

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في

الكويت من وجهة نظر المعلمين

**Organizational Culture and its Relation to the Value System of
Secondary School Principals in Kuwait from Teachers' Point
of View**

إعداد

سلمان ماجد العتيبي

إشراف

د. ملك صلاح الناظر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار 2014

تفويض

أنا الطالب سلمان ماجد العتيبي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من

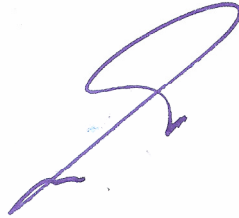
رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية

بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : سلمان ماجد العتيبي

التاريخ : 26 / 5 / 2014 م

التوقيع :



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة
القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين".

وأجيزت بتاريخ : 26 / 5 / 2014 م

التوقيع



رئيساً

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور: عباس عبد مهدي الشريفي



عضواً / ممتحناً خارجياً

الأستاذ الدكتور: محمد عيد ديراني



عضواً ومشرفاً

الدكتورة: ملك صلاح الناظر

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء و المرسلين،
يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة

ملك الناظر

لما قدمته لي من عون في إخراج هذا البحث إلى حيِّز الوجود، كما أتقدم
بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على
مناقشة هذه الرسالة.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر لمحكمي أداة الدراسة.
وأخيراً أقدم خالص شكري لكل من مد لي يد العون ولم يتسع المقام لذكره.
فجزى الله الجميع عني خير الجزاء.

إهداء

أهدي عملي هذا إلى من غرس في قلبي حب العلم والعمل فكان نعم

القدوة والسند

إلى والدي ووالدتي حفظهما الله

وإلى أبنائي وزوجتي رعاهم الله

وإلى أخواني وأخواتي رعاهم الله

وإلى كل من مد لي يد العون والمساعدة لإيجاز هذا العمل

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	اهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول مقدمة عامة للدراسة
2	تمهيد
6	مشكلة الدراسة
7	هدف الدراسة وأسئلتها
8	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة
11	محددات الدراسة
12	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
13	الأدب النظري
30	الدراسات السابقة

44	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
47	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
48	منهج البحث المستخدم
48	مجتمع الدراسة
49	عينة الدراسة
50	أداتا الدراسة
53	متغيرات الدراسة
53	إجراءات الدراسة
55	المعالجة الإحصائية
56	الفصل الرابع نتائج الدراسة
57	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
59	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
71	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
74	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
81	الفصل الخامس مناقشة النتائج
82	مناقشة النتائج
103	التوصيات
104	المراجع
105	المراجع العربية
110	المراجع الأجنبية
113	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من معلمين ومعلمات على المناطق التعليمية في دولة الكويت.	48
2	توزيع أفراد عينة الدراسة من معلمين ومعلمات على المناطق التعليمية في دولة الكويت.	49
3	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.	49
4	التيارات لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين باستخدام معادلة كرونباخ الفا.	52
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	57-58
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة، مرتبة تنازلياً.	59-60
7	• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها الامتثال مرتبة تنازلياً.	61
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها القيادة مرتبة تنازلياً.	62
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها الاستقلالية مرتبة تنازلياً.	64
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها القيم الاعتبارية مرتبة تنازلياً.	65-66

67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال القيم الخيرية مرتبة تنازلياً.	11
69-68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدهم بعد قيم الدعم مرتبة تنازلياً.	12
70	قيم معامل الارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	13
71	نتائج اختبارات لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت والتي تعزى لمتغير الجنس.	14
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وقيمة (ت) تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	15
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة.	16
73	نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الخبرة.	17
74	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة.	18
75	نتائج اختبارات لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت والتي تعزى لمتغير الجنس.	19
76	نتائج اختبارات لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	20
78-77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة.	21
79	نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة.	22

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
114	إستبانة الثقافة التنظيمية بصورتها الأولية.	1
118	إستبانة المنظومة القيمية بصورتها الأولية.	2
121	قائمة بأسماء المحكمين.	3
122	إستبانة الثقافة التنظيمية بصورتها النهائية .	4
125	إستبانة المنظومة القيمية بصورتها النهائية.	5
127	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية الكويتية.	6
128	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة مبارك التعليمية.	7
129	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة الأحمدية التعليمية ,	8
130	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والكويتية إلى مدير عام منطقة العاصمة التعليمية ,	9
131	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة حولي التعليمية.	10
132	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة الفروانية التعليمية	11
133	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة الجهراء التعليمية	12

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت

من وجهة نظر المعلمين

إعداد

سلمان العتيبي

إشراف

د. ملك صلاح الناظر

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في دولة الكويت والبالغ عددهم (12819) منهم (5346) معلماً و(7176) معلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية عددها (375) منهم (166) معلماً و(209) معلمات، ولجمع البيانات استخدمت استبانتان: "استبانة مستوى الثقافة التنظيمية" و"استبانة درجة توافر المنظومة القيمية" وقد تم التأكد من صدق الأدوات وثباتهما.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين متوسطة.

- أن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الثقافة

التنظيمية ودرجة توافر المنظومة القيمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح فئة أقل من 5 سنوات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر المنظومة القيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر المنظومة القيمية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

**Organizational Culture and its Relation to the Value System of
Secondary School Principals in Kuwait from Teachers' Point of
View**

Prepared by

Salman al-Otaibi

Supervised by

D. Malak Salah AL-Nazer

Abstract

This study aimed at identifying the organizational culture and its relation to the value system of secondary school principals in Kuwait from teachers' point of view.

The population of the study consisted of (12819) male and female teachers of secondary school teachers, divided into (5643) males and (7176) females, who represented all secondary school teachers in Kuwait, and proportional stratified random sample consisted of (375) male and female teachers was selected, divided into (166) males and (209) females. For collecting data, two questionnaires were used: "the questionnaire of the level of organizational culture", and " the questionnaire of the degree of availability of the value system". Their validity and reliability were assured.

The study showed the following findings:

- The availability level of the organizational culture in the secondary schools in Kuwait from teachers' point of view was medium.
- The availability degree of the value system of secondary school principals in Kuwait from teachers' point of view was medium.

- there was a positive significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the level of organizational culture and the availability degree of value system.
- There were significant differences in the level of organizational culture attributed to gender, in favor of females.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of organizational culture attributed to the variable of academic qualification.
- There were significant differences in the level of organizational culture attributed to experience variable, in favor of the category of "less than 5 years".
- There were significant differences at the ($\alpha \leq 0.05$) in the availability degree of value system attributed to gender variable in favor of females.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of availability of value system attributed to academic, qualification, and experience variables.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد:

يطلق على عالم اليوم اسم القرية الصغيرة بسبب تقلص المسافات وتخطي الحدود الناتج عن الانفجار المعرفي، والتطور الهائل الذي يشهده العالم في كافة المجالات، وخاصة تكنولوجيا الاتصالات والمواصلات. وقد أسهم هذا التطور الهائل في الاتصال والتواصل في تمازج الثقافات، وأدكى روح المنافسة بين المنظمات. وهذا التطور والتمازج حمل في ثناياه مشكلات جديدة معقدة ومتشابكة، ومتداخلة تؤثر بدورها في ثقافة المنظمات ومنظومتها القيمية.

إن الثقافة التنظيمية تعمل على ربط أفراد المنظمة ببعضهم ببعض، وتساعد في تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، وزيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، وتحسين علاقات العمل، وتوفير فهم أفضل لما يجري في المنظمة من أحداث، وما تم تبنيه من سياسات، وتوفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا (Buchanan & Huczynski, 1997).

وتؤدي عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو اختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة والمقدرات والخبرات لتأدية مهمات العمل في المنظمة بنجاح، والذين تتسجم قيمهم مع الثقافة السائدة في المنظمة. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والمقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر، أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة، لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين (العميان، 2010).

وبينت الفرعان (2009) أن ثقافة أي منظمة تشمل مجموعة من المعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم في فهم بيئة المنظمة من حولهم. وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة. ولكل ثقافة منظمة عناصر ظاهرية تساعد العاملين في تفسير الأحداث اليومية في المنظمة والتي من خلالها يتم نقل القيم والمعايير وتوصيلها من شخص لآخر.

وتؤدي الثقافة التنظيمية أيضاً دوراً مهماً في التوفيق ما بين توقعات الفرد وتوقعات المنظمة، كما تشكل شكلاً من أشكال الضبط الاجتماعي، وتمثل الرابط الذي يربط بين أفراد المنظمة، وتساعد الموظفين في تقبل مكان العمل والآخرين (Steven & Clinow, 2000). كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر في سلوك العاملين والمديرين إذ تنشر القيم الجديدة وتعزز الفكر الجديد تجاه الجودة وقيمة الوقت، وأهمية العمل بروح الفريق، وأهمية التعاون، وإثبات الذات، والابتكار من ناحية، وتؤثر القيادة في المنظمات على الثقافة التنظيمية من ناحية أخرى، إذ يجب أن تستخدم منظومة للحوافز والدوافع لتشجيع أعضاء المنظمة على الاستمرار في تنفيذ ثقافة المنظمة، وتعزيز قيمها (جلدة، 2009).

ولا بد لرجل الإدارة أن يدرك بأن المنظمات لا تكون متشابهة في ثقافتها التنظيمية، حتى وإن كانت تعمل في القطاع نفسه، فهناك جوانب متعددة تختلف فيها ثقافة المنظمات، إذ تحاول كل منظمة أن تطور ثقافتها الخاصة بها دون غيرها من المنظمات. ومن أهم جوانب الاختلاف بين المنظمات هي منظومة القيم والمعتقدات التي تسود المنظمة، إضافة إلى نظم العمل والإجراءات وأنماط الاتصالات وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة (السعود، 2009). أي يوجد منظومة قيمية أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل فرد في المنظمة الالتزام بها مثل الانصياع للأنظمة

والتعليمات، والاتصاف بالأمانة، والنزاهة واحترام الآخرين وتقبلهم، وعدم الغياب غير مشروع، وهي تمثل المعايير السلوكية التي تضبط سلوك العاملين (حريم، 2009).

وتحاول المنظمات بذل أقصى طاقاتها في تعزيز منظومتها القيمية من خلال اختيار الأفراد الذين توأم قيمهم وتوجهاتهم وتطلعاتهم منظومة القيم والثقافة التنظيمية التي تسود المنظمة، والتي تسعى المنظمة إلى إعلانها، سيما أن الثقافة التنظيمية تمثل جزءاً أساسياً وفاعلاً في بيئة المنظمة الداخلية لأنها تمثل محوراً مهماً في بنائها ووحدتها وتكاملها، ويظهر ذلك من خلال توجه العاملين نحو الالتفاف حول عناصر الثقافة التنظيمية الخاصة بتلك المنظمة والتي يمكن إجمالها بالعناصر الآتية: القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات. وهذه العناصر ذات صلة وطيدة مع السلوك التنظيمي ولا يمكن الفصل بينهما، وإذا أراد الموظف أن يندمج مع الهيكل التنظيمي للمنظمة ويتوافق مع العاملين فيها، فيجب عليه تقبل الثقافة التنظيمية لتلك المنظمة، ومحاولة أن يلي توقعات المنظمة بقدر ما يأمل أن تلبى المنظمة توقعاته (المدهون والجزراوي، 1995).

وتعد منظومة القيم التي تسود المنظمة أحد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، إذ أن التقاليد الراسخة، ومعطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة التنظيمية للمنظمة، والأكثر من ذلك أن هذه الثقافة تتطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المنظمة التي تحدد نمط النشاط والأداء والسلوك. فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في العاملين من خلال تصرفاتهم، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال القادمة من العاملين (السعود، 2009).

ويهتم القادة الإداريون بإيجاد القيم والمحافظة عليها من خلال تمثلهم للسلوك، ومن ثم حث أعضاء المنظمة على تبني هذا السلوك في العمل، إذ أن معظم الناس في الإدارات والمنظمات ينظرون إلى الإدارة العليا بغية تحديد وتعريف ما القيم التي يجب اتباعها أو تجنبها. وحتى "السجن"

عبارة عن منظمة بنيت على منظومة قيمية فهو يتضمن ثقافة وتعليماً، وليس مهمته الحراسة أو المراقبة الدائمة فقط، والقيم التي تسود المنظمة هي عبارة عن ما هو حسن أو سيء، وما هو مهم أو غير مهم، فالقيم تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فإن قيم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة يشكلون شخصية المنظمة، وتكون شخصية المنظمة أكثر وضوحاً كلما كان الأشخاص الذين يؤدون أدواراً قوية في المنظمة يشتركون في القيم الأساسية نفسها (فرانسيس وودكوك، 1995).

وتشكل منظومة القيم التي تسود المنظمة سمة من سمات المنظمة، لأنها تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ ومقارنة بالاتجاهات تتصف القيم بثبات نسبي أكبر. فالقيمة لا تتغير بالسرعة ذاتها التي يمكن فيها تغيير الاتجاهات، لأن القيم قناعات راسخة في أغلب الأحيان، ولكن ذلك لا يعني استحالة تغيير القيم، إذ يعيد الناس النظر بالقيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحتى الدينية في كثير من الأحيان (القيوتي، 2000).

والواقع أن درجة إيمان الفرد بقيم المجتمع والتي تختلف من مجتمع لآخر، لها تأثيراً كبيراً في علاقة الفرد مع الآخرين في محيط العمل، ودرجة حساسيته نحو الأشياء المحيطة وفي إدراكه للمشكلات، ودرجة ارتباطها وأهميتها حسب منظومة القيم التي يمتثلها. وهذا بالضرورة يؤثر في درجة تقبل الفرد لفكرة ما من حيث درجة تطابقها أو التقائها مع معتقداته ومبادئه ونظام القيم لديه، إذ تكون هذه القيم بمثابة الوازع الذي يضبط سلوكه. وبهذا فإن الغالبية العظمى من القادة يتأثرون بالمنظومة القيمية السائدة في مجتمعهم، وتتعكس بدورها على المنظمات التي يديرونها، وتسيطر هذه المنظومة على تصرفاتهم وسلوكهم ويخضعون لها (كلادة، 2013).

أن الإداري قادر على الإفادة من الطبيعة الدينامية للقيم في مساعدة العاملين في تبني قيم جديدة، والتي يكون العاملين بحاجة لها لتحسين أدائهم المستقبلي، ولكن يحتاج الإداري التربوي إلى إعطاء اهتمام زائد بالبعد القيمي؛ ذلك أن للقيم تأثيراً واضحاً في عمل الإداري، لا سيما عند اتخاذ القرارات فلا يوجد قرار خال من القيم، كما أن أي قرار له كلفة اجتماعية، وتحديد الكلفة الاجتماعية للقرار يتطلب من الإداري الاستناد إلى الأطر الحضارية التي يتم في ضوءها اتخاذ القرار، ومن أهم مكونات الإطار الحضاري البعد القيمي. وبهذا يجب أن يتوفر لدى الإداري نظرة ثاقبة في مجال دراسة البعد القيمي، ودرجة انسجام القرار مع المحيط الذي يعمل فيه، سواء أكان هذا القرار محدداً على مستوى ضيق، أم مستوى شامل. ولكن لا يعني هذا بالضرورة أن يكون الإداري جامداً، بل عليه أن يدرك أن القيم تتسم بالدينامية عبر المرحلية والتدرج (الطويل)، (2006).

تعرض منظومة القيم للتغيير، أو تحتاج للتغيير، فالتطور المتسارع فرض على المنظمات التغيير، ولا يمكن إغفال التغيير المفروض على المدرسة كأحد أهم منظمات التنشئة الاجتماعية، نظراً لما تضطلع به المدارس من أهمية ريادية في المجتمع، فلا بد من دراسة قيم قادتها، وعلاقة المنظومة القيمية لمديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

مشكلة الدراسة:

تظهر أهمية الثقافة التنظيمية، والمنظومة القيمية كعوامل مؤثرة في الأسلوب الإداري للمنظمة، إذ تؤدي الثقافة التنظيمية والمنظومة القيمية للعاملين في المنظمة بشكل عام، دوراً كبيراً في تحسين أداء المنظمة. وإيماناً بأهمية الدور الذي يؤديه مدير المدرسة، كقائد لواحدة من أهم المنظمات الاجتماعية تلك المنظمة التي تنفذ المنهاج الذي يحمل في طياته ثقافة الأمة وسبل تقدمها، وأهمية

دراسة سلوكيات، وقيم قائد هذه المؤسسة، جنباً إلى جنب مع أهمية دراسة ثقافة المنظمة ذاتها، من خلال استطلاع وجهات نظر معلمي المدارس؛ لدورهم الكبير في العملية التربوية، وكون وجهات نظرهم تُعد تغذية راجعة لمديري المدارس والمسؤولين. وانطلاقاً من توصيات الدراسات السابقة مثل دراسة الزدجالي (1999) والتي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع القيم من حيث دراستها نظرياً، وتأثيرها في سلوك الإداريين التربويين، ودراسة أبو هين (2010) والتي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الثقافة التنظيمية. تبلورت مشكلة الدراسة لدى الباحث في ضرورة التعرف إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر معلمي المدارس.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية لمديري

المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة:

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين؟

2- ما درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الثقافة التنظيمية

ودرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية

لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل

العلمي؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر المنظومة

القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات

الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من جملة اعتبارات نظرية وعملية منها:

الأهمية النظرية:

- إثراء الجانب النظري المتعلق بالمنظومة القيمية، والثقافة التنظيمية، إذ يأمل الباحث أن تسهم نتائج

هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

- التعرف إلى المنظومة القيمية، والثقافة التنظيمية في المؤسسة التربوية الكويتية.

الأهمية العملية:

- يُؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم العون لصناع القرار في وزارة التربية في الكويت في

التعرف إلى المنظومة القيمية، والثقافة التنظيمية في المؤسسة التربوية الكويتية، بحيث تكون عوناً لهم

في اتخاذ القرارات المناسبة للارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية.

- يُؤمل أن تُقدم نتائج هذه الدراسة تغذية راجعة لمديري المدارس في الكويت، حول العلاقة ما بين

الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، وبين منظومة القيم التي يتبنونها.

مصطلحات الدراسة:

- **الثقافة التنظيمية:** هي " مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدرجات يشترك بها الأفراد العاملون في المنظمة، وتمثل إطاراً يوجه سلوك الفرد في أثناء العمل وفي علاقاتهم ببعضهم وبالآخرين من خارج المنظمة" (حريم, 2009, ص 310).

وتعرف **الثقافة التنظيمية إجرائياً** بأنها: الدرجة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة.

- **المنظومة القيمية:** تعرف بأنها "مجموعة المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها" (القريوتي, 2000: 147).

وتعرف **المنظومة القيمية إجرائياً** بأنها درجة استجابة عينة الدراسة على الأداة المعدة لقياسها.

وقد عرف الطعاني (2010: 509-510) القيم الستة الواردة في أداة الدراسة على النحو الآتي:

- **"قيم الدعم:** أن يُعامل الشخص بلطف وتفهم ويتلقى تشجيعاً من الآخرين، وأن يحترم أفراد المجتمع والمسؤولين.

وتعرف إجرائياً بأنها العلامة التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته عن فقرات بعد قيم الدعم المتضمنة في استبانة المنظومة المستخدمة في هذه الدراسة.

- **قيم الامتثال:** أن يقوم الشخص بعمله بحسب الأنظمة والتعليمات الرسمية مع مراعاة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

وتعرف إجرائياً بأنها العلامة التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته عن فقرات بعد قيم الامتثال المتضمنة في استبانة المنظومة المستخدمة في هذه الدراسة.

- **القيم الاعتبارية:** أن يعتز الشخص بمهنته ويحافظ على كرامتها ويرفع من شأنها، ويزيد من علمه في سبيل تطويرها، ويلتزم القواعد الأخلاقية في سلوكه العام والخاص.

وتعرف إجرائياً بأنها العلامة التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته عن فقرات بعد قيم الاعتبارية المتضمنة في استبانة المنظومة المستخدمة في هذه الدراسة.

- **القيم الخيرية:** أن يعامل الشخص جميع الأفراد بلطف، ويقدم المساعد لهم، ويراعي الحالات الإنسانية الملحة.

وتعرف إجرائياً بأنها العلامة التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته عن فقرات بعد قيم الخيرية المتضمنة في استبانة المنظومة المستخدمة في هذه الدراسة.

- **قيم القيادة:** أن يكون الشخص مسؤولاً ويمتلك التأثير على الآخرين.

وتعرف إجرائياً بأنها العلامة التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته عن فقرات بعد قيم القيادة المتضمنة في استبانة المنظومة المستخدمة في هذه الدراسة.

- **قيم الاستقلالية:** أن يقوم الشخص باتخاذ القرارات اللازمة لعمله حسب التعليمات ودون أي ضغوط اجتماعية أو رسمية.

وتعرف إجرائياً بأنها العلامة التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته عن فقرات بعد قيم الاستقلالية المتضمنة في استبانة المنظومة المستخدمة في هذه الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في دولة الكويت خلال الفصل

الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014/2013.

