

التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان  
وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

**The Organizational Slack of Private Secondary School  
Principals in the Capital Amman and its Relation to the  
Prevailed Organizational Culture, in their Schools from  
Teachers' Point of View**

إعداد

فاطمة علي حسين عثمان

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

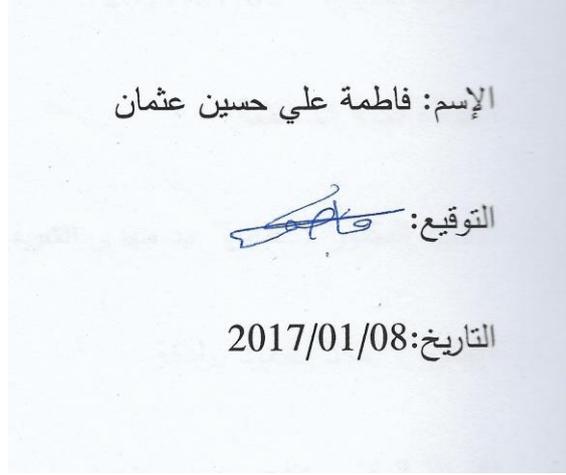
كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني-2017

## تفويض

أنا فاطمة علي حسين عثمان, أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.



## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين".

وأجيزت بتاريخ: 2017/01/08

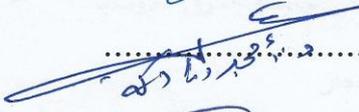
التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....  


رئيساً ومشرفاً

الأستاذ الدكتور : عباس عبد مهدي الشريفي

.....  


عضواً

الدكتور : امجد محمود درادكة

.....  


عضواً ممتحاً

الأستاذ الدكتور : احمد محمد بدح

## شكر وتقدير

من فضل الله علي أن أشكر نعمه التي لا تحصى علي فله الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه حمداً كثيراً طيباً حتى يبلغ منتهاه ,وأقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي الذي أشرف على رسالتي وقدم لي النصح والإرشاد لإتمام هذه الرسالة.

كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة .

وأقدم بخالص الشكر والعرفان إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط الذين كان لهم الأثر الكبير في مسيرتي العلمية هذه ووصولي لهذا الإنجاز.

وأخيراً أقدم الشكر والتقدير إلى السادة المحكمين, وإلى كل من ساعدني ووجهني وساندني لاتمام هذه الرسالة.

فجزاكم الله كل خير ووفقكم لخدمة العلم والوطن.

الباحثة

فاطمة عثمان

## الأهداء

إلى من دعمني وشجعني على اكمال مسيرتي العلمية ووقف بجانبني في كل خطوة ونور حياتي  
بالدعاء المستمر.....والذي و والدي حفظهما الله وأدام عليهما الصحة والعافية والعمر المديد  
إلى رفيق دربي من دعمني ووقف بجانبني لاكمال رسالتي وسانديني في كل خطوة.....زوجي

## العزير

إلى احبتي الذين وقفوا بجانبني طول الطريق وشجعوني.....اخوتي وأخواتي

الى وطني الغالي الذي لن انساه ابداً ما حييت.....فلسطين

الى جميع احبتي واصدقائي

الى كل من أسهم في هذا العمل ووقف بجانبني وساعدني

الى جميع الباحثين والقراء والطلبة ومن يرغب بالإستفادة من رسالتي

لهم جميعاً أهدي عملي المتواضع

الباحثة

فاطمة عثمان

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول</b> <b>خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
2	مقدمة
7	مشكلة الدراسة
8	هدف الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
11	حدود الدراسة
11	محددات الدراسة
<b>الفصل الثاني</b> <b>الأدب النظري والدراسات السابقة</b>	
13	أولاً: الأدب النظري
13	التراخي التنظيمي
13	مفهوم التراخي التنظيمي
15	انواع التراخي التنظيمي
16	اشكال التراخي التنظيمي
17	اسباب التراخي التنظيمي

20	آثار التراخي التنظيمي
22	الثقافة التنظيمية
23	مفهوم الثقافة التنظيمية
24	أهمية الثقافة التنظيمية
26	خصائص الثقافة التنظيمية
27	انواع الثقافة التنظيمية
29	مكونات الثقافة التنظيمية
30	أدوات تشكيل الثقافة التنظيمية
33	وظائف الثقافة التنظيمية
34	اثر الثقافة التنظيمية
37	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
37	المحور الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالتراخي التنظيمي
41	المحور الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية
47	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>الطريقة والإجراءات</b>	
50	أولاً: منهج الدراسة المستخدم
50	ثانياً: مجتمع الدراسة
51	ثالثاً: عينة الدراسة
53	رابعاً: أدوات الدراسة
54	الأداة الأولى: إستبانة التراخي التنظيمي
54	صدق الأداة الأولى "إستبانة التراخي التنظيمي"
55	ثبات الأداة الأولى "إستبانة التراخي التنظيمي"
55	الأداة الثانية: إستبانة الثقافة التنظيمية
55	صدق الأداة الثانية "إستبانة الثقافة التنظيمية"
56	ثبات الأداة الثانية "إستبانة الثقافة التنظيمية"
56	خامساً: متغيرات الدراسة
57	سادساً: إجراءات الدراسة
58	سابعاً: الوسائل الاحصائية

