في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط.

6- مستوى اهتمام المؤسسات التعليمية محل الدراسة بتطبيق عنصر البيئة المادية لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر البيئة المادية في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (11)

جدول رقم (11) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق

عنصر البيئة المادية في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تهتم المدرسة بوضع طلاء مميز لها.	2.30	1.095	-4.875	.000
2	تهتم المدرسة بتوفير المرافق الملائمة لها.	2.07	1.073	-5.894	.000
3	تهتم المدرسة بتجهيز الفصول الدراسية بشكل جيد.	2.10	1.025	-5.863	.000
4	تهتم المدرسة بتوفير قاعات استراحة ملائمة للمعلمين والمعلمات.	2.08	.972	-6.197	.000
5	تهتم المدرسة بتوفير الأثاث الملائم للمكاتب الإدارية	1.95	1.108	-6.040	.000

من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أن مستوى الدلالات المحسوبة أقل من

مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق عنصر البيئة المادية في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط.

وهذا يبين ضعف اهتمام المؤسسات التعليمية محل الدراسة بالثقافة التنظيمية وفقاً لعنصر البيئة المادية نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات ولاختبار التساؤل الخامس المتعلق بمستوى تطبيق عنصر البيئة المادية في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (11)

الجدول رقم (12) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى

تطبيق عنصر البيئة المادية في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى تطبيق عنصر البيئة المادية في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط	2.1000	.88331	-9.338	83	.000

من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (9.338-) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.1000) وهو يقل عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى اهتمام مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط الليبية بتطبيق عنصر البيئة المادية في مؤسسات التعليم الأساسي والمتوسط.

3.2 نتائج الدراسة وتوصياتها:

3.2.1 نتائج الدراسة:

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لتساؤلات الدراسة والتي تعلق بمدى اهتمام مرحلة التعليم الأساسي والمتوسط الليبية بممارسة الثقافة التنظيمية، وجود قصور كبير في اهتمام هذه المؤسسات بالثقافة التنظيمية، ويمكن بيان ذلك فيما يلي:

1. قلة الاهتمام بتوفير البيئة المادية بهذه المؤسسات.
2. ضعف الاهتمام بتشجيع المتميزين ودعم الابتكار والإبداع.
3. تدني مستوى الاهتمام بممارسة الطقوس مثل احتفالات تكريم المتميزين وتشجيعهم.
4. القصور في الاهتمام بالشعارات والرموز التي تشجع المعلمين وتدفع بهم باتجاه تطوير العمل.
5. قلة الاهتمام بنشر القيم الإيجابية لدى المعلمين في هذه المؤسسات.
6. مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين في هذه المؤسسات ضعيف جداً.

3.2.2 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة ونظراً لأهمية هذا الموضوع في مجال مرحلة التعليم الأساسي الليبية وما تعانيه من قصور في اهتمامها بالثقافة التنظيمية، يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بنشر القيم الإيجابية التي تشجع المعلمين وتحفزهم لأداء مهامهم في هذه المؤسسات.
2. العمل على إقامة الطقوس التي تحفز وتشجع المعلمين للقيام بأعمالهم كما ينبغي.
3. دعم وتشجيع الابتكار والتميز والإبداع لدى المعلمين في هذه المؤسسات.

4. تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين وباقي العاملين بهذه المؤسسات.
5. الاهتمام بالممارسات التي تعزز الأعراف والعادات الإيجابية لدى المعلمين في هذه المؤسسات.
6. توفير البيئة المادية الملائمة لهذه المؤسسات.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التكبير، 2007م، ص 576.
2. جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، 2006م، ص 18.
3. حجازين، هشام عدنان، 2011م، الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة البلقاء وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، ع 145، ص ص 595-634.
4. ديمة عبد علي عليان، الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة، 2012م، ص 19.
5. سلطان بن سعيد بخاري، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، 2008م، ص 24.
6. السيسي، جمال أحمد، 2011م، ثقافة الجودة الشاملة في التعليم العام على ضوء تطبيق نظام ضمان جودة التعليم والاعتماد، مستقبل التربية العربية، مصر، مج 18، ع 69، ص ص 49-88.
7. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، 2006م، ص 384.
8. أبو الوفاء، جمال محمد، 2010م، الثقافة التنظيمية وانعكاسها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة سبها، مصر، مج 21، ع 82، ص ص 212-138.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (1) Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, (San Francisco: Jossey-Bass, 1985) and Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life (Reading, Mass: Addison- Wesley), 1982.
- (2) George G. Gordon and W. M. Cummins, Managing Management Climate (Lexington, Mass: Lexington Books, 1979).
- (3) K. L. Gregory, "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", Administrative Science Quarterly, September 1983) pp. 354-76.
- (4) Meryl Reis Louis, "Sourcing Work place Culture: Why, When, and How, "in Ralph H-Kilman, eds. Gaining Control of the Corporate Culture (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp. 400-401.