محددات الدراسة:

- يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سحبت منه العينة وعلى المجتمعات المشابهة.
- تحددت نتائج هذه الدراسة بصدق أداتي الدراسة وثباتهما وموضوعية المستجيبين وأمانتهم العلمية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل مراجعة للأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: الأول تضمن عرضاً للأدب النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية والمنظومة القيمية، أما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه لعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة التي تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي.

أولاً: الأدب النظري:

تناول هذا الجزء الأدب النظري الخاص بالثقافة التنظيمية، والمنظومة القيمية كما هو مبين في أدناه:

(أ): مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية للمنظمة السائدة في المنظمة أمراً هاماً للمديرين والعاملين، إذ أن تفهم طبيعة وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة يمكن أن يزيد من فاعلية أداء المديرين والعاملين، كما أن فهم الثقافة التنظيمية السائدة في منظمة ما يساعد على زيادة فاعلية إدارة العنصر البشري، لا سيما أن فهم الثقافة التنظيمية يزيد الوعي بالمشكلات والفرص المرتبطة بالعنصر البشري والتي تمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي (جلدة، 2008).

ويُعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي تناولتها كتب الإدارة ويتضمن هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم التي تظهر لدى أفراد مجتمع ما (العميان، 2010). ولقد تعددت التعريفات، التي قدمها المختصون في الإدارة لتوضيح مفهوم الثقافة التنظيمية، وفي ضوء هذه

التعريفات يمكن تقديم تعريف لمفهوم الثقافة التنظيمية. فهي تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة التي يستخدمها أفراد منظمة ما، من أجل التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، والتي يتم نقلها للموظفين الجدد ممن وقع عليهم الاختيار ليكونوا أعضاء في تلك المنظمة من أجل تحقيق الأغراض الرسمية للمنظمة (القريوتي, 2000).

وتسعى المنظمات التي تهدف إلى حماية ثقافتها والمحافظة عليها، إلى اختيار الأفراد الذين تتوافق قيمهم ومعتقداتهم وقيم المنظمة (العميان, 2010).

وتدل الثقافة التنظيمية على منظومة المعاني والرموز السائدة في المنظمة، ومهما كانت وجهة النظر حولها فيمكن تعريفها بأنها تلك الافتراضات والقيم الأساسية التي تعمل على تطويرها مجموعة معينة، وذلك للتكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يُتَّفَق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في تلك المنظمة، على أن تخدم الأهداف الرسمية للمنظمة (Peters & Waterman, 1982). وكون الثقافة التنظيمية تنمي منظومة من القيم والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة (الواضحة وغير المعلنة) والخبرات، والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي (جلدة، 2009)، فيمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشكل، أو تصقل المعتقدات، والمفاهيم بين أفراد المنظمة، ومنظومة القيم السائدة، وهي ثقافة غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، ويشترك العاملون بالمنظمة في تكوينها (مشهور، 2010).

أهمية الثقافة التنظيمية وأهدافها:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم سلوك العاملين وتوجيهه، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في العاملين وفي تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، وذلك يعني أن

الثقافة التنظيمية تمتاز بصفات مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها، ويمكن أن تورث لهم (Kinicki & Kreinter, 1992).

لذا لا بد من تطوير ثقافة تنظيمية تؤكد المعايير الأخلاقية السليمة مثل قيم الفضيلة، والنزاهة، والاستقامة، والأمانة والصدق، والمسؤولية والمساءلة وغيرها. وبموازاة ذلك ينبغي وضع مدونة أخلاقية في كل منظمة توضح للعاملين المعايير الأخلاقية السليمة، وتحث العاملين على التقيد والالتزام بها، والعمل على تطبيقها بحزم، إضافة لتدريب المديرين والعاملين في هذا المجال (حريم، 2009).

كما تؤثر الثقافة التنظيمية في اتخاذ القرارات والشروع في تنفيذ الإجراءات المتعلقة باختيار القائد أو القادة، والإجراءات المتعلقة بتحديد الدور الذي يجب أن يقوم به كل فرد في المجموعة، والإجراءات المتعلقة بتحديد أهداف الجماعة، والإجراءات المتعلقة بتحقيق تلك الأهداف، كما تؤثر الثقافة التنظيمية في تنسيق مختلف الجهود الجماعية، لتحقيق الأهداف بأسرع ما يمكن، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتؤدي دوراً أيضاً بتوجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية، وتحقيق الإشباع الأمثل للحاجات، والرغبات الإنسانية داخل المشروع وخارجه (هوانة وتقي، 1994).

وفي ضوء ما سبق، ولتحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة، لا بد أن يستند مدير المنظمة إلى ثقافة تنظيمية تمكنه من وضع السياسات العامة، والقيام بالتوجيه والتأثير في سلوك الآخرين، وتوزيع الأدوار والاختصاصات المختلفة حسب الكفاءات المطلوبة في المنظمة، وتعريف ووصف الوظائف، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، ودراسة بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتأثيراتها على سير العمل لتحقيق الأهداف العامة، ثم وضع الإجراءات والخطوات وطرق ومسالك التنفيذ والتطبيق ليكون الهدف واضحاً ومحددًا، وهذا يساعد إلى حد كبير كافة المشتركين من رؤساء

ومرؤوسين في الانصهار في بوتقة واحدة والعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق هذه الأهداف، لأن غموض الأهداف يؤدي إلى تفسيرات مختلفة واجتهادات قد تؤدي إلى بذل الجهود في اتجاهات غير مرغوبة، وبالتالي تشتت هذه الجهود وضياعها (كلالدة، 2013).

عناصر الثقافة التنظيمية:

القيم التنظيمية: هي القيم التي تسود بيئة العمل والتي توجه سلوك العاملين، كالاهتمام بالإنتاج والمساواة، وعدم قبول الرشوة. وهي تمثل الاتفاقات المشتركة بين أعضاء المنظمة حول المرغوب وغير المرغوب، والجيد وغير الجيد، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل (القريوتي، 2000). كما تسعى القيم التنظيمية إلى توجيه سلوك العاملين نحو الاهتمام بالإنتاجية وعدم قبول الرشوة واحترام العملاء (المدهون والجزراوي، 1995).

لذا فإن دراسة القيم التنظيمية تمثل أحد جوانب السلوك التنظيمي لأنها تعد أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محرّكة ومنظمة للسلوك التنظيمي، لذا لا بد من التمييز بين القيم التي تمثل الاتفاقات المشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، وبين القيم التنظيمية التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت (العميان، 2010).

المعتقدات التنظيمية: هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل، وكيفية إنجازه، كالمشاركة في صنع القرارات، والمشاركة في العمل الجماعي (القريوتي، 2000).

وهي عبارة عن مجموعة أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وسلوكه الاجتماعي كالمشاركة في

صنع القرارات والإسهام في العمل الجماعي (المدهون والجزراوي, 1995). وهي تتضمن أيضاً الاتفاق المشترك بين أعضاء المنظمة الواحدة تجاه كيفية إنجاز العمل والمهام، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار والإسهام في العمل الاجتماعي (العميان، 2010).

الأعراف التنظيمية: هي المعايير التي يلتزم بها في التنظيم باعتبارها مفيدة لهم وللتنظيم (المدهون والجزراوي, 1995).

التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن تعاقد سيكولوجي بين الموظف والمنظمة، وهي توقعات الرؤساء من المرؤوسين، وتوقعات الزملاء من الزملاء الآخرين في المنظمة، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام المتبادل (القيوتي، 2000).

وتوصف التوقعات التنظيمية بأنها العلاقة ما بين المنظمة والفرد والتي تعد بمثابة عقد بينهما، فالفرد يتوقع من المنظمة الترقية، والأمن والنمو الوظيفي، وتحقيق الذات. والمنظمة تتوقع من الفرد الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية والتعاون والولاء التنظيمي.

وتتصف عناصر الثقافة التنظيمية بصورة عامة "بالتوجيه"؛ ويمثل "التوجيه" أثر الثقافة التنظيمية في دعم المنظمة للوصول لأهدافها، وتتصف أيضاً "بالشمولية"؛ أي اتساع الثقافة التنظيمية لتشمل كل العاملين والوحدات، وتتصف كذلك "بالقوة"؛ وهي تمثل درجة قبول العاملين لعناصر الثقافة التنظيمية (المدهون والجزراوي, 1995).

خصائص ثقافة المنظمة:

لا توجد منظمة تطابق ثقافتها منظمة أخرى، ولو كانتا تعملان في المجال نفسه، فتظهر ثقافة كل منظمة متميزة عن الأخرى وفقاً لعمر المنظمة، وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات،

وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات (العميان، 2010). وقد توصف ثقافة منظمة ما بأنها ثقافة إبداعية، إذ تمتاز الثقافة التنظيمية الإبداعية بالتحدي والمشاركة بزيادة دافعية العاملين، والثقة والانفتاح، والتلقائية والمرح في مكان العمل، وتسوية الصراعات (أي إلى أي درجة تحل المشكلات وتصنع القرارات اعتماداً على المصلحة العامة للعمل، وليس المصلحة الشخصية). والنقاش، والتعبير عن الأفكار وتقديرها، ومكافأة العاملين على المخاطر التي يقومون بها (حريم، 2009).

كما أن الثقافة التنظيمية كما في المنظمة بشكل عام تجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سلفاً في عملية التخطيط على رأس أولويات العمل، ومن مزايا الثقافة التنظيمية أيضاً ما يأتي (المومني، 2008):

- توضيح بيئة العمل: إذ يجب على كل شخص أن يعلم ماذا يفعل، فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد يجب أن تكون واضحة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون محدداً.
- تنسيق بيئة العمل: إذ يجب أن تكون الفوضى في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمو وتتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تُعرف.
- تعزيز الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: يجب أن يتم تطوير العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس من خلال الهيكل التنظيمي، هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

ومن أهم خصائص الثقافة التنظيمية أيضاً (السعود، 2009):

- الفلسفة: لكل منظمة سياساتها وفلسفتها الخاصة، في معاملة العاملين، أو العملاء.

- القيم: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة، ويتوقع من كل فرد في المنظمة الالتزام بها.
- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه، مثل لا تعمل كثيراً جداً ولا قليلاً جداً.
- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة، وتكون صارمة، وتتعلق بكيفية تعايش العامل مع المنظمة، والفرد العامل يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة.
- الانتظام في السلوك والتقيد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فانهم يستخدمون لغة ومصطلحات، وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- المناخ التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الأفراد فتؤثر على قيمهم، واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة خصائص مثل القيادة والسياسات والإجراءات، والقوانين وأنماط الاتصال.

الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية:

- لخص حريم (2009) وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:
- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين المعايير نفسها والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالوحدة، مما يساعد في تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد في فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

ومن الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية أيضاً ما يأتي: توفير الشعور بالهوية من قبل العاملين، وزيادة الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وتحسين علاقات العمل، وتوفير فهم أفضل لما يجري في المنظمة من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات، وتوفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا، وتوفير أداة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده (Buchanan & Huczynski, 1997).

فالعاملون في أي مؤسسة، أو منظمة، يتأثرون بشكل أو بآخر بكل المتغيرات المتعلقة بالمنظمة مثل حجم وعدد وحدات العمل فيها، والتوزيع الجغرافي لوحدات العمل، ودرجة الأمن والشعور بالطمأنينة للفرد داخل المنظمة، وبكل ما يتصل بمستقبله. فالتشتت الجغرافي الكبير لوحدات العمل يعوق المشاركة الواسعة في عملية صنع القرار لأن إمكانية الاتصال تصبح صعبة، كذلك سرية وأمن الخطط قد تتطلب أن يكون القائد أكثر سيطرة مما يحد قليلاً من مرونته في مسائل لها مساس بأهداف المنظمة (كلالدة، 2013).

الثقافة التنظيمية (نماذجها، محاورها ومظاهرها):

تتمثل نماذج الثقافة التنظيمية بما يأتي (مشهور، 2010):

النموذج الأول ويمثل الثقافة التي تتميز بها المنظمات الاجتماعية والعمال غير المؤهلين، والذي يشكل الملجأ والحماية ضد الانقسامات.

النموذج الثاني ويمثل الثقافة التي تهدف إلى قبول الاختلافات والتفاوض، وهي بشكل خاص من شأن العمال المهنيين، ولكن توجد أيضاً لدى بعض الفنيين الذين يمارسون مهنة حقيقية وكذلك لدى العمال الذين يمارسون وظائف تأطير فعلية.

النموذج الثالث ويمثل الثقافة التي ترتبط بالمرونة الممتدة التي غالباً ما تعيشها الأطر التي تعلمت ذاتياً أو الفنيين.

بينما تتمثل محاور الثقافة التنظيمية ومظاهرها بالآتي (جلدة، 2009):

- محاور ثقافة المنظمات : تتمثل محاور الثقافة التنظيمية بتحديد هوية المنظمة، وتحفيز العاملين، والتشجيع على التماسك والتوافق، وجعل المنظمة أقل مرونة، وتوجد تحيز في المنظمة أحياناً، وتؤدي إلى الانعزالية أحياناً، وتؤثر ثقافة المنظمة في الإنتاجية والأداء والنتائج والفعالية التنظيمية، وكفاءة المدخلات، وعمليات التحويل والحفاظ على البيئة.
- مظاهر الثقافة التنظيمية : تتمثل مظاهر الثقافة التنظيمية في القرن الحالي (الحادي والعشرين)؛ بتحقيق التعاون والعمل بروح الفريق، والتقليل من البيروقراطية والانفتاح على العالم والبيئة المحيطة، والطموح، والتماسك التنظيمي والاستعداد للمستقبل بالتخطيط الاستراتيجي.

أنواع الثقافة التنظيمية:

على الرغم من عدم الإجماع على تصنيف الثقافات التنظيمية إلى أنواع محددة لدى تحليل أية حالة من حالات الثقافة، فلا بد من النظر إلى الثقافة على أنها ثقافة "مُعطية" و"متلقية"، فهذا المبدأ سرعان ما يكشف أنه لا توجد ثقافة "معطية" فقط، ولا ثقافة "متلقية" فقط بشكل دائم، فالثقافة لا تكون أبداً أحادية الاتجاه (مشهور، 2010).

ولكن يمكن الاعتراف بوجود نوعين من الثقافة: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة. وتعتمد الثقافة القوية على عنصرين أولهما: الشدة ويدل على قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، والثاني عنصر الإجماع أو التشارك بنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل أعضاء المنظمة. وللوصول للإجماع يجب تعريف أفراد المنظمة بالقيم السائدة فيها، وعلى الحوافز التي تمنح للملتزمين (Robbins, 1998).

(ب) المنظومة القيمية:

إن القيمة هي الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما مهتدياً بمجموعة المبادئ والمعايير التي تفرضها البيئة التي يعمل أو يعيش فيها، وبموجب هذه القيم يتحدد المرغوب فيه وغير المرغوب فيه، فالقيمة تتضمن قانوناً أو مقياساً له شيء من الثبات على مر الزمان أو بعبارة أشمل تتضمن دستوراً ينظم نسق الأفعال والسلوك، والقيمة بهذا المعنى تضع الأفعال وأهداف الأعمال على مستوى المقبول وغير المقبول، فالقيم هي المرشد والدليل للسلوك، والتي يتم في ضوءها تفضيل تصرف على آخر وهي بمثابة المعيار الذي يحتكم إليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الآخرين (فليه وعبد المجيد، 2009). والارتقاء بالسلوك الإنساني نحو القيم المثلى يعدّ أهم هدف من أهداف التربية، والتربية عندما تنقل وتحافظ على ثقافة مجتمع معين فإنها لا بد وأن تتضمن جانب القيم في هذه الثقافة، وبالتالي، فإن القيم عبارة عن مجموعة القوانين والأهداف والمثل العليا والمقاييس والأفكار المرغوبة والتي تنشأ من الجماعة ويحكم بها على الأعمال، والأشياء باعتبارها معايير جيدة، تتناول مسائل الحق والباطل، والصواب والخطأ، والخير والشر في سلوك الأفراد، ويكون لها من الإلزام بحيث أن من يخرج عليها ينال العقاب من الجماعة (ناصر، 2006).

وتؤدي المنظومة القيمية دوراً حيوياً ومهماً في حياة الفرد لأنها توجه سلوك الفرد، وقد

صنف المهتمون القيم إلى قيم نظرية، وقيم اقتصادية، وقيم جمالية، وقيم اجتماعية، وقيم سياسية، وقيم دينية (العديلي، 1995).

كما تعد المنظومة القيمية بمثابة الاتفاقات التي يتبناها أفراد منظمة والتي تعتبر مشتركة فيما بينهم، وبموجبها يتحدد المفيد وغير المفيد، والمقبول والمرفوض (المدهون والجزراوي، 1995).

وتهتم المنظمات بنشر منظومة القيم التي تنفعها في تحقيق المهمات المنوطة بها، وفي إيجاد تفاهم عام، سواءً كانت قيماً اقتصادية، أم سياسية، أم اجتماعية، أم جمالية. ومن أهم القيم التي تهتم المؤسسات الإدارية في إيجادها أو تأكيدها هي القيم الاقتصادية، لذلك فالمجتمعات الرأسمالية الإنتاجية تُبجل القيم المادية وهي الحصول على الثروة، وتعد الأساس، إذ ينظر للإنسان على أساس أنه كائن اقتصادي عقلائي يفترض به أن يجمع أكبر رأس مال يمكنه من تحقيق ما يريد، وتهتم المنظمات أيضاً بالقيم الاجتماعية ذات العلاقة بالإدارة كما أن مفهوم التنافس يحتل مرتبة عليا في سلم القيم في المجتمعات المتقدمة، إذ أن هناك احتراماً أكبر لفكرة التنافس مع الآخرين (القريوتي، 2000).

كما أن القيم الاقتصادية تؤثر في القيم الأخرى وتتأثر بها، فالقيم المادية في المجتمع الرأسمالي تتمثل بجمع الثروة والحصول على المال عن طريق العمل المستمر، وتفترض أن الفرد كائن يتمتع بالرشد الكامل، وأن الثروة هي الوسيلة لإشباع حاجاته الحياتية. لذلك فإن قيمة العمل مقرونة بمردوده المادي، إلا أن القيم الاقتصادية لها انعكاساتها الاجتماعية إذ تصبح فكرة التنافس أمراً يشجعه المجتمع، كما ينظر إليها في المجالات التعليمية والسياسية والرياضية وغيرها ويكرم المتفوقين والتميزين فيها (المغربي، 1995).

أهمية المنظومة القيمية:

للمنظمات قيم مثلها مثل الأفراد، ولها تقاليد تؤثر بطريقة لا يمكن تجنبها في سلوك الأفراد الذين يعملون داخل هذه المنظمة. فالقائد الجديد الذي يحضر لقيادة مجموعة، يكتشف هذه الأنواع من القيم والتقاليد بسهولة والتي تتصل مع بعضها بطرق مختلفة من خلال ما يسمى بالمعايير العامة ومواصفات الوظيفة، وتؤدي المنظومة القيمية دوراً مهماً في توجيه سلوك الأفراد في المنظمة (كلادة، 2013).

وبذلك تعد المنظومة القيمية أحد الجوانب المهمة في دراسة المنظمة، وذلك لأنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر في الإدراك، وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محرّكة ومنظمة للسلوك. وتعد القيم معياراً يلجأ إليه الأفراد في أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية، وكعامل موحد للثقافة العامة، وأيضاً تُعد كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم، كذلك تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر في السلوك التنظيمي بشكل واضح، فقيم المجتمعات تختلف من حيث الإخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية وطاعة أوامر المسؤولين، وبالتالي فإن من الضروري معرفة القيم السائدة في أي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد (Robbins, 1998).

ويمكن تحديد أهمية المنظومة القيمية بحسب فليه وعبد المجيد (2009) بالآتي:

- في الحياة العامة: تؤدي المنظومة القيمية دوراً كبيراً في الحياة العامة إذ تمثل الإطار المرجعي للسلوك ومجالاتها المختلفة دينياً وعلمياً واجتماعياً واقتصادياً وفنياً.
- التوجيه والإرشاد: إذ تؤدي المنظومة القيمية دوراً في انتقاء الأفراد الصالحين لبعض المهن مثل رجال الدين، ورجال السياسة، والأخصائيين الاجتماعيين، وغيرهم. وفي تعليم الناس القيم الصالحة.

- تعديل السلوك: تؤدي المنظومة القيمية السائدة دوراً كبيراً في تعديل السلوك، وينبغي أن

تضع في الاعتبار جميع جوانب الشخصية بما في ذلك القيم.

مصادر القيم:

اتفق العلماء على أن أهم مصادر القيم هي: المصدر الاجتماعي، فالفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه، وعليه فإن قيمه تختلف عن قيم شخص آخر في مجتمع آخر، والمصدر الديني أيضاً يُعد المصدر الرئيس لكثير من القيم الإنسانية. ومن مصادر القيم أيضاً الخبرة، فالقيم تستمد أهميتها ووزنها من خبرات الفرد، فالسجين مثلاً يُعطي تقدير أكبر لقيمة الحرية من الشخص الطليق الذي لم يذق طعم الحرمان من حريته، وبالرغم من أن هناك تقارباً بين هذا المصدر الديني والمصدر الاجتماعي، إلا أن التركيز هنا ينصب على القيم والأخلاقيات التي تقرها الجماعة في مكان العمل، والتي تتعلق بالعمل نفسه وبظروفه، وليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة (المغربي، 1995).