60	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	
82	أولاً: مناقشة النتائج
95	ثانياً: التوصيات
المراجع	
97	المراجع العربية
102	المراجع الأجنبية
107	الملحقات

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم الجدول
51	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان حسب الألوية والجنس	1
52	توزع أفراد عينة الدراسة حسب اللواء والجنس في العاصمة عمان	2
53	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة	3
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين	4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى للثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	5
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير جنس المعلم.	6
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير خبرة المعلم.	7
70	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.	8
71	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.	9
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين.	10
73	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً	11

	لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	
74	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	12
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير جنس المعلم.	13
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير خبرة المعلم.	14
77	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.	15
78	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.	16
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين.	17
80	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	18
81	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	19

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	اداتا الدراسة بصورتها الأولية	107
2	أسماء المحكمين	117
3	اداتا الدراسة بصورتها النهائية	118
4	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى مديرية التربية والتعليم قصبه عمان	127
5	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى مديرية التربية والتعليم لواء ناعور	128
6	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى مديرية التربية والتعليم لواء وادي السير	129
7	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم قصبه عمان موجّه إلى المدارس الخاصة التابعة لها	130
8	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لواء ناعور موجّه إلى المدارس الخاصة التابعة لها	131
9	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لواء وادي السير موجّه إلى المدارس الخاصة التابعة لها	132

التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته

بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

## إعداد

فاطمة علي حسين عثمان

## إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين, وقد تكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية, ولجمع بيانات الدراسة استخدمت إستبانتان؛ الأولى لقياس مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين, والثانية لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين, وكانت النتائج كما يأتي:

- إن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً, إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.93) وبإنحراف معياري (0.72).
- إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً, إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بإنحراف معياري (0.93).
- هناك علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي والدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.62).

- هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى التراخي التنظيمي ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي, ولم تكن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  تعزى لمتغير الجنس.

وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة, أوصت الباحثة بعدد من التوصيات من بينها:

- وضع معايير لاختيار مدير المدرسة الثانوية الخاصة بهدف تقليل مستوى التراخي التنظيمي في هذه المدارس.
- تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان عن الإدارة المدرسية والمهام والمسؤوليات الإدارية للمدير لتلافي حالة التراخي التنظيمي السائدة في مدارسهم.

**الكلمات المفتاحية:** التراخي التنظيمي, الثقافة التنظيمية, المدارس الثانوية الخاصة.

**The Organizational Slack of Private Secondary School Principals in the Capital Amman and its Relation to the Prevailed Organizational Culture, in their Schools from Teachers' Point of View**

**By**

**Fatimah A.H. Othman**

**Prof. Abbas A. Mahdi Al-Sharifi**

**Abstract**

This study aimed at finding out the level of the organizational slack of private secondary school principals in the Capital Amman and its relation to the prevailed organizational culture in their schools from teachers' point of view. The sample of the study consisted of (327) male and female teachers, who were drawn from the population of the study by using proportional stratified random sample. Two questionnaires were used to collect data: the first was to measure the level of organizational slack of private secondary school principals in the Capital Amman from teachers' point of view and the second was to measure the level of the prevailed organizational culture of private secondary schools in the Capital Amman from teachers' point of view.

The findings showed that:

- The level of organizational slack of private secondary school principals in the Capital Amman from teachers' point of view was high, the mean was (3.93) with a standard deviation of (0.72).

- The level of the prevailed organizational culture of private secondary schools in the Capital Amman from teachers' point of view was moderate. The mean was (3.56) with a standard deviation of (0.93).
- There was a positive significant relationship at ( $\alpha \leq 0.01$ ) between the level of the organizational slack and the level of the prevailed organizational culture in private secondary schools.
- There were significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the level of the organizational slack and the level of the prevailing organizational culture in private secondary schools in the Capital Amman attributed to academic qualification and experience variables. But there were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributed to sex variable.

In light of the findings of the study, some recommendations were presented as follows:

- Setting criteria for selecting secondary school principals, in order to reduce the organizational slack in schools.
- Organizing training courses for private secondary school principals in the Capital Amman about school administration and the administrative tasks and responsibilities for the principal, to avoid the prevailed organizational slack in their schools.

**Keywords:** Organizational slack, Organizational Culture, Private Secondary schools.

## الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة

ترتبط التربية بالمجتمع ارتباطاً عميقاً وكبيراً إذ تستمد مادتها من التراث الثقافي المتراكم عبر الاجيال المختلفة فتنشئ الاجيال الجديدة عليها سواء في مجال الأسرة أم المدرسة أم العمل أم الوسائط الثقافية الأخرى. فالتربية تتعامل مع الأفراد وتحاول التأثير في سلوكهم واتجاهاتهم وأدائهم وإنتاجيتهم بفاعلية وكفاءة عاليتين لتمكنهم من التفاعل والتكيف بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية التي هم فيها.