كما تستمد القيم من مصادر متعددة مثل الدين والمعتقدات والتراث والعلاقات الاجتماعية والاقتصادية وتنمو القيم من خلال خبرات الفرد المتجددة. وتؤدي مؤسسات المجتمع دوراً في إكساب الأفراد القيم في أثناء عملية التطبيع الاجتماعي. فقد أثبتت الدراسات وجود درجة من التجانس بين قيم الآباء وقيم الأبناء وجماعة الأقران والخبرات الأكاديمية (فلية وعبد المجيد، 2005).

ويرى القريوتي (2000) أن القيم السائدة في المنظمة لا تأتي من فراغ فهي مستمدة من البيئة

ويمكن تحديد مصادر القيم بما يأتي:

- التعاليم الدينية: يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل أن الدين هو المصدر

الرئيس لقيم كثيرة.

- التنشئة الاجتماعية: تختلف قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع ما عن الفرد الذي يعيش في مجتمع

آخر، فقيمة المال في مجتمع غربي رأسمالي قيمة أكبر من قيمته للفرد الذي يعيش في مجتمع زراعي.

- الخبرة السابقة: تعد خبرات الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء.
- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: على الرغم من أهمية التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة كمصادر للقيم، إلا أن عضوية الفرد في الجماعات تعد مصدراً آخر للقيم، فالفرد يغير أحياناً قيمه بفعل تأثير ضغوط الجماعة عليه. فبعض الأشخاص ممن نشأوا وتنشئة دينية تتحول وتتغير قيمهم إذا انخرطوا في عضوية جماعات غير دينية، وتصبح قيمهم متماثلة مع قيم الجماعة.
- والقيم بشكل عام أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية، يتشربها الفرد ويحكم بها وتحدد مجالات تفكيره، كما تحدد سلوكه وتؤثر في عمله وتعلمه. فالصدق، والأمانة، والشجاعة الأدبية، وتحمل المسؤولية، كلها قيم يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه، وتختلف شدة وحدة ومطلب القيمة باختلاف المجتمعات، لأن القيمة، عبارة عن اهتمام أو اختيار أو تفضيل يصدره الإنسان على شيء، مستعيناً بالمبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع لتحديد المرغوب أو اللامرغوب فيه. أو هي شيء يُرغب فيه أو هدف ينبغي نواله، أو توازن يُسعى إلى تحقيقه (ناصر، 2006). إذ تُعد القيم والاتجاهات من المحددات الرئيسة للسلوك التنظيمي والوظيفي إذ يأتي الفرد إلى المنظمة الإدارية وهو يحمل مجموعة من القيم والاتجاهات تؤثر في سلوكه الوظيفي (اللوزي، 2003).

القيم وتماسك الجماعة:

تُعد القيم نتاجاً اجتماعياً، يكتسبها الفرد ويتشربها تدريجياً ويصنعها في إطار السلوك المرجعي، ويتم ذلك من خلال عملية التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي وعن طريق التفاعل الاجتماعي. ويؤثر نسق القيم في سلوك الفرد ويكون النسيج الاجتماعي متماسكاً عندما تتقارب

الأنساق القيمية للأفراد. وإذا تنافرت هذه الأنساق حدث تفكك للجماعة، فجماعات العمل والحكم عليها من حيث التماسك والتقارب أو التنافر ما هو إلا دراسة الأنساق القيمية للأفراد، والإدارة الناجحة هي التي تعمل على اتفاق بين الأنساق القيمية لأفراد جماعة العمل، لأن هذا يقلل من المشكلات التي تظهر بين أفراد جماعات العمل، كما تؤدي إلى تخفيف الضغوط الناتجة عن العمل (فليه وعبد المجيد، 2009).

تأثير المنظومة القيمية:

إن المنظومة القيمية السائدة في المنظمة تؤثر في سلوك العاملين، وعلى قيمهم، وعلى النواحي التنظيمية والتربوية ويمكن إجمال تأثير لمنظومة القيمية بالآتي:

- تأثير القيم في العملية التنظيمية والتربوية: هناك تأثيرات على قيم المديرين والتي بدورها تقلل من شأن الفعالية التنظيمية، فالمديرون الناجحون يمكن التمييز بينهم تبعاً لمصادر التأثير لديهم (فرانسيس وودكوك، 1995).

- تأثير القيم على الإدراك: يتأثر الإدراك بما لدى الفرد من قيم والتي تعكس معتقداته وثقافته وحضارته وعاداته. فعند مشاهدته أحد الإعلانات التجارية يدرك أحد المشاهدين أن هذا الإعلان قد لا يتفق وأخلاقيات المجتمع العربي والقيم الدينية، بينما يدرك الإعلان نفسه مشاهد آخر ولا يميل إلى مثل هذا التفسير (جلدة، 2009).

- تأثير القيم في السلوك: تؤثر القيم في السلوك حين تعد مجالاً أو إطاراً مرجعياً للسلوك وتنظيم الخبرة. وهكذا فإن القيم يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند دراسة وتفسير سلوك الإنسان بصفة عامة لأنها أحد المحددات المهمة في السلوك، أي أنها من الأسس التي يتحدد في ضوءها سلوك الإنسان (فليه وعبد المجيد، 2009).

المنظومة القيمية (تكوّنها وظيفتها وتقديرها):

يمكن القول أن القيم في المنظمات قد نمت عبر العديد من المراحل، فالقيم التي سادت قبل مائة عام تقريباً كانت تتصور أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيه بالآلة، إذ يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية. إلا أن القيم المفضلة هي التي تتوافر فيها ثمانية شروط وهي، الاختيار من بين عدة بدائل، وأن تكون القيم متسقة بعضها مع بعض، وأن تكون القيم محدودة العدد، وأن تكون القيم عملية، وأن تعزز القيم الأداء، وأن تكون القيم جذابة وتدعو إلى الفخر، وأن تكون القيم قابلة للتوصيل، وتدوين القيم (فرانسيس وودكوك، 1995).

كما يتعين على المنظمات أن تصمم أهدافها بشكل تستجيب إيجابياً للمنظومة القيمية السائدة والسلوك الذي يحقق الهدف، فكلما اقترب الفرد من تحقيق أهدافه، كان لها أثر أكبر في سلوكه وقيمه، ولذلك فإن تقسيم العمل إلى وحدات أصغر يؤدي إلى تحقيق الهدف بسهولة وسرعة (المغربي، 1995).

خصائص المنظومة القيمية:

تتميز المنظومة القيمية بالعديد من الميزات وبحسب ديات المشار إليها في العميان (2010) فإن هناك عدة خصائص تتميز بها المنظومة القيمية:

- 1- أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
- 2- أنها صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.
- 3- أنها نسبية أي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وظروفه.
- 4- تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.

5- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد.

6- مألوفة ومعروفة لدى أفراد المجتمع ومرغوبة اجتماعياً.

7- إنها ملزمة وأمرية لأنها تعاقب وتثيب.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أثر الباحث في الدراسة الحالية أن يستتير ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ تم تصنيفها وفقاً لمتغيري الدراسة، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وكما يأتي:

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

أجرى مركز أبحاث **كيوبك (Quebec, 1994)** دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في كندا، وبين مستوى تقدم الطلبة أو تراجعهم. وتم اختيار ثلاث مدارس كعينة للدراسة، وتم الاعتماد على المقابلة والسجلات في جمع البيانات، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة لفرضيتها إذ أن الثقافة التنظيمية الإيجابية القوية في المدرسة تعزز قيم المشاركة والالتزام، وتحد من تسرب الطلبة وفشلهم وتراجعهم، ووجود علاقة ما بين الثقافة التنظيمية التي تسود المدرسة والبيئة الاجتماعية والاقتصادية للمدرسة وتاريخها، وكذلك وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تسود المدارس وبين مستوى القيم الإنسانية والتربوية، ومستوى روح الفريق وتسوية النزاعات، والشعور بالانتماء والرضا، ومستوى العلاقات الشخصية.

وهدف دراسة **إدريس (2003)** إلى تعرّف أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من (2525) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (505) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، هي نمط ثقافة القوة وثقافة النظم والأدوار، وأن المعلمين والمعلمات يفضلون ثقافة الدعم الإنساني وثقافة الإنجاز، وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط الثقافة التنظيمية المفضلة والحالية، كما وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين أنماط الثقافة التنظيمية المفضلة والحالية حسب الجنس ما عدا : ثقافة النظم والأدوار الحالية وكانت لصالح الإناث، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط الثقافة التنظيمية المفضلة والحالية تعزى لمتغيري التخصص، والخبرة في مجال التعليم، ما عدا ثقافة النظم والأدوار، ولصالح الذكور.

وأجرى كوّن (Quinn, 2003) دراسة هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، وعلاقتها بالضغوط التي يتعرض لها المعلمون والانحراف السلوكي لدى الطلبة، وتم اختيار عينة تكونت من (121) معلماً ومعلمة، و(16) مديراً ومديرة، و(1432) طالباً وطالبة من الطلبة الذين سجلوا مخالفات سلوكية من سبع مدارس في بريسبان في أستراليا، وتم الاعتماد على السجلات المدرسية، والاستبانة في جمع بيانات الدراسة. وجاءت النتائج مثيرة للاهتمام ومخالفة للتوقعات، إذ أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والضغوط التي يتعرض لها المعلمون، كما لم تظهر النتائج وجود علاقة للثقافة التنظيمية السائدة بالسلوك المنحرف للطلبة.

كما أجرى كراوفورد ولوك (Crawford & Lock, 2004) دراسة هدفت تعرّف أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا والالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية في أستراليا وهونكونغ، وتم استخدام المنهج الوصفي المقارن، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تم اختيار عينة من مديري المدارس من أستراليا وهونكونغ بعدد (165) مديراً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمحاور الابتكار والثقافة الداعمة ولصالح العينة الأسترالية، وأظهرت وجود أثر للثقافة التنظيمية على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأظهرت وجود أثر للمستوى التعاوني في التعليم على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وأجرى الليثي (2008) دراسة هدفت تعرف الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. وتم استخدام

المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية في العاصمة المقدسة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (115) مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الثقافة السائدة كانت كبيرة جداً من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة السائدة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلاتهم العلمية دراسات عليا وبكالوريوس. وأظهرت أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

كما أجرى أبو هين (2010) دراسة هدفت تعرّف الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها بمحافظة غزة والبالغ عددهم (3464) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية الطبقية وتكونت العينة من (412) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة إن ثقافة النظم والأدوار حصلت على الرتبة الأولى يلي ذلك ثقافة الإنجاز يلي ذلك ثقافة التعاطف الإنساني، ثم ثقافة القوة أمّا الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على نسبة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس عدا المجال الأول (ثقافة القوة). ووجود فروق لصالح الإناث. أمّا متغير سنوات الخبرة فقد اتضح عدم وجود فروق في المجال الأول (ثقافة القوة)، والمجال الرابع (ثقافة النظم والأدوار)، في سنوات الخدمة، أمّا المجال الثاني (ثقافة الإنجاز)، والثالث (ثقافة التعاطف الإنساني)، والدرجة الكلية للاستبانة، فكانت هناك فروق لصالح أكثر من 10 سنوات خبرة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري،

عدا بعد ثقافة القوة لم يظهر ارتباطاً دالاً بينه وبين كل من المرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة.

وقام **المصري (2011)** بدراسة هدفت تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، وتم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة استبانتيين لجمع المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من (134) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة تكونت من (110) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة التعاطف الإنساني حصلت على الرتبة الأولى، يليها ثقافة الإنجاز ثم ثقافة النظم والأدوار وأخيراً ثقافة القوة، وأظهرت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجال الرابع والدرجة الكلية للاستبانة لصالح حملة شهادة الدكتوراه. ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية.

وأجرى **اوزماتياتلي وبيروول وسيلمان وكاقر (Ozmatyali, Birol, Silman &)**

دراسة هدفت إلى تعرّف الثقافة التنظيمية السائدة في مدرستين من مدارس شمال جمهورية قبرص التركية، من خلال تحليل عوامل البيئة المادية، والقيم، والأعراف، والطقوس، واللغة ونظام المكافآت. وفي سبيل جمع البيانات من عينة الدراسة والتي تضمنت الكادر الإداري والمعلمين والطلاب تم استخدام أسلوب ثلاثي تضمن إجراء مقابلات، واستخدام الملاحظة

المباشرة، والرجوع إلى السجلات والوثائق المكتوبة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشباب يفقدون صلتهم بقيمهم الوطنية، في حين تحاول الدولة ممثلة بالإدارة المدرسية تعزيز هذه القيم من خلال الاحتفالات، ووصفت الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس بأنها ثقافة أكثر تقدمية بسبب التخلي عن القيم والأعراف التقليدية، إلى جانب عدم وجود نظام مكافآت يشمل المعلمين بشكل جيد يتجاوز حجم المكافأة كلمة "شكراً" من قبل المدير مما يولد الإحباط لدى المعلمين.

وكذلك قام البكار (2012) بدراسة هدفت تعرّف مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان بمستوى الثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت العينة من (377) معلماً ومعلمة، واستخدمت استبانتيين الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية والثانية لقياس مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى العدالة التنظيمية في تلك المدارس.

وأجرى ميهر (Mehr, 2012) دراسة هدفت تعرّف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع لدى المديرين والخبراء. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتشكل مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارات التربية البدنية في محافظة مازاندران (Mazandaran) في إيران (Iran)، وتكونت عينة الدراسة من (151) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدم ظهور علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين أربعة من أساليب إدارة الصراع وهي: (التعاون والتسوية، والتجنب، والتساهل). وأظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية بين الثقافة التنظيمية وأسلوب استخدام السلطة.

وقام ايسكي وقورزيل (Isiki & Gursel, 2013) بدراسة هدفت تعرّف الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي (دراسة

الحالة)، واختيرت مدرسة أساسية واحدة من مدارس منطقة (قونية) في تركيا، والتي مضى على تعيين مديرها أكثر من ثلاث سنوات، والتي أبدى كادرها الرغبة في المشاركة التطوعية في الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من الكادر التعليمي والإداري في المدرسة، وفي سبيل جمع البيانات من عينة الدراسة تم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، والتي تضمنت مجموعة أسئلة معدة مسبقاً تعكس الاستجابة عليها تجربة المشارك الشخصية حول إيجابية أو سلبية الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ثقافة تنظيمية إيجابية سائدة في المدرسة، حيث تسود العلاقات الإيجابية بين المعلمين، واتصاف الكادر الإداري بالصفات القيادية الإيجابية، وتبادل العاملون في المدرسة وجهات النظر في حل المشكلات الطارئة.

الدراسات المتعلقة بالمنظومة القيمية

قام آرمسترونغ و تربلود (Armstrong & Trueblood, 1985) بدراسة هدفت التعرف إلى أهمية المنظومة القيمية التي يمارسها مديرو المدارس وعلاقتها في تشجيع المعلمين على النمو المهني، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة من مديري المدارس تكونت من (100) مديراً ومديرة من منطقة أونتاريو في كندا، وتم استخدام مقياس " روكاش" وتم استخدام مقياس روتر أيضاً، وتم إجراء مقابلات مع جميع مديري ومديرات المدارس، وكانت أهم القيم التي يمارسها مديرو المدارس والتي تشكل مصدر تشجيع للمعلمين على تحسين أدائهم المهني هي قيمة منح الحرية، تلتها قيمة منح الثقة، وهاتان القيمتان ارتبطتا بتعاون المعلمين، وولائهم لمديريهم.

وأجرى العايد (1989) دراسة هدفت تعرّف واقع النسق القيمي لدى مديري المدارس الثانوية وطلبتها في الأردن وأثره في اغتراب الطلبة. واستخدمت الدراسة اختبار القيم الذي أعده جوردن البورث، فيليب، وجاردنر، ومقياس الاغتراب لمعرفة أبعاد الاغتراب، وتكونت عينة الدراسة من

(35) مديراً ومديرة ومن (350) طالباً وطالبة بمديرية تربية عمان الكبرى، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيم الدينية والسياسية والاجتماعية تنصدر النسق القيمي لمديري المدارس الثانوية، ومن النتائج أيضاً تماسك بين النسق القيمي للمديرين وطلابهم، ومن النتائج عدم وجود دلالة إحصائية لجميع أبعاد الاغتراب عند الطلبة، وأن هناك اختلافاً طفيفاً في القيم الجمالية والاجتماعية بين المديرين والطلبة.

وأجرى ونتر ومسكاب ونيوتن (Winter, Mccabe & Newton, 1998) دراسة هدفت التعرف إلى أثر منظومة قيم العمل التي يمارسها مديرو المدارس وخصائص عملهم على القرارات التي يتخذونها. وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة تكونت من (169) معلمة ومعلمة من المعلمين الخبراء، من ولاية كنتاكي في أمريكا، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة اختلاف مستوى منظومة القيم الممارسة باختلاف مستوى المدرسة (ابتدائية، متوسطة)، وأظهرت النتائج وجود أثر للقيم التي يمارسها على قراراتهم، كما أظهرت النتائج أن معلمي المدارس يفضلون مشاركة المدير لهم في القيم السائدة.

وفي ذات السياق أجرى الزدجالي (1999) دراسة هدفت تعرّف القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها في عشر مناطق تعليمية في سلطنة عمان والبالغ عددهم (176) مديراً ومديرة للعام الدراسي 1999/1998، وتم اختيار عينة تكونت من (120) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن ترتيب قيم مديري المدارس الثانوية حسب تنظيمهم لها تنازلياً جاءت كالتالي: (النظرية والدينية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والجمالية)، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في القيم المؤثرة في السلوك الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

إلى متغير الخبرة في القيم المؤثرة في السلوك الإداري، ومن النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل الأكاديمي.

وأجرى العمري (2000) دراسة هدفت تعرّف القيم الشخصية لدى مديري مدارس التعليم العام ومديراتها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (151) مديراً ومديرة من مدارس التعليم العام للمرحلتين المتوسطة والثانوية. وتكون مجتمع الدراسة من (175) مديراً ومديرة، وتمثلت أداة الدراسة في مقياس "اختبار القيم"، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر القيم انتشاراً لدى مديري مدارس التعليم العام المتوسطة والثانوية ومديراتها بمدينة مكة المكرمة هي القيم الدينية، تليها القيم الاجتماعية، فالقيم النظرية، ثم القيم السياسية، والقيم الاقتصادية، والقيم الجمالية. وأظهرت النتائج أن القيم لدى المديرين كما يأتي: القيم الدينية، تليها القيم النظرية، فالقيم الاجتماعية، ثم القيم الاقتصادية، والقيم السياسية والقيم الجمالية. أمّا القيم لدى المديرات فكانت كما يأتي: القيم الدينية تليها القيم الاجتماعية، ثم القيم النظرية، ثم القيم السياسية، والقيم الاقتصادية، والقيم الجمالية، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي المديرين والمديرات. تعزى لمتغير الجنس في أبعاد القيم، ما عدا في بعد القيم الاجتماعية. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرات، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي المديرين والمديرات، تعزى لمتغيري: المرحلة الدراسية، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية وذلك في أبعاد القيم الستة، وأوضحت النتائج أيضاً أن قيم المديرين والمديرات يمكن أن تصنف إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: القيم النظرية والقيم الدينية والقيم السياسية.

وكذلك قام العلي (2001) بدراسة هدفت تعرّف المنظومة القيمية لدى المشرفين في شمال الأردن وعلاقتها بعدد من المتغيرات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين في شمال الأردن

والبالغ عددهم (204) مشرفين ومشرفات موزعين على (10) مديريات تربية وتعليم وتم اختيارهم جميعاً كعينة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيم الاجتماعية جاءت في المرتبة الأولى ثم القيم الدينية، فالمعرفية، فالسياسية، فالاقتصادية، ثم الجمالية. كما أظهرت النتائج أن في ترتيب المشرفين للقيم حسب مستويات متغيرات الدراسة بحيث بدأت بالمشرفين الذكور بدءاً بالقيم الدينية ثم القيم الاجتماعية فالمعرفية فالسياسية فالاقتصادية ثم الجمالية أما المشرفات الإناث فترتبت قيمهن بحيث أخذت القيم الاجتماعية المرتبة الأولى ثم القيم الدينية، فالمعرفية، فالسياسية، فالاقتصادية، ثم الجمالية، ومن النتائج أيضاً أن قيم المشرفين من سكان القرى على النحو الآتي القيم الدينية في المرتبة الأولى ثم القيم الاجتماعية فالمعرفية فالسياسية فالاقتصادية ثم الجمالية. في حين القيم الاجتماعية في المرتبة الأولى فالمعرفية، فالسياسة، فالاقتصادية، ثم الجمالية لدى المشرفين من سكان المدن. ومن النتائج أن هناك اتفاقاً عاماً في ترتيب المشرفين للقيم باختلاف مستويات متغيرات الدراسة بحيث تبادلت المرتبة الأولى من بين القيم الدينية من مرة لأخرى للقيم الاجتماعية وفقاً لنوع متغير الدراسة في حين جاءت المرتبة الثالثة للقيم المعرفية والرابعة للقيم السياسية والخامسة الاقتصادية والسادسة للقيم الجمالية.