وإذا كانت الإدارة التربوية هي اداة المجتمعات لتحقيق اهداف النظم التربوية وطموحاتها، فإن الإدارة المدرسية هي الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية. فهي في تماس مباشر مع العملية التربوية والتعليمية. ومدير المدرسة هو الرأس الإداري والتربوي في آن معاً وهو القائد والموجه والمخطط والمشرف في مدرسته فإن صلح صلحت المدرسة واستقام أمره (البرادعي,1988).

والإدارة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع أن تنظّم العاملين وتوجههم لتحقيق أهداف المدرسة ببسر وبأقل جهد، ولما كان مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية والتربوية وتحقيق أهدافها العامة والخاصة ولكي يتمكن من أداء العمل بنجاح ينبغي عليه أن يتصف بالجدية والمرونة والسلوك الإيجابي لينعكس على العاملين فيتبعونه ويقفون بعمله. ومدير المدرسة الناجح هو الذي يستخدم الاستراتيجيات والوسائل والأساليب لتوجيه سلوك العاملين وتحقيق

الأهداف بكفاءة وفاعلية عاليتين، أما المدير المتراخي غير الملتزم بأداء مهماته وواجباته سيشكل جواً من القلق والتسيب والتوتر الأمر الذي يجعل المدرسة لا تحقق أهدافها (عطوي, 2015).

إلا أن هناك بعض العاملين يميلون إلى التراخي والتكاسل والإهمال في العمل ولا يحضهم أو يشجعهم على أداء وظائفهم ومهامهم وبذل جهودهم إلا الحوافز المادية والمصلحة الشخصية من جهة أو الخوف من جهة أخرى، فهم يبذلون الجهود القليلة في العمل مقابل الحصول على أجر كبير أو تنفيذ الحد الأدنى من المهمات والمتطلبات الوظيفية للابتعاد عن حد الخطر وهو الفصل أو الإنذار أو الخصم المادي (الشميري, 2011).

ويعد التراخي التنظيمي لدى مدير المدرسة أحد العوامل الأساسية التي تظهر آثارها في سلبية مخرجات التعليم ومدى تحقق الأهداف التعليمية والتربوية، فمن السهولة لأي مدرسة أن تتبنى خطأً تنظيمية ولكن من الصعب تطبيقها والحصول على نتائج إيجابية سبق وإن تم تحديدها في تلك الخطة، ومن ثم تبني خطط معينة وتطبيقها بشكل خاطئ وبدون تنظيم وتنسيق مسبقين يؤديان إلى الحصول على نتائج سلبية، فضلاً عن عدم استثمار الوقت والجهد بالشكل الأفضل، إذ يعد التراخي التنظيمي ظاهرة سلوكية سلبية انتشرت في الدول النامية تعكس القيم الاجتماعية نحو العمل في تلك الدول (ابو حمدة والسعود, 2013).

وأشار ويفالد وكاتز وداوني وراست ( Wefald, Katz, Downey & Rust, 2010) الى أن التراخي التنظيمي يكون على شكل مقدر إنتاجية غير مستخدمة ونفقات رأسمالية لا لزوم لها للمنظمة وهذا يؤدي إلى مساوئ تنافسية وأداء وظيفي منخفض، كما أن وجود التراخي التنظيمي سيعود بالمخاطرة الكبيرة على المنظمة وسيتأثر بالاختيارات الإدارية وحالة البيئة العامة.

وذكر لاوسون (Lawson, 2001) إن معرفة مستوى التراخي الأمثل اللازم للأداء الإيجابي سيوفر معلومات مفيدة للمديرين التنفيذيين للتفكير في إحداث تغييرات استجابة للعوامل الخارجية التي يتعرضون لها. وأضاف زين وفلود (Zinn & Flood, 2009) أن المحافظة على المستوى المعقول للتراخي التنظيمي يعد من التحديات المهمة التي تواجه الإدارة ومدير المنظمة، ولذا يجب أن يكون من أهداف الإدارة عند مواجهة التراخي التنظيمي أن تحاول إيجاد وسائل لموازنة مستوى التراخي التنظيمي ليتلاءم مع مقدرات المنظمة.

والتراخي التنظيمي إذا ما ارتبط بمديري المدارس فإنه يرتبط بدوره بالثقافة التنظيمية للمؤسسة التربوية إذ تمثل الثقافة الركيزة الأساسية التي تنشأ عليها فلسفة المنظمة وفكرها واستراتيجيتها التي تعد أساساً لتوجيه سلوك أعضاء المنظمة.

إن مدير المدرسة يدرك أن العاملين معه ليسوا متجانسين بل خليط يختلفون بعباداتهم وتقاليدهم وأفكارهم وانطباعاتهم وسلوكهم وتقديرهم للأمور، وإن مقدرته على إدراك هذه الفروق والتعامل معها وفق منهجية معينة يقلل كثيراً من المشكلات مع العاملين ويساعده على تهيئة بيئة مناسبة للعمل كما يساعده على تشكيل القيم والاتجاهات التي يحتاج لها العاملون لتحسين أدائهم المستقبلي (عطوي، 2015).