وأجرى عبد الفتاح (2001) دراسة هدفت تعرّف منظومة القيم لدى مديري المدارس الثانوية ومعلميها وكذلك مديرات المدارس الثانوية ومعلماتها، في مديرتي عمان الأولى والثانية معبراً عنها من خلال التقرير اللفظي لكل فئة من وجهة نظر كل فئة بالأخرى، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمديرين الذين يعملون في المدارس الثانوية للذكور والإناث في مديرتي عمان الأولى والثانية، وتم اختيار عينة طبقية تكونت من (149) معلماً و(111) معلمة و(37) مديراً و(39) مديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيم الأربع جاءت بتقديرات عالية في جميع استجابات المعلمين والمديرين وإن اختلف

ترتيبها بعض الشيء، وهذه القيم هي قيم الكد والمثابرة، والقيم الإنسانية، وقيم الإنجاز، والقيم النظرية، أما القيمتان: قيم السلطة والقيم المادية جاءت تقديراتهما منخفضة بشكل واضح في استجابات المعلمين والمديرين في جميع الفئات، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود دلالة إحصائية لأثر أي من متغيرات الدراسة الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل التربوي على منظومة القيم مُعبِّراً عنها في استجابات المعلمين والمديرين، سواء كانت عن أنفسهم، أو التي يجب أن تكون عليه عند الفئات الأخرى.

وقام أيضاً نيكولاس وكوينج (Nicholas & Keung, 2001) بدراسة هدفت تعرّف الممارسات الإدارية والمنظومة القيمية لدى مديري المدارس التي يفضلونها، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (980) معلماً ومعلمةً من (27) مدرسة في شنقهاي، وتضمنت محاور الاستبانة القيم التالية: "الشكلية، والقيادة، والبيروقراطية، والمشاركة، والتعاون، والرقابة الذاتية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل قيم المشاركة والتعاون.

دراسة الرشيدة (2004) والتي هدفت تعرّف الإطار القيمي المرجعي للمشرفين التربويين في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والبالغ عددهم (151) مشرفاً من محافظات جنوب الأردن ومن مديري المدارس الثانوية في جنوب الأردن وعددهم (189) مديراً للعام الدراسي 2004/2003، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية وتكونت عينة الدراسة من (117) مشرفاً و(148) مديراً، وتمثلت أداة الدراسة في استخدام مقياس جوردون للقيم، وأظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب الأنماط القيمية السائدة لدى المشرفين التربويين من وجهة نظرهم وبحسب تفضيلهم لها تنازلياً كانت على النحو الآتي: (قيم الانتماء، وقيم الدعم، وقيم الخبرة، وقيم الامتثال،

وقيم الاستقلالية، والقيم القيادية). ومن النتائج أن ترتيب الأنماط القيمية السائدة لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بحسب درجة أهميتها على النحو الآتي: (قيم الدعم، وقيم الامتثال، وقيم الانتماء، وقيم القيادة، والقيم الاستقلالية، والقيم الخيرية). ومن النتائج أيضاً عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي في أنماط القيم السائدة لدى المشرفين التربويين في محافظات جنوب الأردن، ومن النتائج أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية يعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا.

دراسة الحميدة (2004) هدفت تعرّف المنظومة القيمية لكل من المدير الفعال والمدير غير الفعال في المدارس. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن والبالغ عددهم (1030) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2003-2004، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت عينة الدراسة من (492) مديراً ومديرة، وتم استخدام الاستبانة ومقياس روكيش للقيم كأدوات للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن منظومة القيم لدى المدير الفعال تختلف عن منظومة القيم لدى المدير غير الفعال، وأن هناك اتفاقاً في ترتيب بعض القيم الغائية والقيم الوسيلية لدى كل من المدير الفعال وغير الفعال : قيمة الأمن السري (اتخاذ الإجراءات الوقائية) إذ جاءت في الترتيب الأول عند كلا الفئتين، وقيمة ماثب جاءت في الترتيب الثاني للقيم الأدائية، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة في تقدير القيم الغائية والقيم الوسيلية تعزى للجنس ولصالح الإناث والمؤهل العلمي، ولصالح دراسات عليا.

دراسة شمس الدين (2006) والتي هدفت تعرّف المنظومة القيمية لمديري المدارس في دولة الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية الابتدائية والمتوسطة والثانوية في الكويت والبالغ عددهم (474) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (160) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج

الدراسة أن ترتيب أبعاد المنظومة القيمية هي (قيم الدعم، وقيم القيادة، وقيم الامتثال، والقيم الاعتبارية، والقيم الخيرية وقيم الاستقلال)، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الحسابية لأبعاد المنظومة القيمية الإدارية لمديري المدارس تعزى لمتغير التخصص، أو لمتغير المرحلة الدراسية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمؤهل العلمي على بعد قيم الاستقلالية (صالح المديرين الذين يحملون دبلوم كلية مجتمع وبكالوريوس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى لسنوات الخبرة الإدارية ولصالح المديرين ذوي الخبرة الإدارية أقل من 5 سنوات، والمديرين ذوي الخبرة الإدارية 10 سنوات فأكثر، مقارنة مع المديرين ذوي الخبرة الإدارية من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات.

دراسة سلمان (2006) هدفت تعرّف "الإطار القيمي المرجعي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة في مديرتي عمان الثالثة والرابعة في محافظة العاصمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإطار القيمي المرجعي لمديري المدارس في مستوى الأداء، ومن النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإطار القيمي المرجعي تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي.

دراسة الصرايرة (2007) هدفت تعرّف العلاقة بين الأنماط القيادية والقيم السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الأردن والبالغ عددهم (183) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات جنوب الأردن مرتبة تنازلياً هي

النمط (المشارك، والأمر، والمفوض، والنمط المسوق)، ومن النتائج أيضاً كان ترتيب القيمة الإدارية حسب الأهمية النسبية على النحو الآتي مرتبة تنازلياً (القيم التنظيمية، وقيم أخلاقيات العمل، وقيم المشاركة الجماعية، والقيم الإنسانية، وقيم الراحة والفراغ)، ومن النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيم الإدارية تعزى للأنماط القيادية.

دراسة الجراد (2008) هدفت تعرّف المنظومة القيمية لدى طلبة جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بعض المتغيرات، وتوزيعها حسب مجالات القيم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والجمالية، ومعرفة درجة تأثير عدد من العوامل الديمغرافية على التنبؤ بمنظومة القيم، وتوزيع مجالاتها المختلفة، استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (597) طالبا وطالبة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتم استخدام أداتين لقياس منظومة القيم. وبينت النتائج أن القيم الدينية جاءت في الرتبة الأولى، تلتها القيم المعرفية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والجمالية على التوالي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمتغير الجنس في منظومة القيم الاجتماعية ولصالح الإناث، والاقتصادية لصالح الذكور، وكذلك وجود أثر لمتغير المستوى الدراسي في مجالات القيم الستة جميعها.

دراسة العجمي (2008) هدفت تعرف المنظومة القيمية وعلاقتها بالنمط القيادي لدى القيادات التربوية من وجهة نظرهم في دولة الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المناطق التعليمية ومديري المدارس ومساعدتهم في جميع المناطق التعليمية في دولة الكويت للبنين والبنات والبالغ عددهم (1572) من العاملين في وزارة التربية والتعليم وعلى رأس عملهم للعام الدراسي 2007/2006، وتم استخدام مقياس روكاش للقيم والذي طوره وعربه (البطش والطويل، 1990)، وأداة وصف "فاعلية وتكيف القائد لتحديد السلوك القيادي المناسب" والتي صممت من قبل هيرسي وبلانشارد. وأظهرت نتائج الدراسة أن أعلى خمس قيم غائية (القيم الفردية التي تنشأ السعادة

والاستقرار) لدى القيادات التربوية في دولة الكويت كانت (الأمن الوطني والحماية من العدوان وردعه، والعمل ليوم الآخرة من أجل الحياة الأبدية، واحترام الذات وتقديرها، وأمن الأسرة وتوفير الرعاية لإفرادها، والانسجام والتوازن الداخلي والنفسي)، وأن أدنى القيم الغائية كانت (اجتماعي النزعة، وعاطفة ناضجة وعلاقات روحية وثيقة، وحياة بهيجة، وجمال الطبيعة، ومتعة وسرور، والاستمتاع بأوقات الفراغ). ومن النتائج التي تتعلق بالقيم الوسيالية فقد أظهرت النتائج أن أعلى خمس قيم غائية لدى القيادات التربوية في دولة الكويت كانت (الصدق وقول الحق، ومسؤول يتحمل المسؤولية، يعتمد عليه في مسؤولياته، وطموح مكافح، ومتفتح العقل)، وأدنى القيم الغائية لدى القيادات التربوية في دولة الكويت كانت (جريء وشجاع، وبشوش، ونقي السريرة، ومحب، وحنون، ومستقل، ومكتف، والسعادة والرضا)، وأظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً بين بعض القيم الغائية والوسيالية والنمط القيادي لدى القيادات التربوية في الكويت، وأظهرت أيضاً أن هناك اختلافاً في ترتيب منظومة القيم الغائية والوسيالية لدى القيادات التربوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الإناث. ومن النتائج أنه لا يوجد اختلاف في الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية في دولة الكويت تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي.

دراسة الطعاني (2010) هدفت تعرّف المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة، وتم استخدام المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومديراتها في الكرك والبالغ عددهم (225) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية بلغت (120) مديراً ومديرة، وتمثلت أداة الدراسة بمقياس جوردون وذلك بعد أن تم تعديله. وأظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب أنماط القيم السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم وحسب درجة أهميتها على النحو الآتي (قيم الانتماء، وقيم الامتثال، والقيم الخيرية، وقيم الدعم، والقيم الاستقلالية، والقيم القيادية)، ومن النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية

تعود لمستوى المدرسة ولصالح مديري المدارس الثانوية، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

دراسة أسلانارقن (Aslanargun, 2012) هدفت تعرّف القيم لدى مديري المدارس في إدارة المدرسة من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في بلدة اكاكوكا (Akçakoca) في تركيا والبالغ عددهم (261) مديراً ومديرة، وتم استخدام منهج البحث النوعي، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (19) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن منظومة القيم لدى مديري المدارس جاءت مرتبة وكما يلي: العدالة، الثقة، والاجتهاد(المثابرة)، والمهنية، والتسامح.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ما يلي:

أولاً: اقتصر الباحث في دراسته الحالية على عرض بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي تلك الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس، وكذلك تلك المتعلقة بالمنظومة القيمية. ويلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة علاقتها بمتغيرات أخرى، بينما تنفرد الدراسة الحالية بتناولها تعرف مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت.

ثانياً: استخدمت هذه الدراسة عينة من معلمي المدارس وهي تشبه دراسات عدة من حيث نوع العينة مثل دراسة ونتر ومسكاب ونيوتن (Winter, McCabe & Newton, 1998)، ودراسة عبد الفتاح (2001)، ودراسة نيكولاس وكوينج (Nicholas & Keung, 2001)، ودراسة إدريس (2003).

ثالثاً: اختلفت هذه الدراسة مع دراسات أخرى اختارت عينات من غير المعلمين مثل دراسة أرمسترونغ و تربلود (Armstrong & Trueblood, 1985)، ودراسة العايد (1989)، ودراسة الزدجالي (1999)، ودراسة العمري (2000)، ودراسة العلي (2001)، ودراسة الرشايدة (2004)، ودراسة الحمائدة (2004)، ودراسة شمس الدين (2006)، ودراسة سلمان (2006)، ودراسة الليثي (2008)، ودراسة الجلاد (2008)، ودراسة الطعاني (2010).

رابعاً: تراوحت أحجام العينات من قبل الدراسات المشابهة التي أجريت على المعلمين والتي استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بين (377) معلماً ومعلمةً في دراسة البكار (2012) ، و(505) معلم في دراسة إدريس (2003)، في حين كان حجم عينة الدراسة الحالية (350) معلماً ومعلمةً.

خامساً: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة وتتشابه في ذلك مع بعض الدراسات مثل دراسة العايد (1989)، ودراسة الزدجالي (1999)، ودراسة العمري (2000)، ودراسة العلي (2001)، ودراسة نيكولاس وكوينج (Nicholas & Keung, 2001)، ودراسة إدريس (2003)، ودراسة الرشايدة (2004)، ودراسة شمس الدين (2006)، ودراسة سلمان (2006)، ودراسة الليثي (2008)، ودراسة الجلاد (2008)، والطعاني (2010).

سادساً: اختلفت هذه الدراسة مع دراسات أخرى استخدمت المقابلة كأداة للدراسة مثل دراسة دراسة أرمسترونغ و تربلود (Armstrong & Trueblood, 1985)، ودراسة كيوبك (Quebec, 1994)، ودراسة اسلانارغن (Aslanargun, 2012)، ودراسة ايسكي وقورزيل (Isiki & Gursel, 2013).

سابعاً: مدى الإفادة من الدراسات السابقة:

- استتار الباحث بأدوات الدراسات السابقة، في تطوير أداة الدراسة الحالية مثل دراسة العلي (2001)، ودراسة عبد الفتاح (2001)، ودراسة إدريس (2003)، ودراسة الرشيدة (2004)، ودراسة شمس الدين (2006)، ودراسة البكار (2012).
- استتار الباحث بمراجع الدراسات السابقة في كتابة الاطار النظري.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينته، ووصفاً لأداتي الدراسة وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، فضلاً عن إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وكما يأتي:

منهج البحث المستخدم:

تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة كونها تدرس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام استبانتيين تم تطويرهما لغرض جمع بيانات الدراسة.

- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في دولة الكويت للعام الدراسي 2013/2014، البالغ عددهم (12819)، وبواقع (5643) ذكور و (7176) إناث، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة على المناطق التعليمية في دولة الكويت.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من معلمين ومعلمات على المناطق التعليمية في دولة الكويت.

الرقم	المنطقة التعليمية	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع الكلي
1	الأحمدي	1098	1465	2563
2	الجهراء	743	1073	1816
3	حولي	997	1099	2096
4	العاصمة	1094	1201	2295
5	الفروانية	957	1397	2354
6	مبارك الكبير	754	941	1695
7	المجموع	5643	7176	12819

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة بلغت (375) منهم (166) معلماً و(209) معلمات، وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejeie and Morgan, 1970)، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية في دولة الكويت.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة من معلمين ومعلمات على المناطق التعليمية في دولة الكويت

الرقم	المنطقة التعليمية	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع الكلي
1	الأحمدي	32	42	74
2	الجهراء	22	31	53
3	حولي	30	32	62
4	العاصمة	32	35	67
5	الفروانية	28	41	69
6	مبارك الكبير	22	28	50
7	المجموع	166	209	375

الجدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

الخبرة			المؤهل العلمي		الجنس	
أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	دراسات عليا	بكالوريوس	إناث	ذكور
117	127	131	90	285	209	166
375			375		375	
المجموع						

أداتا الدراسة:

طور الباحث أداتين لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، الاستبانة الأولى "الثقافة التنظيمية" والاستبانة الثانية المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت، وفيما يأتي عرض لهاتين الأداتين.

أداة الدراسة الأولى:

قام الباحث بتطوير الاستبانة الأولى لتعرّف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وقد تمت الاستعانة بالأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الثقافة التنظيمية والرسائل الجامعية ذات الصلة مثل دراسة إدريس (2003)، ودراسة البكار (2012)، ودراسي ميهر (Meh, 2012). وتكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (45) فقرة، والملحق (1) يبين ذلك.

صدق أداة الدراسة الأولى: (استبانة الثقافة التنظيمية): للتحقق من صدق الاستبانة تم التحقق من الصدق الظاهري لها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجالي الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس، والملحق (3) يبين ذلك، وقد عدت موافقة (80%) من المحكمين على محتوى كل فقرة مؤشراً على صدقها، وبذلك تم الإبقاء عليها. هذا وقد أبدى بعض المحكمين اقتراحاتهم بتعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها وقد تم الأخذ بها، وقد تم إلغاء ثماني فقرات لأنها لم تحصل على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وفي ضوء ذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصيغتها النهائية (37) فقرة، والملحق (4) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الأولى: "استبانة الثقافة التنظيمية": تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test- retest)، وذلك بتطبيقها على عينة من خارج

عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (40) معلماً، وتم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.90)، كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا فبلغت قيمة معامل الثبات (0.87)، وتعد هاتان القيمتان مقبولتان لغايات هذه الدراسة.

أداة الدراسة الثانية: "المنظومة القيمية": قام الباحث بتطوير هذه الاستبانة لتعرف مستوى توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس في الكويت، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع المنظومة القيمية، والرسائل الجامعية ذات الصلة مثل دراسة الرشيدة (2004)، ودراسة شمس الدين (2006)، ودراسة الطعاني (2010)، وتكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (59) فقرة، إذ تكون بُعد الدعم من (10) فقرات، وتكون بعد الامتثال من (10) فقرات، وتكون بُعد القيم الاعتبارية من (10) فقرات، وتكون بُعد قيم الاستقلالية من (9) فقرات، وتكون بُعد القيم الخيرية من (10) فقرات، وتكون بُعد قيم القيادة من (10) فقرات، والملحق (2) يبين ذلك.

صدق أداة الدراسة الثانية: "المنظومة القيمية": للتحقق من صدق الاستبانة تم التحقق من الصدق الظاهري لها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجالي الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس، والملحق (3) يبين ذلك، وقد عدت موافقة (80%) من المحكمين على محتوى كل فقرة مؤشراً على صدقها، وبذلك تم الإبقاء عليها، هذا وقد أبدى بعض المحكمين اقتراحاتهم بتعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها وقد تم الأخذ بها، وقد تم إلغاء (11) فقرة لأنها لم تحصل على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وفي ضوء ذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصيغتها النهائية (48) فقرة، إذ تكون بُعد الدعم من (7) فقرات، وتكون بعد الامتثال من (8) فقرات، وتكون بُعد القيم الاعتبارية من (8) فقرات، وتكون بُعد قيم الاستقلالية من (9) فقرات،

وتكون بُعد القيم الخيرية من (9) فقرات، وتكون بُعد قيم القيادة من (7) فقرات، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، والملحق (5) يبين ذلك.

ثبات أداة الدراسة الثانية: "استبانة المنظومة القيمية": تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test- retest)، وذلك بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (40) معلماً ومعلمةً، وتم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (0.86) وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات الدراسة، بينما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (0.91) وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات الدراسة.

كما تم التحقق من الثبات لكل بعد من أبعاد الأداة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

الثبات لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ ألفا
1	قيم الدعم	0.86	0.84
2	قيم الامتثال	0.84	0.80
3	القيم الاعتبارية	0.81	0.82
4	قيم الاستقلالية	0.89	0.85
5	القيم الخيرية	0.90	0.85
6	قيم القيادة	0.83	0.81
	الدرجة الكلية	0.91	

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. الجنس وله فئتان:

- ذكر.

- أنثى.

2. المؤهل العلمي وله مستويان:

- بكالوريوس.

- دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه).

3. سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

- أقل من خمس سنوات.

- من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات.

- عشر سنوات فأكثر.

إجراءات الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها حصل الباحث على:

أ. كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم في الكويت،

والملحق (6) يبين لك.

ب. كتب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت موجهة إلى المناطق التعليمية في الكويت

والملحقات (7، 8، 9، 10، 11، 12) تبين ذلك.

2. تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة وعددها (375) استبانة، وقد أرفق مع كل استبانة كتاب تغطية تضمن التعليمات اللازمة لتعبئة الاستبانة.

3. بعد جمع الاستبانات والتأكد من تعبئة المستجيبين لها واستبعاد غير الصالح منها، تم استعادة (350) استبانة وبنسبة (0.93%).

4. تم تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية.

تم تصميم الإجابة عن فقرات الاستبانة وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء وزن متدرج للبدائل؛ فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (مرتفع جداً)، وأربع درجات للإجابة عن البديل (مرتفع)، وثلاث درجات للإجابة عن البديل (متوسط)، ودرجتان للإجابة عن البديل (منخفض)، ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (منخفض جداً)، وقد حدد مستوى الثقافة التنظيمية بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$2.33 = 1.33 + 1$$

الدرجة المنخفضة: من 1 - 2.33

الدرجة متوسطة: من 2.34 - 3.67

والدرجة مرتفعة: من 3.68 - 5

5. تحديد مستوى المنظومة القيمية:

تم تصميم الإجابة على فقرات الاستبانة وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (مرتفع جداً)، وأربع درجات للإجابة عن البديل (مرتفع)، وثلاث

درجات للإجابة عن البديل (متوسط)، ودرجتان للإجابة عن البديل (منخفض)، ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (منخفض جداً)، وقد حدد مستوى المنظومة القيمية باستخدام المعادلة نفسها التي حدد بموجبها مستوى ممارسة مستوى الثقافة التنظيمية.

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال الأول والسؤال الثاني تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام اختبار (t-test) بالنسبة لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بالنسبة إلى متغير (سنوات الخبرة).