والثقافة التنظيمية للمنظمة عبارة عن مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن القيم والثقافات للأفراد والجماعات والمجتمع فضلاً عن سياسات المنظمة وقواعدها وقوانينها، فالثقافة التنظيمية لها الدور الكبير في تماسك أعضاء المنظمة وتعاونهم وترابطهم، كما تسهم في تشكيل المرشد الاخلاقي المرجعي لأفرادها وتوفر لهم الإحساس بالذاتية والهوية والانتماء الوظيفي وتعمل على استقرار المنظمة واستمرارها (عنصروليتيم، 2014).

والثقافة ظاهرة انثروبولوجية واجتماعية متعددة الخصائص والوظائف والأبعاد تشتق منها ثقافات عدة ومنها ثقافة المنظمة، فلكل منظمة مستودعها الثقافي الذي يتضمن قيم ومعتقدات وافتراسات وطقوس ورموز وعادات وممارسات تمنح المنظمة هويتها وفلسفتها وقيمتها وتوجهاتها ونسيجها وعملياتها ونتائجها وتشكل سلوك أفرادها وتمثل ثقافة المنظمة إحدى الجداريات الأساسية التي تعكس ما يعلن عن المنظمة من نشاطات ظاهرة وغير ظاهرة ووعاء يحتوي على أسرار المنظمة وما يعلن عن نتائجها، تسعى لإيجاد مناخ قيمى أخلاقى يسوده روح الفريق والعمل التعاونى بين أفرادها موجهة لسلوكهم نحو الأداء المتميز، فهي طريق واسلوب حياة، فالثقافة التنظيمية تشكل سلوك إدارتها ومديريها والعاملين فيها والمتعاملين معها في الأمدن البعيد والقريب، وهي الركيزة التي تعتمد عليها في تنمية قوتها وتحقيق أهدافها ونجاحها(الخفاجي،2009).

وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً مؤثراً في السلوك التنظيمي، الذي يُعد عنصراً أساسياً بجانب مكونات المنظمة الأخرى من: الأفراد، والأهداف، والتكنولوجيا، والهياكل التنظيمية. إذ تعتمد المنظمات على وسائل واساليب مختلفة لضبط تصرفات العاملين وسلوكهم، لهذا تلجأ إلى إيجاد القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد على ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات التي تتبناها، فالثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية تعزز التعليمات وتدعمها لذلك يحرص العاملون على أداء مهماتهم والالتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليمات ولكن انسجاماً مع القيم الثقافية السائدة في المنظمة التي لها الأثر الرئيس في سلوكهم (القيوتي، 2009).

إن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية يعرف أفرادها ما يترتب عليهم من مهمات وظيفية يقومون بها بفاعلية واداء ممتاز دون اللجوء والاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، بينما في الثقافات الضعيفة يُلاحظ أن الأفراد يتخبطون في طرق غير واضحة المعالم ويتلقون

تعليمات متناقضة وبالتالي تنعكس على ادائهم وإنجازهم للعمل فيفشلون في صنع قرارات مناسبة واتخاذها بطريقة موائمة لقيم الأفراد العاملين واتجاهاتهم (العميان, 2002).

وتعمل الثقافة التنظيمية القوية على تشكيل فرق أو جماعات يتشاركون في نظرتهم للأهداف تجمعهم القيم والمعتقدات والقواعد المرجعية ذاتها في مناخ مليء بالثقة المتبادلة، ومن ثم العمل على تحسين الكفاءة من خلال المستويات العالية في كل من الرضا والدافعية والولاء التنظيمي (بوعلوي, 2014).

إن الإدارة تُعنى بغرس العادات والتقاليد والقيم وطرق العمل التي تريدها في نفوس العاملين وتعمل على تنميتها، فالثقافة تنشأ بفعل ممارسات وتفاعلات وخبرات يمر بها العاملون، تبدو على هيئة أنماط سلوكية يتم مكافأتهم عليها فيقبلون عليها للحصول على مزيد من المنافع والمزايا. وعلى الرغم من أهمية القيم المعلنة إلا أن ممارسات العاملين هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فيفرق العامل بين السلوك والممارسات التي تتم مكافأته عليها وبين السلوك الذي يتم رفضه والمعاقبة عليه (القيوتي, 2008).

ويمكن أن تولد المنظمات ثقافتها التنظيمية في أفرادها من خلال تدريبهم وتأهيلهم على متطلباتها وقيمها أو من خلال توظيف المرشحين ذوي المقدرات والمهارات المتماشية مع أهدافها، فالثقافة التنظيمية تعمل على تحديد ما يجب أن تكون عليه المنظمة كما تعمل على تعليم العاملين على الأدوار التي يقومون بها لزيادة مستويات ادائهم وفاعليتهم في العمل، فالثقافة التنظيمية تعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة واستمرارها (بوعلوي, 2014).

لقد جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة

تعد الإدارة المدرسية المسؤولة الأولى عن سير العمل ومدى تحقيقها للأهداف المخطط لها. فالمدير هو المسؤول عن توزيع المهام واتخاذ القرارات وغيرها من الواجبات والمسؤوليات المترتبة عليه بحكم موقعه فهو الذي يؤدي دوراً كبيراً في تحديد ثقافة المدرسة وما تتضمنه من قيم واتجاهات توجه سلوك العاملين نحو الأداء والسلوك الإيجابي الذي تريده المدرسة وتسعى لتحقيقه بين أعضائها، ولذلك فإن كانت هناك درجة من التراخي والإهمال لدى المدير في قيامه بواجباته الموكلة إليه فإن ذلك سيعود سلباً على المدرسة وعلى العاملين بشكل خاص في سلوكهم وأدائهم لمهامهم وإنتاجيتهم وسينعكس ذلك بالتالي على تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها. فالعاملون الذين يجدون مديرهم وهو قدوتهم ومرشدهم وقائدهم لديه مستوى غير معقول من التراخي التنظيمي فإن ذلك سيؤدي إلى انصراف العاملين عن أداء مهماتهم الموكلة إليهم وإيجاد جو من الإهمال والتراخي التنظيمي بعيداً عن الإنتاج والإنجاز والأداء المتميز والسلوك الإيجابي الذي تسعى بالعادة المدرسة لتحقيقه بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال عمل الباحثة في إحدى المدارس الثانوية الخاصة شعرت بان هناك حالة من التراخي التنظيمي لدى المدير انعكست على العاملين وان هناك قلة المام بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس.

وقد أوصت بعض الدراسات مثل دراسة أبو حمدة (2011) إلى ربط التراخي التنظيمي بمتغيرات أخرى لم تتناولها دراستها، وأوصت دراسات أخرى بأجراء دراسات تتناول التراخي التنظيمي مثل دراسة جروسكوف وهايز وتاييلور وويبير ( Grosskopf, Hayes, 1991, Taylor&Weber, 2009), ودراسة لايتنر (Leitner, 2009), ودراسة عزيزي و نعمة الله (Azizi & Nematollahi, 2010).

كما أوصت بعض الدراسات مثل دراسة الترك (2016) بربط الثقافة التنظيمية بمتغيرات أخرى لم تتناولها دراستها، كما أوصت دراسات فرحان (2007)، وأبو جامع (2008)، والخلايلة (2010) بإجراء دراسة مماثلة لدراساتهم تتناول الثقافة التنظيمية.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وما علاقته بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين؟

### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين.

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من

وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من

وجهة نظر المعلمين؟

3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى التراخي

التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان ومستوى الثقافة التنظيمية

السائدة في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى التراخي

التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة

والمؤهل العلمي؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الثقافة التنظيمية

السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل

العلمي؟

### أهمية الدراسة:

يؤدي مدير المدرسة دوراً مهماً في قيادة العملية التعليمية التعلمية فهو الركيزة الأساسية التي

يقوم عليها نجاح العملية التعليمية التعلمية وتحقيق أهدافها المنشودة، إذ تستمد أهمية هذه الدراسة

من عدم حاجة الميدان التربوي والتعليمي إلى مدير متراخٍ لا يتحمل مسؤولياته المختلفة والحاجة

الى ثقافة تنظيمية فاعلة في مدارسهم، وتتمثل أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. يؤمل من هذه الدراسة إثراء البحث العلمي فيما يتعلق بموضوع التراخي التنظيمي لدى

مديري المدارس الثانوية الخاصة بالعاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في تلك

المدارس.

2. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في حدود علم الباحثة التي تسعى لدراسة مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بالعاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين.

3. اغناء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص بموضوعي التراخي التنظيمي والثقافة التنظيمية.

4. يتوقع ان تفيد نتائج هذه الدراسة صنّاع القرار وادارات المدارس الثانوية الخاصة في معرفة مستوى التراخي التنظيمي والتعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

5. يؤمل ان تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم لتنظيم دورات تدريبية للمديرين لتلافي حالات التراخي التنظيمي التي تسود مدارسهم.

6. يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات جديدة في مؤسسات تربوية أخرى، في ضوء ما توفره من أداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما، وما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة.

### تعريف المصطلحات:

إشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات التي عُرِّفت مفاهيمياً وإجراءياً وكما يأتي:

#### 1. التراخي التنظيمي:

عرّف ديميك وموراي (Dimick & Murray, 1978) التراخي التنظيمي بأنه عدم الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة او سوء تقدير المدير في توزيعها بشكل يتم الاستفادة منها في المنظمة وبالتالي إهمالها لتصبح فائضة عن حاجة المنظمة.

ويعرف التراخي التنظيمي إجرائياً: بأنه التكاثر وعدم الاهتمام بالعمل بما يعيق تحقيق المدرسة لأهدافها ينتج عن التباطؤ في الإنجاز، وكما يقاس باستبانة التراخي التنظيمي التي طورتها الباحثة واستخدمتها في هذه الدراسة.