- وبما أنه ظهرت فروق دالة إحصائياً تبعاً لسنوات الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffee) للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الثقافة التنظيمية
29	ينفذ المدير أفكار المعلمين البناءة.	3.93	0.85	1	مرتفعة
1	يشجع المدير المعلمين على إبداء أفكارهم الجديدة.	3.90	1.07	2	مرتفعة
3	يتحمل المدير ضغوط العمل من أجل المصلحة العامة	3.88	1.12	3	مرتفعة
2	يمنح المدير المعلمين حرية كافية لتقديم الأفكار البناءة.	3.83	1.12	4	مرتفعة
30	يشجع المدير المعلمين على المطالبة بحقوقهم.	3.80	0.77	5	مرتفعة
4	يكرم المدير المعلمين المبدعين.	3.73	0.94	6	مرتفعة
5	يشرك المدير المعلمين في عملية التخطيط للمدرسة.	3.72	0.97	7	مرتفعة
35	ينظر المدير إلى المعلمين كأهم عنصر في المدرسة.	3.65	1.06	8	متوسطة
6	يتخذ المدير القرارات الإدارية بالتشاور مع المعلمين.	3.63	1.07	9	متوسطة
19	مدير المدرسة أول من يحضر للمدرسة وآخر من يغادر.	3.63	0.88	9	متوسطة

متوسطة	11	0.61	3.62	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين.	28
متوسطة	12	1.06	3.59	يُزود المدير المعلمين بالتغذية الراجعة.	15
متوسطة	12	0.62	3.59	يوازن المدير بين الصلاحيات والمسؤوليات.	27
متوسطة	14	0.89	3.55	يتوقع المدير من المعلمين القيام بجميع واجباتهم.	16
متوسطة	15	0.72	3.54	يعتمد المدير على الأداء الوظيفي في تقييم المعلمين.	26
متوسطة	16	0.82	3.53	يشرف المدير مع المعلمين على الطابور الصباحي.	33
متوسطة	17	0.80	3.51	يستخدم المدير الموارد المتوفرة بالطرق المثلى.	34
متوسطة	18	1.01	3.50	يحترم المعلمون توجيهات وتعليمات مدير المدرسة.	20
متوسطة	19	0.97	3.48	يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الشخصية.	17
متوسطة	19	0.88	3.48	يؤكد المدير على الالتزام بتعليمات المنطقة التعليمية.	18
متوسطة	21	0.96	3.46	يحاول مدير المدرسة تأمين كافة المصادر التعليمية اللازمة.	31
متوسطة	22	0.79	3.45	يتقن مدير المدرسة إدارة الوقت في المدرسة.	36
متوسطة	23	0.53	3.42	يهتم المدير بالصالح العام للمدرسة.	25
متوسطة	24	0.58	3.36	يربط المدير الحوافز للمعلمين حسب تقدمهم المهني.	24
متوسطة	25	0.78	3.35	يسعى المدير لتلبية توقعات المعلمين.	14
متوسطة	26	0.88	3.34	يحرص مدير المدرسة على تأهيل المعلمين وتدريبهم على الأمور الجديدة في العمل.	11
متوسطة	27	0.81	3.30	يُشعر المدير المعلمين بالأمن الوظيفي.	13
متوسطة	28	0.82	3.29	يشجع مدير المدرسة على تبادل الخبرات بين المعلمين.	32
متوسطة	29	0.87	3.28	يعمل المدير على حفظ حقوق المعلمين.	12
متوسطة	30	0.92	3.25	تتسم قرارات المدير في المدرسة بالعدالة.	7
متوسطة	30	0.92	3.25	يحفز المدير المعلمين على تقديم الأفضل لديهم.	8
متوسطة	32	0.85	3.24	يتيح المدير الفرصة للمعلمين لإنجاز مهماتهم دون الرجوع إليه.	10
متوسطة	32	0.54	3.24	يشجع المدير المعلمين الأكثر خبرة لمساعدة زملائهم الجدد.	23
متوسطة	34	0.64	3.20	ينظر المدير إلى الخطأ على أنه حافز للتعلم.	22
متوسطة	34	0.40	3.20	يحرص المدير على إنجاز العمل في الوقت المحدد.	37
متوسطة	36	0.66	3.19	يستثمر مدير المدرسة الوقت لصالح المدرسة.	21
متوسطة	37	0.87	3.14	يُعامل مدير المدرسة المعلمين بشفافية.	9
متوسطة		0.30	3.49	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من

وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.30)،

وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93-3.14)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على " ينفذ المدير أفكار المعلمين البناءة "، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على " يشجع المدير المعلمين على إبداء أفكارهم الجديدة " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على " يستثمر مدير المدرسة الوقت لصالح المدرسة " بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.66)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على " يُعامل مدير المدرسة المعلمين بشفافية " بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى متوسط.

السؤال الثاني ما درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة، مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر المنظومة
2	قيم الامتثال	3.60	0.41	1	متوسطة
6	قيم القيادة	3.56	0.43	2	متوسطة

متوسطة	3	0.39	3.55	قيم الاستقلالية	4
متوسطة	4	0.49	3.52	القيم الاعتبارية	3
متوسطة	5	0.38	3.45	القيم الخيرية	5
متوسطة	6	0.56	3.44	قيم الدعم	1
متوسطة		0.20	3.51	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) وانحراف معياري (0.20)، وجاءت فقرات أداة الدراسة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44- 3.60)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد " قيم الامتثال "بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.41) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاء بعد " قيم القيادة " بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.43) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة بعد " القيم الخيرية " بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.38) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة بعد " قيم الدعم " بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد فكانت على النحو الآتي:

1. قيم الامتثال:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا البعد، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها قيم الامتثال مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
4	يكتب المدير التقارير الإدارية (بطريقة واضحة).	3.71	0.63	1	مرتفعة
6	يلتزم المدير بالمبادئ الأخلاقية في أثناء قيامه بمهامه الإدارية.	3.68	0.51	2	مرتفعة
7	يحترم المدير المعلمين والإداريين في العمل.	3.62	0.49	3	متوسطة
8	يراعي المدير الأعراف والتقاليد الاجتماعية في تعامله مع أولياء الأمور.	3.62	0.49	3	متوسطة
1	يتبع المدير الأنظمة والتعليمات في أثناء قيامه بزيارة الصفوف الدراسية.	3.56	0.85	5	متوسطة
5	يتصرف المدير بما هو مقبول اجتماعياً في تعامله مع المعلمين.	3.53	0.66	6	متوسطة
3	ينجز المدير المهمات الموكلة إليه على أكمل وجه.	3.39	0.53	7	متوسطة
2	يتبع المدير في تعامله مع المعلمين أنماطاً سلوكية مقبولة.	3.38	0.69	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.60	0.41		متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها قيم الامتثال كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) وانحراف معياري (0.41)، وجاءت فقرات هذا البعد في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71 - 3.38)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على " يكتب المدير التقارير الإدارية بطريقة واضحة"، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (6) التي تنص على " يلتزم المدير

بالمبادئ الأخلاقية في أثناء قيامه بمهامه الإدارية"، بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.51) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "ينجز المدير المهمات الموكلة إليه على أكمل وجه"، بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على "يتبع المدير في تعامله مع المعلمين أنماطاً سلوكية مقبولة" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة متوسطة.

2. قيم القيادة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا البعد، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدي قيم القيادة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
4	يستحق المدير ان يطلق عليه لقب قائد.	3.86	0.98	1	مرتفعة
3	يتعاون المدير مع المشرفين التربويين لإنجاح العملية التعليمية.	3.66	0.47	2	متوسطة
5	يتحمل المدير مسؤولية قيادة المدرسة	3.65	0.77	3	متوسطة
7	يتخذ المدير القرارات الإدارية رغبة منه بإظهار مقدراته القيادية.	3.53	0.50	4	متوسطة
6	يمتلك المدير المقدرة على التأثير في الآخرين .	3.51	0.79	5	متوسطة
2	تتوافر في شخصية المدير الصفات القيادية المطلوبة.	3.50	0.59	6	متوسطة
1	يشجع المدير على مشاركة المعلمين في صنع القرار.	3.22	0.52	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.56	0.43		متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها قيم القيادة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وانحراف معياري (0.43)، وجاءت فقرات هذا البعد في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22 - 3.86)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على "يستحق المدير أن يطلق عليه لقب قائد"، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (3) التي تنص على "يتعاون المدير مع المشرفين التربويين لإنجاح العملية التربوية"، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.47) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على "تتوافر في شخصية المدير الصفات القيادية المطلوبة"، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على "يشجع المدير على مشاركة المعلمين في صنع القرار" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.52) وبدرجة متوسطة.

3. قيم الاستقلالية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا البعد، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها قيم الاستقلالية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
9	يستبعد المدير اثر العلاقات الشخصية مع المعلمين والطلاب عند اتخاذ القرارات الإدارية.	3.94	1.01	1	مرتفعة
8	يمتلك المدير المقدره على وضع خطة المدرسة في ضوء رؤيته.	3.82	1.04	2	مرتفعة
3	يشعر المدير بالمسؤولية عند ممارسته لعمله.	3.65	0.58	3	متوسطة
4	يتحرر المدير نسبيا من التقاليد الاجتماعية.	3.60	0.61	4	متوسطة
5	يتخذ المدير القرارات الإدارية بموضوعية.	3.52	0.51	5	متوسطة
2	لدى المدير المقدره على تقويم المعلمين بعيدا عن الضغوط الاجتماعية.	3.46	0.68	6	متوسطة
7	يؤدي المدير بمهامه الإدارية بأسلوب خاص.	3.41	0.50	7	متوسطة
6	يقوم المدير بإنجاز أعماله من غير طلب المساعدة.	3.36	0.49	8	متوسطة
1	يمكن المدير من أداء عمله دون توجيهات.	3.19	0.52	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.55	0.39		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في

الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها قيم الاستقلالية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.55) وانحراف معياري (0.39)، وجاءت فقرات هذا البعد في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94 - 3.19)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) التي تنص

على "يستبعد المدير اثر العلاقات الشخصية مع المعلمين والطلاب عند اتخاذ القرارات الإدارية"،

بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية

الفقرة (8) التي تنص على " يمتلك المدير المقدر على وضع خطة المدرسة في ضوء رؤيته "،
بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة
الفقرة (6) التي تنص على "يقوم المدير بإنجاز أعماله من غير طلب المساعدة"، بمتوسط حسابي
(3.36) وانحراف معياري (0.49) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي
تنص على " يتمكن المدير من أداء عمله دون توجيهات " بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري
(0.52) وبدرجة متوسطة.

4. القيم الاعتبارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية
لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا البعد، والجدول (10)
يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس
الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدهم القيم الاعتبارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
4	يوظف المدير علاقاته مع أشخاص مهمين في المجتمع المحلي لخدمة المدرسة.	3.98	0.99	1	مرتفعة
6	تلميحات المدير الإيجابية للمعلمين تشعرهم بالرضا.	3.64	0.77	2	متوسطة
7	إعجاب المعلمين بعمل المدير يزيد من حماسه للعمل.	3.60	0.91	3	متوسطة
3	يعتقد المعلمون بأن المدير شخص مهم في إتمام العمل.	3.55	0.86	4	متوسطة
5	يحظى المدير باحترام المعلمين.	3.44	0.78	5	متوسطة

متوسطة	6	0.59	3.38	استحسان المدير لما أقوم به من أعمال يدفعني لبذل مزيد من الجهد.	8
متوسطة	7	0.74	3.37	يعد اهتمام المدير بالعمل مظهرا من مظاهر الاعتزاز بمهنته.	2
متوسطة	8	0.49	3.22	يمتلك المدير المقدرة على لفت انتباه المعلمين لما يعمل.	1
متوسطة		0.49	3.52	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعد القيم الاعتبارية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52) وانحراف معياري (0.49)، وجاءت فقرات هذا البعد في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98 - 3.22)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على "يوظف المدير علاقاته مع أشخاص مهمين في المجتمع المحلي لخدمة المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (6) التي تنص على " تلميحات المدير الإيجابية للمعلمين تشعرهم بالرضا"، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على " يعد اهتمام المدير بالعمل مظهرا من مظاهر الاعتزاز بمهنته"، بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على " يمتلك المدير المقدرة على لفت انتباه المعلمين لما يعمل " بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.49) وبدرجة متوسطة.

5. القيم الخيرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا البعد، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدهم القيم الخيرية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
3	يمضي المدير جزءاً من وقته في حل المشكلات المدرسية.	3.95	0.80	1	مرتفعة
4	يشارك المدير المعلمين والطلاب في الأنشطة التطوعية.	3.87	0.98	2	مرتفعة
2	يساعد المدير زملاءه المعلمين في إنجاز مهماتهم.	3.72	0.85	3	مرتفعة
1	يتعاطف المدير مع المعلمين الذين لديهم ظروف خاصة.	3.34	0.65	4	متوسطة
5	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين.	3.30	0.61	5	متوسطة
9	يشجع المدير المعلمين على تنظيم نشاطات خيرية داخل المدرسة.	3.24	0.57	6	متوسطة
6	يحرص المدير على احترام المعلمين.	3.23	0.64	7	متوسطة
7	يبيد المدير اهتماماً خاصاً بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.22	0.60	8	متوسطة
8	يمارس المدير أسلوب العلاقات الإنسانية في تعامله مع أعضاء المجتمع المدرسي.	3.21	0.60	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.45	0.38		متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعد القيم الخيرية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري (0.38)، وجاءت فقرات هذا البعد في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.95 - 3.21)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على " يمضي المدير جزءاً من وقته في حل المشكلات المدرسية"، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (4) التي تنص على "يشارك المدير المعلمين والطلاب في الأنشطة التطوعية"، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على " يبدي المدير اهتماماً خاصاً بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة"، بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على " يمارس المدير أسلوب العلاقات الإنسانية في تعامله مع أعضاء المجتمع المدرسي بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة متوسطة.

6. قيم الدعم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا البعد، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعد قيم الدعم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
2	توفير المدير التسهيلات اللازمة للعملية التعليمية يزيد من حماس المعلمين للعمل.	3.71	1.00	1	مرتفعة
3	تقدير المدير لأعمال المعلمين يدفعهم لمضاعفة جهودهم.	3.70	0.99	2	مرتفعة
7	استجابة المدير لملاحظاتي يشعرني بأهمية الأعمال التي أقوم بها.	3.60	0.66	3	متوسطة
1	تحظى توجيهات المدير بقبول المعلمين.	3.40	0.49	4	متوسطة
6	تقدير المدير لأدائي يشجعني على العمل.	3.40	0.83	4	متوسطة

متوسطة	6	0.74	3.16	يراعي المدير مشاعر المعلمين.	5
متوسطة	7	0.71	3.10	تقديم المدير المساعدة الممكنة للمعلمين يشجعهم على العمل.	4
متوسطة		0.56	3.44	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدهم قيم الدعم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) وانحراف معياري (0.56)، وجاءت فقرات هذا البعد في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71 - 3.10)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " توفير المدير التسهيلات اللازمة للعملية التعليمية يزيد من حماس المعلمين للعمل "، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (3) التي تنص على " تقدير المدير لأعمال المعلمين يدفعهم لمضاعفة جهودهم "، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على " يراعي المدير مشاعر المعلمين "، بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على " تقديم المدير لمساعدته الممكنة للمعلمين يشجعهم على العمل " بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الثقافة

التنظيمية ودرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة توافر

المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت باستخدام معامل ارتباط بيرسون،

والجدول (13) يبين هذه النتائج.

الجدول (13)

قيم معامل الارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت باستخدام معامل ارتباط بيرسون

مستوى الثقافة التنظيمية	البعد	
0.289**	معامل الارتباط	قيم الدعم
0.000	مستوى الدلالة	
0.472**	معامل الارتباط	قيم الامتثال
0.000	مستوى الدلالة	
0.635**	معامل الارتباط	القيم الاعتبارية
0.000	مستوى الدلالة	
0.429**	معامل الارتباط	قيم الاستقلالية
0.000	مستوى الدلالة	
0.556**	معامل الارتباط	القيم الخيرية
0.000	مستوى الدلالة	
0.409**	معامل الارتباط	قيم القيادة
0.000	مستوى الدلالة	
0.422**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
0.000	مستوى الدلالة	

• **الفرق دالاً إحصائياً عند مستوى (0.01).

يظهر من الجدول (13) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة توافر المنظومة القيمية في الدرجة الكلية وجميع أبعادها لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.422) وبمستوى دلالة (0.000)، أي كلما زاد التوافر زاد معه مستوى الثقافة التنظيمية.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

نتائج اختبارات لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت والتي تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	154	3.38	0.29	6.233	0.000
أنثى	196	3.58	0.28		

تشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (6.233)، وبمستوى دلالة (0.000) إذ كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

2-متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وقيمة (ت) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
بكالوريوس	243	3.50	0.29	0.996	0.320
دراسات عليا	107	3.46	0.33		

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.996) وبمستوى دلالة (0.320).

3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	124	3.54	0.26
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	122	3.41	0.32
أكثر من 10 سنوات	104	3.51	0.30

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.54)، وجاء أصحاب فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) إذ بلغ (3.41)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (17):

الجدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.983	2	0.492	5.670	*0.004
داخل المجموعات	26.443	372	0.087		
المجموع	27.426	374			

تشير النتائج في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (5.670)، وبمستوى دلالة (0.004). ولمعرفة عائد الفروق تم عمل اختبار شيفيه للفروق وجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	اقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	من 5-اقل من 10 سنوات
		3.54	3.51	3.41
اقل من 5 سنوات	3.54	-	0.03	0.13*
10 سنوات فأكثر	3.51		-	0.10
من 5-اقل من 10	3.41			-

• الفرق دالاً إحصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول (18) أن الفرق كان لصالح فئة (اقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 5-اقل من 10 سنوات).

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (19) ذلك.

الجدول (19)

نتائج اختبارات لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت والتي تعزى لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
*0.000	4.461	0.56	3.31	154	ذكر	قيم الدعم
		0.52	3.59	196	أنثى	
*0.000	8.652	0.40	3.36	154	ذكر	قيم الامتثال
		0.33	3.72	196	أنثى	
0.565	0.576	0.61	3.54	154	ذكر	القيم الاعتبارية
		0.38	3.51	196	أنثى	
*0.000	5.570	0.41	3.42	154	ذكر	قيم الاستقلالية
		0.34	3.66	196	أنثى	
0.070	1.816	0.34	3.50	154	ذكر	القيم الخيرية
		0.41	3.42	196	أنثى	
0.726	0.351	0.42	3.55	154	ذكر	قيم القيادة
		0.43	3.57	196	أنثى	
*0.048	1.983	0.25	3.49	154	ذكر	الدرجة الكلية
		0.16	3.53	196	أنثى	

تشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس،

استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.983)، وبمستوى دلالة (0.048) للدرجة الكلية وأيضاً

لأبعاد (قيم الدعم، وقيم الامتثال، وقيم الاستقلالية) إذ كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

2- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (20) ذلك.

الجدول (20)

نتائج اختبارات لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
قيم الدعم	بكالوريوس	243	3.40	0.58	2.133	*0.034
	دراسات عليا	107	3.55	0.49		
قيم الامتثال	بكالوريوس	243	3.58	0.39	1.691	0.092
	دراسات عليا	107	3.50	0.44		
القيم الاعتبارية	بكالوريوس	243	3.54	0.43	1.016	0.310
	دراسات عليا	107	3.48	0.63		
قيم الاستقلالية	بكالوريوس	243	3.57	0.39	1.684	0.093
	دراسات عليا	107	3.49	0.38		
القيم الخيرية	بكالوريوس	243	3.44	0.39	0.735	0.463
	دراسات عليا	107	3.48	0.37		
قيم القيادة	بكالوريوس	243	3.56	0.43	0.091	0.927
	دراسات عليا	107	3.56	0.41		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	243	3.52	0.18	0.438	0.662
	دراسات عليا	107	3.51	0.25		

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.438) وبمستوى دلالة (0.662) للدرجة الكلية وفي جميع الأبعاد باستثناء بعد (قيم الدعم) إذ كان الفرق لصالح فئة دراسات عليا بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية .

3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (21) ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	البعد
0.56	3.47	124	أقل من 5 سنوات	قيم الدعم
0.53	3.44	122	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.59	3.40	104	أكثر من 10 سنوات	
0.56	3.44	350	المجموع	
0.42	3.59	124	أقل من 5 سنوات	قيم الامتثال
0.41	3.58	122	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.38	3.50	104	أكثر من 10 سنوات	
0.41	3.56	350	المجموع	
0.51	3.52	124	أقل من 5 سنوات	القيم الاعتبارية
0.49	3.54	122	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	

0.49	3.50	104	أكثر من 10 سنوات	
0.49	3.52	350	المجموع	
0.42	3.51	124	أقل من 5 سنوات	قيم الاستقلالية
0.38	3.56	122	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.37	3.59	104	أكثر من 10 سنوات	
0.39	3.55	350	المجموع	
0.35	3.43	124	أقل من 5 سنوات	القيم الخيرية
0.38	3.44	122	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.42	3.50	104	أكثر من 10 سنوات	
0.38	3.415	350	المجموع	
0.42	3.52	124	أقل من 5 سنوات	قيم القيادة
0.42	3.59	122	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.44	3.58	104	أكثر من 10 سنوات	
0.43	3.56	350	المجموع	
0.21	3.51	124	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.19	3.52	122	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.22	3.51	104	أكثر من 10 سنوات	
0.20	3.51	350	المجموع	

يلاحظ من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.52)، وجاء أصحاب فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way)

(ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (22):

الجدول (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري

المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
قيم الدعم	بين المجموعات	.230	2	0.115	0.366	0.694
	داخل المجموعات	95.947	347	0.315		
	المجموع	96.178	349			
قيم الامتثال	بين المجموعات	.462	2	0.231	1.410	0.246
	داخل المجموعات	49.988	347	0.164		
	المجموع	50.451	349			
القيم الاعتبارية	بين المجموعات	.091	2	0.046	0.186	0.831
	داخل المجموعات	74.968	347	0.246		
	المجموع	75.060	349			
قيم الاستقلالية	بين المجموعات	.360	2	0.180	1.191	0.305
	داخل المجموعات	46.061	347	0.151		
	المجموع	46.421	349			
القيم الخيرية	بين المجموعات	.305	2	0.153	1.052	0.351
	داخل المجموعات	44.268	347	0.145		
	المجموع	44.573	349			
قيم القيادة	بين المجموعات	.326	2	0.163	0.897	0.409
	داخل المجموعات	55.438	347	0.182		
	المجموع	55.764	349			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.017	2	0.008	0.203	0.817
	داخل المجموعات	12.777	347	0.042		
	المجموع	12.794	349			

• الفرق غير دال إحصائياً

تشير النتائج في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.203)، وبمستوى دلالة (0.817)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسير هذه النتائج، فضلاً عن تقديم بعض التوصيات. وقد تم استعراض مناقشة النتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على " ما مستوى الثقافة التنظيمية

السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، إذ يتضح من الجدول (5) أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.30)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93-3.14)، وربما تعزى هذه النتيجة لاهتمام وزارة التربية بموضوع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس ولكن قد يكون هذا الاهتمام بحاجة إلى مزيد من التعزيز، إذ أن البرامج التدريبية والتوعوية لمديري المدارس قد لا تكون بالشكل الكافي لتساعدهم في الحفاظ على ثقافة تنظيمية إيجابية في مدارسهم من خلال محاولة التوفيق بين قيمهم وقيم المعلمين بما يتفق وثقافة المدرسة، وربما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى حاجة مديري المدارس أنفسهم إلى مزيد من الاهتمام بالتعلم الذاتي، ومحاولة تعزيز كفاءاتهم في كافة الجوانب الفنية والإدارية والتنظيمية والتي تنعكس بدورها على الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (29) التي تنص على " ينفذ المدير أفكار المعلمين البناءة " جاءت بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام مديرو المدارس بهذه الجزئية على وجه الخصوص؛ كون الأفكار المبدعة التي يقدمها المعلمون تُعد مؤشراً على نجاح الإدارة المدرسية ذاتها؛ مما يجعل الإدارة المدرسية تهتم بهذا المجال بشكل كبير، وأصبح يُعد قيمة من أهم القيم التي تشكل الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس والتي يمارسها مديرو المدارس بدرجة عالية.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (1) التي تنص على " يشجع المدير المعلمين على إبداء أفكارهم الجديدة" جاءت بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.07)، وبمستوى مرتفع، وربما يعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالجانب الإبداعي في مدارسهم، لذا اهتم مديرو المدارس بتشجيع المعلمين على إبداء أفكارهم الجديدة لرفع مستوى الأداء في مدارسهم، لاسيما أن ذلك يُعد مؤشراً على نجاح الإدارة المدرسية.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (21) التي تنص على "يستثمر مدير المدرسة الوقت لصالح المدرسة " جاءت في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.66)، وربما ذلك يعزى إلى وجود بعض المؤشرات على الاهتمام بالوقت ولكن قد لا تكون هذه المؤشرات دالة بالشكل الكافي، فربما لاحظ أفراد عينة الدراسة أن جزءاً من وقت الفراغ يذهب سدى بالرغم من إمكانية استثماره لصالح العمل المؤسسي، لذا ربما هناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام باحترام الوقت والاهتمام بإدارة الوقت واستثماره، وتنمية قيمة إيجابية لدى مديري المدارس تجاه الحفاظ على الوقت.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (9) التي تنص على " يُعامل مدير المدرسة المعلمين بشفافية" جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى متوسط،

وتدل هذه النتيجة على تبني الشفافية في المؤسسة التعليمية الكويتية ولكنها قد لا تكون بالشكل المثالي، وربما تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة النظام المركزي الذي لازال يسود المؤسسة التعليمية في الكويت، إذ تظهر العلاقات الشخصية أحياناً في تعامل الرئيس مع المرؤوسين، مما ينعكس على درجة الشفافية التي تسود المدرسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الليثي (2008) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة الثقافة السائدة لدى مديري المدارس كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على " ما درجة توافر المنظومة القيمية

لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (6) أن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت متوسطة، إذ جاءت أبعاد الأداة في المستوى المتوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44-3.60)، وتدل هذه النتيجة على توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، ولكن ربما ليس بالشكل المثالي، وربما يعزى ذلك إلى طبيعة البرامج التأهيلية والتدريبية التي يتلقاها مديري المدارس في الكويت والتي قد تهتم بتعزيز منظومة القيم السائدة في المدارس الكويتية ولكن قد لا يكون بالشكل المثالي تماماً، وظهور تواضع في تدريب مديري المدارس على إتباع أنماط سلوكية مقبولة مع المعلمين، وإنجاز المهمات الموكلة إليهم بشفافية على أتم وجه، وإشراك المعلمين في صنع القرار، وتدريب مديري المدارس على المهارات القيادية، وإنجاز المهمات الموكلة إليهم دون توجيهات، أو

من غير طلب المساعدة، واستخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في تعاملهم مع أعضاء المجتمع المدرسي. كل هذه الأسباب مجتمعة، شكلت بمجملها سبباً أدى إلى ظهور توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الفتاح (2001) والتي أظهرت نتائجها أن القيم الأربع (الكد والمثابرة، والقيم الإنسانية، وقيم الإنجاز، والقيم النظرية)، جاءت بتقديرات عالية في جميع استجابات المعلمين والمديرين.

ويتضح من الجدول (6) أن بعد قيم الامتثال جاء بالمرتبة الأولى، إذ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعده قيم الامتثال بشكل عام، ولكل فقرة من فقرات البعد، إذ يتضح من الجدول (7) أن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعده قيم الامتثال كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) وانحراف معياري (0.41)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71 - 3.38)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى ملاحظة أفراد عينة الدراسة التزام مديري المدارس بالمبادئ الأخلاقية في أثناء قيامه بمهامه الإدارية، ومراعاتهم للأعراف والتقاليد الاجتماعية في تعاملهم اليومي، واتباعهم الأنظمة والتعليمات في إجراءاتهم، ويتصرفون بما يلقي القبول الاجتماعي في تعاملهم مع المعلمين.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (4) التي تنص على " يكتب المدير التقارير الإدارية (بطريقة واضحة)" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.63) وبمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى ملاحظة أفراد عينة الدراسة إلى اهتمام مديري المدارس باعتماد النماذج الرسمية لكتابة التقارير بشكل رسمي ، لا سيما أن النظام التربوي الكويتي يتسم بالتمسك بالروتين الإداري بعض الأحيان، لذا يحرص كل إداري على الكتابة بطريقة واضحة لرئيسه المباشر.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (6) التي تنص على " يلتزم المدير بالمبادئ الأخلاقية في أثناء قيامه بمهامه الإدارية" جاءت بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.51) وبمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى قناعة أفراد عينة الدراسة بأن المنظومة القيمية التي تسود المؤسسة التربوية الكويتية نابعة من القيم العربية الإسلامية، والتي تحدد طرق التعامل في المؤسسة التربوية الكويتية بشكل أخلاقي.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (3) التي تنص على " ينجز المدير المهمات الموكلة إليه على أكمل وجه" جاءت في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.53)، وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى طبيعة النظام التربوي الكويتي الذي يتسم بالمركزية والرقابة إلى حد ما، وخاصة فيما يتعلق بالنواحي الإدارية مما يحتم على مديري المدارس غالباً إنجاز المهمات الموكلة إليهم على أكمل وجه.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (3) التي تنص على " يتبع المدير في تعامله مع المعلمين أنماطاً سلوكية مقبولة" جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.69)، وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة النظام التربوي الكويتي والذي يحدد نمط السلوك بين المعلمين ومدير المدرسة، إضافة إلى الاهتمام بشكل عام للارتقاء بمستوى العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية الكويتية.

ويتضح من الجدول (6) أن بعد قيم القيادة جاء بالرتبة الثانية، إذ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدهم عن قيم القيادة بشكل عام، ولكل فقرة من فقرات البعد، إذ يتضح من الجدول (8) أن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدهم عن قيم القيادة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وانحراف معياري

(0.43)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86-3.22). وربما تعزى هذه النتيجة إلى قناعة أفراد عينة الدراسة إلى حد ما بأن مدير المدرسة يستحق أن يطلق عليه لقب قائد، كونه يتحمل مسؤولية قيادة المدرسة، إضافة إلى توافر بعض الصفات القيادية المطلوبة في شخصية مديري المدارس مثل امتلاك المقدرة على التأثير في الآخرين، وإشراك المعلمين في صنع القرار.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (4) التي تنص على "يستحق المدير أن يطلق عليه لقب قائد" جاءت بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.98) وبمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى وعي أفراد عينة الدراسة بالدور الكبير الذي يؤديه مدير المدرسة، بالإضافة إلى المهمات القيادية التي يقع على كاهل مدير المدرسة إنجازها، مما يسوغ استحقاق المدير أن يطلق عليه لقب قائد.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (3) التي تنص على "يتعاون المدير مع المشرفين التربويين لإنجاح العملية التعليمية" جاءت بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.47) وبمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الدور الذي يؤديه المشرف التربوي والصلاحيات التي يتمتع بها والتي تكون ملزمة لمدير المدرسة بالتعاون مع المشرفين التربويين، والتي تنعكس بالمحصلة على إنجاز العملية التربوية.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (2) التي تنص على "تتوافر في شخصية المدير الصفات القيادية المطلوبة" جاءت في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.59)، وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى معايير وزارة التربية الكويتية في اختيار مديري المدارس، والتي تؤكد على توافر الصفات القيادية المطلوبة في شخصية مدير المدرسة؛ إذ يُعد توافر

الصفات القيادية المطلوبة في شخصية مدير المدرسة شرطاً أساسياً في قبول المتقدمين لشاغر مدير مدرسة.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (1) التي تنص على " يشجع المدير على مشاركة المعلمين في صنع القرار" جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.43)، وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية الكويتية إلى حد ما بنشر مفاهيم التعليم الديمقراطي وتفويض السلطة، والتشاركية، إذ تم عقد العديد من الورش التدريبية في هذا الإطار، مما أدى إلى انعكاس هذه التوجهات على المدرسة.

ويتضح من الجدول (6) أن بعد قيم الاستقلالية جاء بالرتبة الثالثة، إذ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها قيم الاستقلالية بشكل عام، ولكل فقرة من فقرات البعد، إذ يتضح من الجدول (9) أن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها قيم الاستقلالية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وانحراف معياري (0.39)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94 - 3.19). وربما تعزى هذه النتيجة إلى ملاحظة أفراد عينة الدراسة محاولة مدير المدرسة تجنب العلاقات الشخصية عند اتخاذ القرارات الإدارية، ومقدرة مدير المدرسة على وضع خطة للمدرسة، وإلى تحرر مدير المدرسة بشكل نسبي من التقاليد الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الإدارية، و غالباً ما يتم تقويم المعلمين دون اعتبار للضغوط الاجتماعية.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (9) التي تنص على " يستبعد المدير اثر العلاقات الشخصية مع المعلمين والطلاب عند اتخاذ القرارات" جاءت بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف

معياري (1.01) وبمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى منظومة القيم التي تسود المؤسسة التربوية الكويتية والتي تفرض توخي العدل و الشفافية واستبعاد العلاقات الشخصية عند اتخاذ القرارات.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (8) التي تنص على " يمتلك المدير المقدر على وضع خطة المدرسة في ضوء رؤيته" جاءت بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في الكويت يتلقون العديد من الدورات التدريبية على كيفية وضع الخطط المدرسية، ورسم السياسات المستقبلية وإعداد الميزانية.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (6) التي تنص على " يقوم المدير بإنجاز أعماله من غير طلب المساعدة" جاءت في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.49)، وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى قدرة مدير المدارس في دولة الكويت على الاعتماد على أنفسهم دون الاستعانة بالآخرين، وخاصة تلك الأعمال التي تنسم بالسرية مثل تقارير المعلمين، والعقوبات.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (1) التي تنص على " يتمكن المدير من أداء عمله دون توجيهات " جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.52)، وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يخضعون غالباً إلى برامج تدريبية ودورات تأهيليه تمكنهم من أداء أعمالهم ضمن نطاق القانون والتعليمات غالباً من دون الحاجة لتوجيهات الإدارة العليا.

ويتضح من الجدول (6) أن بعد قيم الاعتبارية جاء بالرتبة الرابعة، إذ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدهم قيم الاعتبارية بشكل عام، ولكل فقرة من فقرات البعد، إذ يتضح

من الجدول (10) أن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها قيم الاعتبارية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52) وانحراف معياري (0.49)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98 - 3.22)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى ملاحظة أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس غالباً ما يهتمون بإقامة علاقات مع المجتمع المحلي لخدمة المدرسة، كما أنه يحظى باحترام المعلمين، ووجوده له أهميته في إتمام العمل.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (4) التي تنص على "يوظف المدير علاقاته مع أشخاص مهمين في المجتمع المحلي لخدمة المدرسة" جاءت بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى تأكيد وزارة التربية الكويتية على ضرورة تعزيز العلاقة ما بين المدرسة والمجتمع المحلي، لذا يهتم مديري المدارس غالباً بعمل شراكة مع المجتمع المحلي وخاصة مع الأشخاص الذين يمكن الاستفادة من كفاءاتهم في خدمة المدرسة.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (6) التي تنص على "تلميحاً للمدير الإيجابية للمعلمين تشعرهم بالرضا" جاءت بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.77) وبمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية الكويتية، وإدراك مديري المدارس بأهمية "التحفيز" و"الرضا الوظيفي" للمعلمين، وأهميتها في رفع مستوى أداء المعلمين والتي تنعكس على مستوى الأداء الكلي للمدرسة، مما جعل مديري المدارس يهتمون بتعزيز هذه الجوانب بشكل غالب.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (2) التي تنص على "يعد اهتمام المدير بالعمل مظهراً من مظاهر الاعتزاز بمهنته" جاءت في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.74)، وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى النظرة الاجتماعية لمدير المدرسة الذي يُعد قائداً

لواحدة من أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية، والتي فرضت على مدير المدرسة الاهتمام بالعمل، ليكون على قدر المسؤولية الملقاة على عاتقه، لذا تزايد الاهتمام بالعمل لدى مديري المدارس حتى غدا يبدوا مظهرًا من مظاهر الاعتزاز بالمهنة.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (1) التي تنص على " يمتلك المدير المقدر على لفت انتباه المعلمين لما يعمل." جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.49)، وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى الخبرات والمهارات التي اكتسبها مديري المدارس بحكم عملهم، إضافة إلى موقع مدير المدرسة الإداري والقيادي، وإلى النظرة نحو مدير المدرسة كقدوة وموجه ومرشد، والتي أدت بمجملها إلى منح مدير المدرسة المزيد من المقدر على لفت انتباه المعلمين.

ويتضح من الجدول (6) أن بعد قيم الخيرية جاء بالرتبة قبل الأخيرة، إذ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها القيم الخيرية بشكل عام، ولكل فقرة من فقرات البعد، إذ يتضح من الجدول (11) أن درجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها القيم الخيرية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري (0.38)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.21 - 3.95). وربما تعزى هذه النتيجة إلى وجود قناعة إلى حد ما لدى أفراد عينة الدراسة بأن مدير المدرسة يؤدي دوراً رئيسياً في حل المشكلات المدرسية، ويساعد المعلمين على إنجاز مهماتهم، يتعاطف المدير مع المعلمين الذين لديهم ظروف خاصة، كما ويراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين، و يشجع المدير المعلمين على تنظيم نشاطات خيرية داخل المدرسة، ويحرص المدير على احترام المعلمين.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (3) التي تنص على "يمضي المدير جزءاً من وقته في حل المشكلات المدرسية" جاءت بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس بضرورة إنها المشكلات المدرسية؛ حتى لا تتطور إلى صراع تنظيمي سلبي؛ مما جعل مدير المدرسة يمضي جزءاً من وقته في حل المشكلات المدرسية.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (6) التي تنص على "يشارك المدير المعلمين والطلاب في الأنشطة التطوعية" جاءت بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.98) وبمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى النظرة الحديثة لأهمية العمل التطوعي المدرسي، وانعكاساته الإيجابية على مستوى الأداء، مما جعل مدير المدرسة يعزز هذا الجانب باتخاذ موقعه كقدوة ومشاركة المدير المعلمين والطلاب في الأنشطة التطوعية.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (7) التي تنص على "ييدي المدير اهتماماً خاصاً بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة" جاءت في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.60)، وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى الاهتمام المجتمعي بذوي الاحتياجات الخاصة والذي انعكس إلى حد ما على المؤسسة التربوية الكويتية إذ تولي التربية اهتماماً بتوفير غرف مصادر التعلم لذوي الاحتياجات الخاصة بالإضافة إلى توفير بعض التقنيات الحديثة التي تساعد على التعلم، وبعض الأجهزة الخاصة بهم.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (1) التي تنص على "يمارس المدير أسلوب العلاقات الإنسانية في تعامله مع أعضاء المجتمع المدرسي" جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.60)، وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى الرؤية الحديثة لوزارة التربية الكويتية والتي تهتم بتعزيز ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي؛ لما له من أهمية

كبيرة في الحد من الصراع التنظيمي، وتوفير بيئة عمل يسودها الود والتعاون، وقد انعكس هذا التوجه إلى حد ما على ممارسة مدير المدرسة لأسلوب العلاقات الإنسانية في تعامله مع أعضاء المجتمع المدرسي.

ويتضح من الجدول (6) أن بعد قيم الدعم جاء بالرتبة الأخيرة، إذ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدهم بـ 3.44 (انحراف معياري) و 0.56، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71 - 3.10). وربما تعزى هذه النتيجة إلى ملاحظة أفراد عينة الدراسة للجهود التي يبذلها مدير المدرسة في توفير التسهيلات اللازمة لإنجاح العملية التعليمية التعلمية، وتشجيع المعلمين بتقدير جهودهم، واستجابة مدير المدرسة لملاحظات المعلمين، ومراعاة شعورهم.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (2) التي تنص على "توفير المدير التسهيلات اللازمة للعملية التعليمية يزيد من حماس المعلمين للعمل" جاءت بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس برفع سوية العملية التعليمية التعلمية في مدارسهم، ولذا يحاولون غالباً توفير التسهيلات اللازمة للعملية التعليمية مثل الأدوات التقنية الحديثة، وما يلزم لتنفيذ الأنشطة، وهذا ينعكس بدوره على زيادة حماس المعلمين للعمل، كون هذه التسهيلات تسهل على المعلمين عملية تقديم المنهاج، وتوفير الوقت والجهد.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (3) التي تنص على "تقدير المدير لأعمال المعلمين يدفعهم لمضاعفة جهودهم" جاءت بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.99)

وبمستوى مرتفع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى ملاحظة أفراد عينة الدراسة لإدراك مديري المدارس إلى حد ما بأهمية "تقدير جهود المعلمين"، وأهميتها في دفعهم لمضاعفة جهودهم، والذي انعكس على مستوى أداء المعلمين بشكل واقعي، مما جعل مديري المدارس يهتمون بتعزيز هذا الجانب بشكل عام.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (5) التي تنص على "يراعي المدير مشاعر المعلمين" جاءت في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.74)، وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى رؤية وزارة التربية الكويتية المهمة بتعزيز ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي؛ لما له من أهمية كبيرة في رفع مستوى الأداء المدرسي بشكل عام، وقد انعكس هذا التوجه إلى حد ما على سلوك مدير المدرسة والذي بات مهتماً بمراعاة مشاعر المعلمين.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (4) التي تنص على "تقديم المدير المساعدة الممكنة للمعلمين يشجعهم على العمل" جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.71)، وبمستوى متوسط، وربما تعزى هذه النتيجة إلى

وربما تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس برفع مستوى الأداء للمعلمين، والذي ينعكس بدوره على مستوى العملية التعليمية بشكل عام، لذا يحاول مديرو المدارس غالباً توفير المساعدات الفنية والتقنية الممكنة للمعلمين، وهذا ينعكس بدوره على زيادة حماس المعلمين للعمل، كون هذه المساعدات تسهل على المعلمين تنفيذ المنهاج.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويتضح من الجدول (13) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الثقافة التنظيمية، ودرجة توافر المنظومة القيمية في الدرجة الكلية وجميع أبعادها لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.422) وبمستوى دلالة (0.000)، وتدل هذه النتيجة على أنه كلما زاد توافر المنظومة القيمية زاد معه مستوى الثقافة التنظيمية. وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المنظومة القيمية لدى مديري المدارس تؤثر في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة عدد من الدراسات التي أظهرت وجود علاقة ما بين الثقافة التنظيمية وعناصر تربوية أخرى مثل دراسة البكار (2012)، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى العدالة التنظيمية في تلك المدارس. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة ميهر (Mehr, 2012) والتي أظهرت عدم ظهور علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين أربعة من أساليب إدارة الصراع.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟".