## 2. الثقافة التنظيمية:

عرف القريوتي (2008) الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطبوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للمنظمة بحيث تولد فهماً عاماً بين أعضاء المنظمة حول خصائص المنظمة والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. وتعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها: مجموعة القيم والاتجاهات التي تتبناها المدرسة وتحاول غرسها في الأفراد لتوجه سلوكهم وتنمي اتجاهاتهم ومواقفهم نحو القضايا الأكاديمية والمهنية ولتوجههم نحو الأداء المتميز لتحقيق الأهداف المخطط لها، وكما تقاس باستبانة الثقافة التنظيمية التي طورتها الباحثة واستخدمتها في هذه الدراسة.

## حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها في العاصمة عمان للعام الدراسي 2016/2017.

## محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أدوات الدراسة وثباتهما، وموضوعية أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلة الدراسة، وأن تعميم نتائج الدراسة لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذلت الصلة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة المتمثلين في التراخي التنظيمي والثقافة التنظيمية، فضلاً عن عرض للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري:

اشتمل الأدب النظري على موضوعات ذات صلة بكل من التراخي التنظيمي والثقافة التنظيمية وكما يأتي:

#### 1- التراخي التنظيمي:

يُعد التراخي التنظيمي ظاهرة سلوكية ذات تأثير مباشر في سير العمل إذ يلاحظ أن قلة اهتمام الإدارة بالجوانب المعنوية و المادية قد يؤدي الى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها المخطط لها بسبب التكاثر وعدم الانضباط وبالتالي الإهمال ومن ثم ضعف الإنتاجية الكلية. وقد ارتبط التراخي التنظيمي بمفهومى الإهمال والتسبب او التأخر والتخلف الوظيفي وفيما يأتي عرض لبعض المحاور المتعلقة بالتراخي التنظيمي:

#### مفهوم التراخي التنظيمي:

يُعد مارش وسيمون أول من صاغ مصطلح التراخي التنظيمي وتطرقا الى ما يعنيه هذا المفهوم. فقد كان الباحثون قبل ذلك يتجادلون فيما بينهم بصدد موضوع التكاثر، أو الإهمال، أو ما يسمى بـ "التراخي التنظيمي". وكانوا يؤكدون على أن دور المدير تتمثل في التحكم بمستوى التراخي لحماية المنظمة من الضغوط البيئية الخارجية (Moovendhan,2015).

لقد تعددت الآراء والتعريفات حول مفهوم التراخي التنظيمي فقد قام سيرت ومارش (1963) (Cyert & March) بتعريف التراخي التنظيمي بأنه الموارد المتبقية غير المستثمرة بعد الانتهاء من الاستخدام والتوظيف الإجمالي لموارد المنظمة اللازمة لدعم عمليات المنظمة ومهامها. وعرفه بورجيوس (Bourgeois, 1981) بأنه عدم مقدرة المنظمة على التكيف مع الضغوط الخارجية والداخلية، وهو يقوم على عدم الاستثمار الأمثل للموارد وعدم إتباع التعليمات والقوانين التي تتبناها المنظمة.

وعرف أوفيت (Oviatt, 1988) التراخي التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة من الموارد التنظيمية الزائدة عن الحد الأدنى الضروري لإنتاج مستوى معين من الأداء التنظيمي، إذ يوفر التراخي تحذيرات للمؤسسة تسمح للإدارة بالتكيف بنجاح مع الضغوط الداخلية وكذلك وضع استراتيجيات تتعلق بالبيئة الخارجية.

وعرفته بلوم (Bloom, 2000) المشار إليها في أبو حمدة (2011:19) بأنه عبارة عن وجود كثير من الأعمال التي يجب إنجازها ولا يوجد وقت كاف لإنجاز هذه الأعمال فضلاً عن وجود كثير من العاملين المطالبين بإنجاز هذه الأعمال المعقدة والصعبة دون معرفة آلية إنجازها وكيفية، مما يؤدي إلى مضاعفة الجهود بدون نتائج، ووجود رسائل غير واضحة بين العاملين، فضلاً عن ضعف التنسيق".

وعرف مكدونالد (McDonald 2003) التراخي التنظيمي بأنه مصطلح سلبي يتعلق عادة بعدم الكفاءة والالتزام بالمواد.

ونظر جورج (George, 2005) إلى التراخي التنظيمي بأنه يحدث نتيجة للإغراء في خوض المخاطر التي تفوق مقدرة المنظمة على تحملها واستكشاف خيارات استراتيجية غير مؤكدة،

فالتراخي التنظيمي بمستوياته المتنوعة يؤثر في قرارات المدير وسلوكه عند مواجهته لمواقف معينة وبالتالي يؤثر في المنظمة وأهدافها، إذ إن التراخي التنظيمي مرتفع المستوى له تأثير سلبي في تقديرات المدير في استخدامه للموارد واتخاذ القرارات، أما التراخي التنظيمي ذو المستوى المنخفض فقد تكاد نتائجه تكون معدومة أو أقل تأثيراً في تقديرات المدير.