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويتضح من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (6.233)، وبمستوى دلالة (0.000)، كان الفرق لصالح الإناث. وربما يعود ذلك إلى ملاحظة المعلمات أن مديراتهن يلتزمن بالتعليمات والأنظمة، وتنفيذ أفكار المعلمات البناءة، وتشجيعهن على إبداء أفكارهن الجديدة، وتقبلها، ويشجعن المعلمات على المطالبة بحقوقهن، إضافة إلى أنهم يشتركون بعملية التخطيط للمدرسة بشكل فعال، هذه الأسباب مجملها، ربما أدركتها المعلمات، وشكلت سبباً في اختلاف استجاباتهن نحو مستوى الثقافة السائدة في مدارس الإناث عنها في مدارس الذكور. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجلال (2008) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجال ثقافة النظم، ولصالح الإناث. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المصري (2011) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test). ويتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.996) وبمستوى دلالة (0.320). وربما يعود السبب في ذلك أن ملاحظة أفراد عينة الدراسة المعلمين والمعلمات أن مديري المدارس ومديراتها يمارسون قيم الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم مثل تنفيذ أفكار المعلمين البناءة وتشجيعهم على إبداء الأفكار الجديدة، وتحمل ضغوط العمل، وتكريم المبدعين، والتخطيط للمدرسة والنشاور مع المعلمين وتحفيزهم، مثل هذا التشابه في مدارس الذكور والإناث، انعكس على وجهات نظر المعلمين (عينة الدراسة) والذي أدى إلى تشابهها إلى حد ما بغض النظر عن المؤهل العلمي لهم، سواء بكالوريوس أو دراسات عليا، لا سيما أن جميع المعلمين، باختلاف مؤهلاتهم، تتاح لهم الفرصة للالتحاق بالدورات التدريبية وبرامج التأهيل مما يقرب وجهات نظرهم، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الليثي (2008). والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة السائدة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلاتهم العلمية دراسات عليا وبكالوريوس.

3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، ويتضح من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في

دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، وكان الفرق لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 5-10 سنوات). وربما تعزى هذه النتيجة إلى حماسة فئة حديثي التعيين، في إقامة علاقات إنسانية مع الزملاء ومديري المدارس. وإقبالهم على التعلم واكتساب الخبرات والتواصل مع الخبراء التربويين بما فيهم مديري المدارس، ربما هذه الأسباب مجتمعة أدت إلى اختلاف وجهة نظرهم عن الفئة (من 5-10 سنوات) تجاه مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بشكل إيجابي أكثر. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة إدريس (2003) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط الثقافة التنظيمية المفضلة والحالية تعزى لمتغير الخبرة في مجال التعليم، ما عدا ثقافة النظم والأدوار، كما اختلفت مع نتيجة دراسة المصري (2011) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟".

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كما يراها المعلمون، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويتضح من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.983)، وبمستوى دلالة (0.048) للدرجة الكلية وأيضاً للأبعاد (قيم الدعم، وقيم الامتثال، وقيم الاستقلالية) إذ كان الفرق لصالح الإناث، وربما

يعود ذلك إلى ملاحظة المعلمات أنه يوجد التزام بالتعليمات والأنظمة وكتابة التقارير الإدارية بطريقة واضحة، والالتزام بالمبادئ الأخلاقية أثناء القيام بالمهام الإدارية أكثر من ملاحظة المعلمين الذكور، ربما هذه الأسباب مجتمعة شكلت سبباً في اختلاف استجابات أفراد العينة نحو درجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ولصالح الإناث، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العمري (2000)، والتي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في بُعد القيم الاجتماعية ولصالح الإناث، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الزدجالي (1999)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية يعزى إلى متغير الجنس في القيم المؤثرة في السلوك الإداري، واختلفت مع نتيجة دراسة العمري (2000)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية يعزى إلى متغير الجنس في أبعاد القيم ماعدا القيم الاجتماعية، واختلفت مع نتيجة دراسة عبد الفتاح (2001)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية يعزى إلى متغير الجنس، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الطعاني (2012)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية في (قيم الانتماء، قيم الامتثال، القيم الخيرية، قيم الدعم، القيم الاستقلالية، القيم القيادية) يعزى إلى متغير الجنس.

2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كما يراها المعلمون، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويتضح من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كما يراها المعلمون، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.438) وبمستوى دلالة (0.662) للدرجة الكلية وفي جميع الأبعاد باستثناء بعد (قيم الدعم) إذ كان الفرق لصالح فئة دراسات عليا،

ربما تعزى هذه النتيجة إلى أن جميع المعلمين والمعلمات قادرات على ملاحظة درجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري ومديرات المدارس، ولا تحتاج تقدير هذه الدرجة إلى مؤهل علمي عالي أو دورات من نوع خاص، بل هي أقرب إلى روتين العمل اليومي، مما أدى إلى تشابه وجهات نظر كل من المعلمين والمعلمات -وفق متغير المؤهل العلمي- بغض النظر عن المؤهل العلمي لهم سواء بكالوريوس، أم ماجستير أم دكتوراه، لا سيما أن جميع المعلمين حاصلون على بكالوريوس كحد أدنى، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الفتاح (2001)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية يعزى إلى التأهيل التربوي، وتنفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الطعاني (2012)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية في (قيم الانتماء، وقيم الامتثال، وقيم الخيرية، وقيم الدعم، وقيم الاستقلالية، وقيم القيادة) يعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الرشيدة (2004)، والتي أظهرت نتائجها وجود فرق ذي دلالة إحصائية يعزى إلى متغير المؤهل العلمي في قيم (قيم الدعم، وقيم الامتثال، وقيم الانتماء، وقيم القيادة، وقيم الاستقلالية، وقيم الخيرية) ولصالح لفئة دراسات عليا، واختلفت مع نتيجة دراسة شمس الدين (2006) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الحسابية للمؤهل العلمي على بعد قيم الاستقلالية لصالح المديرين الذين يحملون درجة بكالوريوس.

ج. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كما يراها المعلمون، تبعاً لمتغير الخبرة، ويتضح من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كما يراها المعلمون، تبعاً لمتغير الخبرة،

استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.203)، وبمستوى دلالة (0.817)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن جميع المعلمين والمعلمات باختلاف خبراتهم قادرون على ملاحظة درجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري ومديرات المدارس، ولا يحتاج تقدير هذه الدرجة إلى خبرة متوسطة أم طويلة، بل بإمكان جميع المعلمين والمعلمات تقدير درجة توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس كونها تمس عملهم، ويلمسون درجة توافرها في تفاعلهم اليومي، مما أدى إلى تشابه وجهات نظر كل من المعلمين والمعلمات -وفق متغير الخبرة- بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم سواء كانت (أقل من 5 سنوات)، أم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، أم (أكثر من 10 سنوات)، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الزدجالي (1999) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية يعزى إلى متغير الخبرة في القيم المؤثرة في السلوك الإداري، واتفقت مع نتيجة دراسة العمري (2000) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة في أبعاد القيم الستة (النظرية، والدينية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والجمالية)، واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة عبد الفتاح (2001) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية يعزى إلى الخبرة، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الطعاني (2012) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية في (قيم الانتماء، وقيم الامتثال، والقيم الخيرية، وقيم الدعم، والقيم الاستقلالية، والقيم القيادية) يعزى إلى متغير الخبرة، واختلفت مع نتيجة دراسة شمس الدين (2006) والتي أظهرت نتائجها فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الحسابية تعزى لسنوات الخبرة الإدارية ولصالح المديرين أقل من 5 سنوات، والمديرين ذوي الخبرة الإدارية 10 سنوات فأكثر، مقارنة مع المديرين ذوي الخبرة الإدارية من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات.

تبيين مما تقدم أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الثانوية في دولة الكويت كانت متوسطة، وجاء أيضاً مستوى توافر المنظومة القيمية لمديري المدارس بدرجة متوسطة، مما يشير إلى اهتمام المؤسسة التربوية الكويتية إلى حد ما بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الكويتية، وبالمنظومة القيمية لدى مديري المدارس، ولذا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الثانوية في دولة الكويت والمنظومة القيمية المتوافرة لدى مديري المدارس الكويتية، لازالت تحتاج لمزيد من التعزيز لتصل إلى الشكل المثالي. وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة توافر المنظومة القيمية، وهذه النتيجة تُعد نتيجة طبيعية ومنطقية لأنها تعبر عن علاقة الجزء بالكل، فالمنظومة القيمية السائدة لدى مديري المدارس هي جزء من الثقافة التنظيمية التي تسود المنظمة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث بعض التوصيات ومنها:

- تبين أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس بشكل عام كان متوسطاً لذلك يُوصى بعقد دورات وورشات عمل لتعزيز مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في دولة الكويت.
- تبين أن مستوى توافر المنظومة القيمية بشكل عام كان متوسطاً لذلك يُوصى بإجراء دراسة لتعرّف معوقات توافر المنظومة القيمية لدى مديري المدارس في دولة الكويت.
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية لتعرّف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظومة القيمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين مقننة على مجتمعات أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية مطبقة على مديري ومديرات المدارس المتوسطة والأساسية في دولة الكويت ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

المراجع

المراجع العربية:

أبو هين، وداد. (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر غزة، فلسطين.

إبريس، فريال. (2003). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

البيكار، أماني. (2012). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الجلاد، ماجد. (2008). المنظومة القيمية لدى طلبة جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بعض المتغيرات، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا، عجمان، الإمارات العربية المتحدة.

جلدة، سامر. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حريم، حسين. (2009). سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر.

الحميدة، وفاء. (2004). المنظومة القيمية لكل من المدير الفعال والمدير غير الفعال في

المدارس، (رسالة ماجستير غير منشورة).. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الرشايدة، نايل. (2004). الاطار القيمي المرجعي للمشرفين التربويين في محافظات جنوب الأردن

من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة،

الكرك، الأردن.

الزدجالي، أمينة. (1999). تعرّف القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في

سلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

السعود، راتب. (2009). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق. شركة طارق وشركاؤه، عمان.

سلمان، وداد. (2006). الاطار القيمي المرجعي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته بأدائهم

الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة الكرك، الأردن.

شمس الدين، عبد العزيز. (2006). المنظومة القيمية الإدارية لمديري المدارس الحكومية في

دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الصررايرة، حسين. (2007). العلاقة بين الأنماط القيادية والقيم الإدارية السائدة لدى مديري

المدارس الثانوية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطعاني، حسن. (2010). المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس

والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة. مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد(2)، ص

497-524.

الطويل، هاني. (2006). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر.

العائدي، إبراهيم. (1989). واقع النسق القيمي لدى مديري وطلبة المدارس الثانوية في الأردن وأثره في اغتراب الطلبة، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عبد الفتاح، أروى. (2001). منظومة القيم لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية للذكور والإناث في مديريتي عمان الأولى والثانية معبرا عنها من خلال التقرير اللفظي لكل فئة من وجهة نظر كل فئة بالأخرى، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العجمي، فالح. (2008). المنظومة القيمية وعلاقتها بالبنمط القيادي لدى القيادات التربوية من وجهة نظرهم في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العديلي، ناصر. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن. معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العلي، ماجدة. (2001). المنظومة القيمية لدى المرشدين في شمال الأردن وعلاقتها بعدد من التغيرات، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

العمرى، عبدالرحمن. (2000). القيم الشخصية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

العميان، محمود. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

فرانسييس؛ ديف، وودكوك؛ مايك. (1995). القيم التنظيمية (ترجمة عبد الرحمن هيجان، 1997). معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الفرحان، أمل. (2009). الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني " دراسة تحليلية". المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية المجلد 15، العدد 6، 2018-233.

فليه؛ فاروق، وعبد المجيد؛ السيد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القريوتي، محمد. (2000). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

كلادة، ظاهر. (2013). القيادة التربوية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

اللوذي، موسى. (2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر.

الليثي، محمد. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

المدھون، موسى؛ والجزراوي، إبراهيم. (1995). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

المصري، كمال. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مشهور، ثروت. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

المغربي، كامل. (1995). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم.

عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

المومني، واصل. (2008). الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ناصر، إبراهيم. (2006). التربية الأخلاقية. عمان: دار وائل للنشر.

هوانة؛ وليد، وتقي؛ علي. (1994). مدخل إلى الإدارة التربوية (الوظائف والمهارات). الكويت:

مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

لمراجع الأجنبية:

- Armstrong, M & Trueblood, C. (1985). The Importance of Principals' Values and Their Relationship to the Promotion of Teachers' Professional Growth. **available on ERIC: RIEAPR1986.**
- Aslanargun, E. (2012). Principals' Values in School Administration. **Educational Sciences: Theory & Practice – (2)12**, 1339–1344.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). **Organizational Behavior.** An Introductory Text for an Amazon.co.uk. Online support materials at www.booksites.net
- Crawford, J. & Lock, p. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: **A cross–national comparison. Journal of Management Development ISSN: 0262–1711.**
- Gordon; G,& Cummins; W. (1979). **Managing Management Climate.** Lexington, Mass: Lexington Book.
- Isiki, A & Gursel, M. (2013). Organizational Culture in a Successful Primary School: An Ethnographic Case Study. **Educational Consultancy and Research Center, Educational Sciences: Theory & Practice – 13(1).**

Kergcie, R. & Morgan, D. (1970). "Determining sample size for research activity", **Educational and Psychological Measurement.**

Vol. 30, No3, pp 607–610.

Kinicki, A. & Kreinter, R. (1992). **Organization Behavior.** Home wood :Irwin.

Mehr, S. (2012). **Relationship Between Organizational Culture and Conflict Management Styles of Managers And Experts.** **Advances in Environmental Biology**, 6(3): 1056–1062, 2012 ISSN 1995–0756.

Nicholas, P.; Keung, S. (2001). **A Preliminary Study of Managerial Practices of High Schools in Shanghai;** American Educational Research Association.

Ozmatyali, I. Birol, C. Silman, F. & Caglar, M. (2012). Organizational Culture at High School in Trnc: A comparative case study. (**H. U. Journal of Education**) 42:356–366 [20121].

Peters, T. & Waterman, R. (1982). In **Search of Excellence.** New York: Harper & Row.

Quinn, A. (2003). Organizational culture, school leadership and teacher stress: The relationship to referral rates for student misbehavior.

Australian Journal of Psychology. Vol. 55, p205–205.

Quebec (1994). Organizational Culture of Secondary Schools and Students'

Academic Progress. **Center for Research and Intervention on**

Academic Success.. CRIRES Bulletin, V1. No2.

Robbins, Stephen P. (1998). **Organizational Behavior, Concepts,**

Controversies, Application. Eight edition, New Jersey: Prentice–Hall.

Steven, I. & Clinow, A. (2000). **Organizational Behavior.** N.Y.: Mc Grau–

Hill Co.

Winter, P.; McCabe, D. Newton, R. (1998). The Impact of

Work Values and Principal Job Attributes on Principal Selection

Decisions. **Paper presented at the Annual Meeting of the American**

Educational Research Association. San Diego, CA, April 13–17.

الملحقات

ملحق (1)

استبانة الثقافة التنظيمية بصورتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

الدكتور/ة: المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، لذلك أعدّ الباحث استبانتين، الاستبانة الأولى عن الثقافة التنظيمية، والاستبانة الثانية عن المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية.

وبما أنكم من ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال يشرفني أن أعرض على سعادتكم الصورة الأولية للاستبانة، راجياً التكرم بتحديد مدى مناسبتها لما وضعت لأجله، وسلامة صياغة فقراتها، ومدى وضوحها ودقتها، ومدى ملائمة العبارة للمجال الذي تقيسه، وذلك سعياً نحو الوصول بالاستبانة إلى المستوى الذي يسمح بتطبيقه على عينة الدراسة.

مع وافر الشكر والتقدير على جميل نصحكم، وحسن تعاونكم

والله أسأل أن ينفع بكم ويجزاكم خير الجزاء

الباحث

سلمان العتيبي

البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر أنثى

المؤهل العلمي: كالوريوس

دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة من (5) سنوات. (5) إلى أقل من (10) سنوات.

(10) سنوات فأكثر.

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
	أولاً: الثقافة التنظيمية:						
1	يشجع المعلمين على إبداء أفكارهم الجديدة.						
2	ينظر المدير إلى الموارد البشرية كأهم عنصر في المدرسة.						
3	يمنح المدير الحرية الكافية لتقديم الأفكار البناءة.						
4	يتقبل المعلمون الضغوط من أجل مصلحة العمل.						
5	يعمل المدير على تكريم المعلمين المبدعين.						
6	يعمل المدير على مشاركة المعلمين في عملية التخطيط.						
7	يتخذ المدير القرارات في المدرسة بشكل جماعي.						
8	تُعد القواعد والإجراءات في المدرسة عادلة.						
9	يتمتع المعلمين بالدافعية لتقديم أداء أفضل.						
10	يُعامل مدير المدرسة المعلمين كزملاء.						
11	ينجز الموظفون مهماتهم دون الرجوع للإدارة.						
12	يُحرص على تأهيل المعلمين لمسايرة الحداثة.						
13	تُحفظ الحقوق الشخصية للموظفين.						
14	يشعر المعلمين بالأمن الوظيفي.						
15	يسعى المدير لتلبية توقعات المعلمين من تحفيز.						
16	يُدرك المعلم مساحة الواجبات المطلوبة لتحقيقها.						
17	يُحاول المعلمين إنجاز المهمات المطلوبة منهم.						
18	يُزود المدير المعلمين بالتغذية الراجعة.						
19	يتوقع من المعلمين القيام بكافة واجباتهم.						
20	يحفز المدير المعلمين على التعلم الذاتي.						
21	يُشارك مدير المدرسة المعلمين مناسباتهم الشخصية.						
22	يعمل المدير على الالتزام بتعليمات إدارة التعليم.						
23	يهتم المدير بالإجراءات الرسمية.						
24	يعمل المدير على تعزيز المبدع ومحاسبة المقصر..						
25	مدير المدرسة أول من يحضر صباحاً وآخر من يغادر مساءً.						
26	تُعد تعليمات مدير المدرسة نافذة.						
27	يُعد استثمار الوقت من أولويات عمل المدير.						
28	يحث المدير على استخدام الموارد المتاحة بالطرق المثلى.						
29	ينظر المدير إلى الخطأ على أنه حافز للتعلم.						
30	يساعد المعلمون الأكثر خبره زملائهم الجدد.						
31	يعتبر الإشراف على الطابور الصباحي مهمة جماعية.						
32	تُرابط الحوافز بمقدار تقدم المعلم المهني.						
33	يعتبر مبدأ التشاورية أساساً في صنع القرارات المدرسية.						
34	يهتم المدير والعاملين بالصالح العام للمدرسة.						
35	يعتمد المدير على الأداء الوظيفي في تقييم المعلمين.						
36	يتيح المدير للمعلمين التعبير عن آرائهم بحرية.						
37	التكافؤ بين الصلاحيات والمسؤوليات.						

						تحري العدالة بين المعلمين.	38
						يحرص العاملون على إنجاز العمل في الوقت المحدد.	39
						يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين.	40
						يعمل جميع الموظفين بروح الجماعة.	41
						يحاول مدير المدرسة تنفيذ أفكار المعلمين البناءة	42
						يشجع مدير المدرسة المعلمين على المطالبة بحقوقهم	43
						يحاول مدير المدرسة تأمين كلفة المصادر التعليمية اللازمة	44
						يشجع مدير المدرسة على تبادل الخبرات بين المعلمين.	45

ملحق (2)

استبانة المنظومة القيمية بصورتها الأولية

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
ثانياً: المنظومة القيمية							
البعد الأول : قيم الدعم							
1	تحظى توجيهاً المدير بالقبول						
2	التشجيع المعنوي للمدير من قبل المسؤولين يجعله نشيطاً أثناء قيامه بعمله						
3	توفير المدير التسهيلات اللازمة للعمل يزيد من حماسه للعمل						
4	تقدير المدير لأعمالي يدفعني لمضاعفة جهودي						
5	تقديم الآخرين للمدير معروفاً يشجعه على العمل						
6	مراعاة المدير شعور المعلمين وسيلة من وسائل التحفيز على العمل						
7	تشجيع من المدير على أدائي يزيد من قدرتي على العمل						
8	تقدير المدير لعملي يزيد حماستي للعمل						
9	استجابة المدير لملاحظاتي يشعرني بأهمية الأعمال التي أقوم بها .						
10	ثناء المدير يحفزني على إنجاز أعمالي						
البعد الثاني : قيم الامتثال							
1	يتبع المدير الأنظمة والتعليمات أثناء قيامه بزيارة الفصول الدراسية						
2	يتبع المدير في تعامله أنماطاً سلوكية مقبولة						
3	يتقيد المدير أثناء زيارته للصفوف بنظام سلوكي (رسمي)						
4	ينجز المدير المهمات الموكلة إليه على أكمل وجهه						
5	يكتب المدير التقارير الإدارية بطريقة رسمية ودقيقة وواضحة						
6	يعمل المدير ما هو مقبول اجتماعياً في تعامله مع المعلمين						
7	يحافظ المدير على مستويات خلقية عالية أثناء قيامه بمهامه الإدارية						
8	يحترم المدير المعلمين والإداريين في العمل						
9	أرى بان نظرة مديري إلي بالمحافظة على التقاليد يزيد من دافعية العمل						
10	أراعي الأعراف والتقاليد الاجتماعية أمام المدير والطلاب						
البعد الثالث : القيم الاعتبارية							
1	لدى المدير القدرة على لفت انتباه الآخرين لما يعمل						
2	اهتمام المدير بعمل يعد مظهراً من مظاهر الاعتزاز بمهنته						
3	اعتقاد الآخرين بان المدير شخص مهم لإتمام أعمالهم						
4	يقوم المدير ببناء علاقات مع أشخاص مهمين في المجتمع						

						من اجل خدمة المدرسة	
						يقوم المدير بإعطائي تلميحات إيجابية تمنحني شعورا بالرضا عن أدائي المهني	5
						كون المدير موضع قبول وإعجاب من قبل المعلمين يزيد حماسه للعمل	6
						يتطلع المدير لطريقة معاملته بوجهة نظر خاصة	7
						إعجاب الآخرين بعمل المدير يزيد من حماسه للعمل	8
						موافقة المدير على ما أقوم به يزيد من قدرتي على العمل	9
						أجد ثناء من المدير على أدائي	10
البعد الرابع : قيم الاستقلالية							
						يقوم المدير بأداء عمله دون توجيهات من المسؤولين	1
						لدى المدير القدرة على تقويم المعلمين بعيدا عن الضغوط الاجتماعية	2
						يشعر المدير باستقلالية عند ممارسته لعمله	3
						يتحرر المدير نسبيا من التقاليد الاجتماعية	4
						يتخذ المدير جميع قراراته بنفسه	5
						يقوم المدير بإنجاز أعماله دون طلب المساعدة	6
						يقوم المدير بمهامه الإدارية بطريقة الخاصة	7
						لدى المدير القدرة على وضع الخطة التدريسية وفق رؤيته الخاصة	8
						يستبعد المدير اثر العلاقات الشخصية مع المعلمين والطلاب عن إصدار القرارات المتعلقة بهم	9
البعد الخامس : القيم الخيرية							
						يكون المدير علاقات مع المعلمين الذين يعانون ظروف خاصة	1
						يساعد المدير زملائه المعلمين في إنجاز مهماته حتى لو تطلب وقتا كبيرا	2
						يمضي المدير جزءا من وقته في حل مشكلات المعلمين والطلاب	3
						يشارك المدير المعلمين والطلاب في الأنشطة المدرسية	4
						يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين عند كتابة التقارير	5
						يحرص المدير على احترام المعلمين	6
						يبيد المدير اهتماما خاصا بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	7
						يلتمس المدير العذر للمعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	8
						يتعاطف المدير مع المعلمين والطلاب الذين يعانون من مشكلة ما	9
						يركز المدير في عمله على العلاقات الإنسانية	10
البعد السادس : قيم القيادة							
						يبادر المدير باتخاذ القرارات بشكل جماعي	1
						يتصرف وكأنه في مركز السلطة ويقوم بإعطاء الأوامر للمعلمين	2
						يحرص المدير على أن يوصف بصفات قيادية حتى لو تطلب الأمر قبول واجبات إضافية.	3
						يعمل المدير وفق توجيهات الإشراف التربوي	4

						يفضل المدير أن يعتبره الآخرون قائدا سواء كان ذلك تلميحا أو تصریحا	5
						یتخذ المدير القرارات للمجموعة رغبتا بإظهار قدراته القيادية	6
						يحرص المدير على أن يكون مسئولا عن المعلمين	7
						يرغب المدير أن يكون في مركز يسمح له بتوجيه المعلمين	8
						يرغب المدير بان يكون قائدا بامتلاكه قدرات تؤهله للقيادة	9
						يعتبر المدير نفسه ذا تأثير على المعلمين والطلاب	10

ملحق (3)

قائمة بأسماء المحكمين

جامعة الشرق الأوسط (إدارة وقيادة تربوية)	أ. د. كمال دواني
جامعة الشرق الأوسط (إدارة وقيادة تربوية)	أ. د. عبد الجبار توفيق البياتي
جامعة الشرق الأوسط (مناهج وطرق تدريس)	أ. د. جودت المساعيد
جامعة عمان العربية (إدارة وقيادة تربوية)	أ. د. عاطف مقابلة
جامعة الشرق الأوسط (إدارة وقيادة تربوية)	أ. د. عباس الشريفي
جامعة الشرق الأوسط (مناهج وطرق تدريس)	أ. د. غازي خليفة
جامعة الشرق الأوسط (مناهج وطرق تدريس)	أ. د. محمود الحديدي
جامعة الشرق الأوسط (تكنولوجيا تعليم)	د. عبد الحافظ سلامة

ملحق (4)

استبانة الثقافة التنظيمية بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ويهدى

يلوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، لذلك أهدى الباحث استبانته الأولى عن الثقافة التنظيمية، والاستبانة الثانية عن المنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية.

ولجأ الشكر بإهداء وجهة نظركم بمستوى الثقافة التنظيمية ودرجة توافر المنظومة القيمية التي تعكس واقع التطبيق لدى مديركم بمسئولية وموضوعية، وذلك من خلال قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بوضع علامة (X) مقابل كل فقرة بحسب درجة الحكم التي تتوافق مع وجهة نظركم.

ولود أن أبين لكم أن هذه المعلومات مستخدم لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية.

وتفضلوا بقول فاتقوا الاحترام،،،،

الباحث

سلمان العتيبي

البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر أنثى

المؤهل العلمي: كالوريوس

دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة من (5) سنوات. (5) إلى أقل من (10) سنوات.

(10) سنوات فأكثر.

مستوى الثقافة التنظيمية					الرقم	الفقرة
منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً		
						أولاً: الثقافة التنظيمية:
					1	يشجع المدير المعلمين على إبداء أفكارهم الجديدة.
					2	يمنح المدير المعلمين حرية كافية لتقديم الأفكار البناءة.
					3	يتحمل المدير ضغوط العمل من أجل المصلحة العامة
					4	يكرم المدير المعلمين المبدعين
					5	يشرك المدير المعلمين في عملية التخطيط للمدرسة
					6	يتخذ المدير القرارات الادارية بالتشاور مع المعلمين
					7	تتسم قرارات المدير في المدرسة بالعدالة.
					8	يحفز المدير المعلمين على تقديم الافضل لديهم
					9	يعامل مدير المدرسة المعلمين بشفافية
					10	يتيح المدير الفرصه للمعلمين لانجاز مهامهم دون الرجوع اليه.
					11	يحرص مدير المدرسة على تأهيل المعلمين وتدريبهم على الامور الجديده في العمل.
					12	يعمل المدير على حفظ حقوق المعلمين.
					13	يشعر المدير المعلمين بالأمن الوظيفي.
					14	يسعى المدير لتلبية توقعات المعلمين
					15	يزود المدير المعلمين بالتغذية الراجعة.
					16	يتوقع المدير من المعلمين القيام بجميع واجباتهم.
					17	يشارك المدير المعلمين مناسبتهم الشخصية.
					18	يؤكد المدير على الالتزام بتعليمات المنطقه التعليميه.
					19	مدير المدرسة أول من يحضر للمدرسه وأخر من يغادر.
					20	يحترم المعلمون توجيهات وتعليمات مدير المدرسه.
					21	يستثمر مدير المدرسه الوقت لصالح المدرسه
					22	ينظر المدير إلى الخطأ على انه حافز للتعلم.
					23	يشجع المدير المعلمين الاكثر خبره لمساعدة زملائهم الجدد
					24	يربط المدير الحوافز للمعلمين حسب تقدمهم المهني
					25	يهتم المدير بالصالح العام للمدرسه.
					26	يعتمد المدير على الاداء الوظيفي في تقييم المعلمين.
					27	يوازن المدير بين الصلاحيات والمسؤوليات.
					28	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين.
					29	ينفذ المدير افكار المعلمين البناءة
					30	يشجع المدير المعلمين على المطالبه بحقوقهم
					31	يحاول مدير المدرسه تأمين كافة المصادر التعليميه اللازمه
					32	يشجع مدير المدرسه على تبادل الخبرات بين المعلمين
					33	يشرف المدير مع المعلمين على الطابور الصباحي
					34	يستخدم المدير الموارد المتوفره بالطرق المثلى
					35	ينظر المدير الى المعلمين كأهم عنصر في المدرسه
					36	يتقن مدير المدرسه ادارة الوقت في المدرسه
					37	يحرص المدير على انجاز العمل في الوقت المحدد

ملحق (5)

استبانة المنظومة القيمية بصورتها النهائية.

الرقم	الفقرة	درجة توافر المنظومة القيمية				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
ثانياً المنظومة القيمية						
البعد الأول: قيم الدعم						
1	تحظى توجيهاً المدير بقبول المعلمين.					
2	توفير المدير التسهيلات اللازمة للعملية التعليمية يزيد من حماس المعلمين للعمل.					
3	تقدير المدير لأعمال المعلمين يدفعهم لمضاعفة جهودهم.					
4	تقديم المدير المساعدة الممكنة للمعلمين يشجعهم على العمل.					
5	يراعي المدير مشاعر المعلمين.					
6	تقدير المدير لأدائي يشجعي على العمل.					
7	استجابة المدير لملاحظاتي يشعرني بأهمية الأعمال التي أقوم بها.					
البعد الثاني: قيم الامتثال						
1	يتبع المدير الأنظمة والتعليمات في أثناء قيامه بزيارة الصفوف الدراسية.					
2	يتبع المدير في تعامله مع المعلمين أنماطاً سلوكية مقبولة.					
3	ينجز المدير المهمات الموكلة إليه على أكمل وجه.					
4	يكتب المدير التقارير الإدارية (بطريقة واضحة).					
5	يتصرف المدير بما هو مقبول اجتماعياً في تعامله مع المعلمين.					
6	يلتزم المدير بالمبادئ الأخلاقية في أثناء قيامه بمهامه الإدارية.					
7	يحترم المدير المعلمين والإداريين في العمل.					
8	يراعي المدير الأعراف والتقاليد الاجتماعية في تعامله مع أولياء الأمور.					
البعد الثالث: القيم الاعتبارية						
1	يمتلك المدير المقدرة على لفت انتباه المعلمين لما يعمل.					
2	يعد اهتمام المدير بالعمل مظهراً من مظاهر الاعتزاز بمهنته.					
3	يعتقد المعلمون بأن المدير شخص مهم في إتمام العمل.					
4	يوظف المدير علاقاته مع أشخاص مهمين في المجتمع المحلي لخدمة المدرسة.					
5	يحظى المدير باحترام المعلمين.					
6	تلميحات المدير الإيجابية للمعلمين تشعرهم بالرضا.					
7	إعجاب المعلمين بعمل المدير يزيد من حماسه للعمل.					
8	استحسان المدير لما أقوم به من أعمال يدفعني لبذل مزيد من الجهد.					

الرقم	الفقره	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
البعد الرابع : قيم الاستقلالية						
1	يتمكن المدير من اداء عمله دون توجيهات					
2	لدى المدير المقدرة على تقويم المعلمين بعيدا عن الضغوط الاجتماعية					
3	يشعر المدير بالمسؤولية عند ممارسته لعمله					
4	يتحرر المدير نسبيا من التقاليد الاجتماعية					
5	يتخذ المدير القرارات الادارية بموضوعية					
6	يقوم المدير بانجاز اعماله من غير طلب المساعدة					
7	يؤدي المدير بمهاته الاداريه باسلوب خاص					
8	يمتلك المدير المقدرة على وضع خطة المدرسة في ضوء رؤيتها					
9	يستبعد المدير اثر العلاقات الشخصية مع المعلمين والطلاب عند اتخاذ القرارات الادارية					
البعد الخامس : القيم الخيرية						
1	يتعاطف المدير مع المعلمين الذين لديهم ظروف خاصة					
2	يساعد المدير زملاءه المعلمين في انجاز مهماتهم					
3	يمضي المدير جزءا من وقته في حل المشكلات المدرسية					
4	يشارك المدير المعلمين والطلاب في الانشطة التطوعية					
5	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين					
6	يحرص المدير على احترام المعلمين					
7	يبدى المدير اهتماماً خاصاً بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة					
8	يمارس المدير اسلوب العلاقات الانسانيه في تعامله مع أعضاء المجتمع المدرسي					
9	يشجع المدير المعلمين على تنظيم نشاطات خيرية داخل المدرسة					
البعد السادس : قيم القيادة						
1	يشجع المدير على مشاركة المعلمين في صنع القرار					
2	تتوافر في شخصية المدير الصفات القيادية المطلوبة					
3	يتعاون المدير مع المشرفين التربويين لانجاح العملية التعليمية					
4	يستحق المدير ان يطلق عليه لقب قائد					
5	يتحمل المدير مسؤولية قيادة المدرسة					
6	يمتلك المدير المقدره على التأثير في الآخرين					
7	يتخذ المدير القرارات الاداريه رغبة منه باظهار قدراته القيادية					

ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية الكويتية



ملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة مبارك التعليمية

70 / 2014 EABOR/KUBA/05/0003

		
السيد المحترم / مدير عام مبارك الكبير التعليمية		
تعبئة طيبة وبعد ...		
<u>الموضوع تسهيل مهمة</u>		
<p>يتقدم الطالب / سلمان ماجد فراس العتيبي / المسجل في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية / لإجراء دراسية بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية في الإدارات المدرسية الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين -</p> <p>أرجو تسهيل مهمة المتكبر وأعلام العمل البحث الميداني من خلال تطوير أداة البحث - استبانة - للمنظومة حسب حاجتها من إدارة البحوث التربوية على هيئة من معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية التابعة لتنظيم التعليم خلال الفصل الدراسي الحالي 2013،2014.</p>		
مع خالص الشكر والتقدير		
<p>مدير إدارة البحوث التربوية</p> <p style="text-align: center;"> أ. أيتسأم التمام مدير إدارة البحوث التربوية</p>	<p style="text-align: center;"> إدارة البحوث التربوية</p> <p style="text-align: right;">التاريخ : ملاحظات :</p>	

عن ص ب : 17111 القاسمية - 5062 الكويت - بعبون : 147471 - 144111 - 141111 - 138111 - 135111
P.O. Box : 16922 - QADSIYAH - 50653 - KUWAIT - Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837300 - 4842404

ملحق (8)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة الأحمدية التعليمية

75 / 20 / E.AACHIB@KUPD.KW

التاريخ: 2013/07/20

الرقم: 87

السيد العزيز / مدير عام الأحمدية التعليمية
تحيةة طيبة وبعد ...

الموضوع: تسهيل مهمة

يقوم الطالب / سلمان ماجد قرش العتيبي المسجل في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتنظيم القيادي لثلاث مدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين .

لورجى تسهيل مهمة الأختوار أعلاه لعمل البحث الميداني من خلال تطبيق أداة البحث الاستبلاحي للخطوة مسبقاً من إدارة البحوث التربوية على عينته من معلمين ومعلمات للرحلات الثانوية التابعة لمنطقتهم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013، 2014.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. إبتسام الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية

إدارة البحوث التربوية
الكويت

من ج.ب : 17111 - القاسمية - 76697 الكويت - القرون : 84711 - 84711 - فاكس : 84711 - 84711
P.O. Box : 98292 - QADSIYAH - 35853 - KUWAIT - Tel. : 4942404 - 4938321 - Fax : 4837959 - 4942404

ملحق (9)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة العاصمة التعليمية

79 / 20 / EAG0000000000000000

الرقم: 79 / 20 / ع



الرقم: 79 / 20 / ع

السيد المحترم / مدير عام العاصمة التعليمية

تحية طيبة وبعد ...

الموضوع تسهيل مهمة

يقوم الطالب / سلمان ماجد قران العتيبي المسجل في جامعة الشرق الاوسط في المملكة الاردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان الثقافة التعليمية وعلاقتها بالثقافة القيمية لتدريسيات المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين .

- يرجى تسهيل مهمة المأخوذ أعلاه العمل البحث الميداني من خلال تطبيق أداة البحث - استبانة - المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على عينه من معلمين ومعلمات للرحلات الثانوية التابعة لمعظمتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2014/2013.

مع شالين الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. أيتمام التمامي
مدير إدارة البحوث التربوية



إدارة البحوث التربوية

مستلمة
شعبة البحوث

ص.ب. : 17111 - الدائرية - 50000 الكويت - القرون : 1478571 - 14171-1 - فاكس : 14799-1 - 14171-1
P.O. Box : 16222 - QADSIYAH - 36953 - KUWAIT - Tel. : 4942404 - 4336321 - Fax : 4637900 - 4542404

ملحق (10)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة حولي التعليمية

75 / 2011 EA00098204/02/96008

	الرقم: ٧٥/٢٠١١
التربية الكويتية	
السيد المحترم / مدير عام حولي التعليمية	
تحية طيبة وبعد ...	
الموضوع: تسهيل مهمة	
<p>يقوم الطالب: سلمان ماجد فرائح العتيبي المسجل في جامعة الشرق الاوسط في المملكة الاردنية الهاشمية - بإجراء دراسة بعنوان: التقاليد التنظيمية وعلاقتها بالمتنوع الثقافي للتحضير لدرجة البكالوريوس في الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين.</p> <p>فورحي تسهيل مهمة المذكور أعلاه العمل البحث الميداني من خلال تطبيق أداة البحث: استبانة الاختصاصات منحتها من إدارة البحوث التربوية على عينته من معلمين ومعلمات للوحدة الثانوية التابعة لمنطقة حولي التعليمية خلال الفصل الدراسي العالي 2013/2014.</p>	
مع خالص الشكر والتقدير	
<p>مدير إدارة البحوث التربوية</p> <p></p> <p>أ. إيتسام الحاي مدير إدارة البحوث التربوية</p>	<p></p> <p>وزارة التربية إدارة البحوث التربوية</p>
<p>ص.ب. 17117 القاسمية - 70657 الكويت - تلفون: 8471118 - 8471119 - فاكس: 8471118 - 8471119</p> <p>P.O. Box : 16222 - QADSIYAH - 36853 - KUWAIT - Tel. : 4942404 - 4936021 - Fax: 4537909 - 4842404</p>	

(ملحق 11)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام الفروانية التعليمية

٢٥ / ٥٥ / ٥٦٥٥٥٥٥٥٥٥٥٥



التاريخ: ٥/٥/٢٠١٤

رقم: ٥٥٥٥

السيد المحترم / مدير عام الفروانية التعليمية

تحية طيبة وبعد ...

الموضوع: تسهيل مهمة

يتقوم الطالب سلمان ماجد فرائس العتيبي، المسجل في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية، بإجراء دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء القيادية لمديرين المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين.

فإنني تسهّل مهمة المذكور أعلاه لعمل البحث الميداني من خلال تطبيق أداة البحث - استطلاع - المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على عينه من معلمين ومعلمات للرحلات الثانوية التابعة لتعليمكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013، 2014.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية



أ. إيشمام الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية



إدارة البحوث التربوية

طبرج : ١٣١١٣ الناصرة - ٤٥٥٤ الكويت - صون : ٤٥٥٥٥٥ - ٤٥٥٥٥٥ - ٤٥٥٥٥٥
 P.O. Box : ١٥٥٥٥ - QADSIYAH - ٤٥٥٥٥٥ - KUWAIT - Tel. : ٤٥٥٥٥٥٥٥ - ٤٥٥٥٥٥٥٥ - Fax : ٤٥٥٥٥٥٥٥ - ٤٥٥٥٥٥٥٥

ملحق (12)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

75 / 20 / 20130606040905000

	رقم: ٨٠٤
تاريخ: ٢٠١٣/٠٦/٠٦	
السيد المحترم / مدير عام الجهراء التعليمية	
تحية طيبة وبعد ...	
<u>الموضوع تسهيل مهمة</u>	
<p>يقدم الطالب / سلمان ماجد قران العتيبي المسجل في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية، بإجراء دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمتنوعيات القيمية في المؤسسات التعليمية الثانوية في الكويت، من وجهة نظر المعلمين.</p> <p>يرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه لعمل البحث الميداني من خلال تطبيق أداة البحث - استيلاء - المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على عينه من معلمين ومعلمات للرحلات الثانوية التابعة لمطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013، 2014.</p>	
مع طابقي الشكر والتقدير	
<p>مدير إدارة البحوث التربوية</p> <p></p> <p>أ. إبتحام الجاهم مدير إدارة البحوث التربوية</p>	<p></p> <p>مركز البحوث التربوية</p>
<p>ص.ب. 16222 - GADSDIAH - 36853 - KUWAIT - Tel. : 4842404 - 4838021 - Fax : 4837900 - 4842404</p>	