وعرف شاهين المشار إليه في دراسة الخفاجي وجواد (2011) التراخي التنظيمي هو الاختلاف بين المجموع الكلي للموارد المتوفرة في المؤسسة والمجموع الكلي للموارد الضرورية لاستمرار المؤسسة في عملها وإنتاجها.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف التراخي التنظيمي بأنه ظاهرة سلوكية سلبية تتمثل في عدم رغبة العاملين في العمل والدوام والتكاسل والاهمال وما ينتج عنه من عدم تحقيق المدرسة لأهدافها والتباطؤ في الانجاز فضلاً عن عدم الاستثمار الأمثل للموارد المدرسة.

### أنواع التراخي التنظيمي:

هناك أربعة أنواع للتراخي التنظيمي فيما يأتي عرض لها بإيجاز (Moovendhan,2015):

1- التراخي المالي: أي مدى حجم الموارد المالية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها ( أي حجم المورد المالي في متناول المنظمة) .

2- التراخي التشغيلي أو التنفيذي: ويقصد به الموارد التشغيلية غير المستخدمة وغير المستثمرة مثل المقدر الزائدة، فالتراخي التشغيلي عادة ما يصعب استيعابه.

3- التراخي في العلاقات مع الزبائن: يؤثر هذا النوع من التراخي في اختيارات سوق العمل وكذلك المقدر على التكيف التنظيمي كما أنها تدفع المديرين إلى حماية الموارد واللوازم الخاصة بمنظمتهم والتي تعد نادرة وتتفرد بها المنظمة.

4- تراخي الموارد البشرية: ويعني الموارد البشرية التشغيلية المتخصصة الماهرة والتي تعد نادرة في المنظمة، والتي تحتاج إلى أن تكون محمية من قبل المدير لأنها عرضة للاستنزاف والاستغلال غير المشروع في حالة التراخي التنظيمي.

### اشكال التراخي التنظيمي:

يعد التراخي التنظيمي ظاهرة يومية واضحة تمس حياة الأفراد في مختلف مجالات العمل وقد تعددت اشكال التراخي التنظيمي في المؤسسات الرسمية والخاصة وكان أبرزها ما يأتي (حناحنة، 2006):

- تهرب الموظفين من اداء اعمالهم أو تأجيلها.
  - عدم كفاءة المدير وامتلاكه للمؤهلات غير المناسبة لمنصبه الذي يشغله.
  - عدم اهتمام العاملين بإنجاز الاعمال الموكلة اليهم، على الرغم من أهميتها وضرورتها للآخرين.
  - شعور العاملين بالكسل وعدم الرغبة في الدوام وعدم الرغبة في الانتاج بسبب غياب الوعي بأهمية العمل الذي يقومون به.
  - جهل الموظف بمهامه وواجباته وعدم اهتمام المنظمة بتدريب العاملين وتأهيلهم للقيام بها.
- وقد ذكر نوراي وغولاتي (Nohria & Gulati, 1996) عدة أشكال للتراخي التنظيمي في المنظمة تمثلت في:

- الطاقة أو المقدرة الزائدة على الحد الضروري.
- العمالة الزائدة عن الحاجة.
- الموظفين الذين يشغلون وظائف متكررة .
- رأس المال الزائد عن الحد الضروري.

وبعد اطلاع الباحثة على دراسة أبو حمدة (2011) وجدت عدة أشكال لظاهرة التراخي التنظيمي في المدرسة وهي:

1. تأخر الطالبات عن طابور الصباح.
2. انتشار انماط سلوك غير مرغوبة فيها بين الطلبة مثل العنف والتخريب لضعف الرقابة الإدارية وإهمال الإدارة في تنفيذ العقوبات الرادعة وحل المشكلات.
3. عدم كفاءة مدير المدرسة للقيادة وضعف شخصيته وتراخيه يؤدي إلى عدم الانصياع لأوامره وفقدان احترام العاملين والطلبة له.
4. عدم قيام المدير بوضع خطط أو الاهتمام بتطبيقها.
5. عدم اهتمام الإدارة المدرسية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية والتقيد بالروتين.
- 6- نقشي اللامبالاة والإهمال وعدم الإخلاص وبذل الجهد في العمل.
- 7- عدم رغبة العاملين في الدوام أو التواجد في العمل.
- 8- التأثير في رغبة الطلبة في التعلم وبالتالي التأثير في تحصيلهم المدرسي.

#### اسباب التراخي التنظيمي:

اثبتت دراسة منجونغ وايلييتيت ( Minjung &Ayelet,2011 ) أن هناك عدة اسباب لوجود التراخي التنظيمي في أي منظمة أهمها عدم وجود الدافع او الحافز للاستمرار في العمل وعدم الاهتمام بتحقيق اهداف المنظمة.ونكرت حناحنة (2006) عدة اسباب للتراخي التنظيمي ابرزها ما يأتي:

1. عدم توفير البيئة المناسبة للعمل وكثرة ضغوط العمل على العاملين.
2. عدم توافق مجالات العمل مع تخصصات العاملين التي يطمحون اليها.

3. تعيين المديرين غير الكفيا في مناصب مهمة عن طريق الوساطة وتأثيرها السلبى فى سىر العمل وتحقىق أهدافه.

4. أثر المحاباة والمحسوبية فى اءاء العاملين، إذ فىء الموظف من فىطى على كسله واخطائه التى ىرتكبها فى العمل.

5. قلة اهتمام الإدارة بتقىم المكافآت والحوافز المادية أو المعنوية للعاملين.

وذكرت غلوسى (2015) أسباباً أخرى للتراخى التنظيمى أهمها:

أ- اسباب إءارية تمثلت فى:

1. عدم تحمل المءىر لمسؤولياته وواجباته.

2. ضعف الرقابة الإءارية لءسن سىر العمل الإءارى.

3. ضعف اسلوب الإدارة الذى تمارسه وافتقارها الى التنظيم والانضباط.

4. انءام المكافآت المعنوية والمحفزات التءجىعية فى العمل.

5. عدم توفر الإمكانيات المادية لممارسة الإدارة عملها.

6. عدم وجود برنامج عمل تعاونى بىن الإدارة والعاملين.

7. تراخى وتباطؤ المءىر وإهماله لأءاء عمله.

ب- اسباب تنظيمية وتمثلت فى:

1. استمرارية اشكال التءكم والسىطرة بشكل بىروقراطى على العاملين.

2. التفوىض والاتكالية فى أشكالهاكافة.

3. انتشار ظواهر خطيرة فى المنظمة بىن العاملين كالوساطة والمحسوبية والرشوة والفساء

والتسلط من قبل فرد أو مجموعة معينة على الآخرين.

ج- اسباب تتعلق بالبيئة الثقافية:

تعد القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة بين العاملين السائدة في المنظمة هي المحرك الرئيس لسلوك العاملين في المنظمة وتنظيم علاقاتهم مع الآخرين، إذ تشكل العنصر الأساسي في تنفيذ العاملين القوانين او انتهاكها، فالبيئة التي يوجد فيها التراخي تجد العاملين لا يشعرون بالانتماء والولاء نحو المنظمة وتتولد لديهم اللامبالاة والإهمال والتكاسل نحو واجباتهم ومهامهم.

د- اسباب قانونية وتتمثل في:

1. عدم وجود تشريعات قانونية لممارسة الإدارة.
2. عدم وجود النظم والقرارات والضوابط واللوائح التي ترشد العاملين نحو الاداء والانتاجية المطلوبة وتوجه سلوكهم في المنظمة.
3. غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة لا شك سيؤدي إلى انتشار المخالفات والاهمال والتراخي بين العاملين في المنظمة.

هـ- اسباب فنية وتتمثل في ما يأتي:

1. عدم التدريب والتأهيل لرفع كفاءة العاملين.
2. غياب الرقابة الذاتية.
3. عدم الاهتمام بالمقدرة والكفاءة ومراعاة التخصص عند تعيين العاملين.
4. عدم وجود الخطط السنوية واهمال تنفيذها إن وجدت.
5. عدم تناسب الدخل الفردي للعاملين مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الدخل

العالمي.

6. سوء توزيع العمالة وعدم الاستثمار الأمثل لمقدرات العاملين وطاقاتهم.

7. عدم توفير البيئة الملائمة للعمل.

8. عدم توفير وسائل الاتصال وادواته بين العاملين والادارة وبين العاملين مع بعضهم

بعضاً.

وبعد اطلاع الباحثة على دراسة أبو حمدة والسعود (2013) وجدت عدة اسباب لوجود

ظاهرة التراخي التنظيمي في المدرسة ومنها :

1- الهروب من الواجبات الموكلة للمديرين وعدم الرغبة في الإنجاز والعمل.

2- اللامبالاة وعدم المسؤولية وعدم الجدية في العمل.

3. الظروف الاقتصادية السيئة التي تنعكس على أداء العاملين والمديرين وإنجازهم في

العمل.

4- غياب الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع المديرين على أداء أعمالهم بجدية.

5. عدم تحديد مدير المدرسة للمهام والواجبات للعاملين في المدرسة.

6. ضعف عملية الاتصال بين العاملين والمدير في المدرسة.

7. عدم توظيف التكنولوجيا في العمل وعدم الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام

التكنولوجيا في العمل.

### آثار التراخي التنظيمي:

تعددت الآثار التي يمكن أن تتجم عن ظاهرة التراخي التنظيمي التي ظهرت نتيجة لسوء

التخطيط والتنظيم الإداري وضعف الإدارة وعدم مقدرتها على استثمار مقدرات العاملين وطاقاتهم

في العمل وعدم تفهم بعض المواقف والظروف التي يمر بها بعض العاملين، التي تتخذ صوراً

مختلفة كالغياب والتأخر عن الدوام وازدياد حجم العمالة في الدوائر الرسمية والخاصة وكل ذلك ينتج عنه انخفاض انتاجية العاملين وادائهم وبالتالي انخفاض انتاجية المنظمة وعدم تحقيقها لأهدافها (الزاملي,2014).

و ذكر كردي ( 2014 ) عدة اثار للتراخي التنظيمي تمثلت فيما يأتي:

- الآثار الاقتصادية: هناك العديد من الاثار التي تنتج عن تراخي الادارة في القيام بواجباتها ومهامها الموكلة اليها، ومن أهمها ما يأتي:

1. ارتفاع الكلفة وتحميل ميزانية المنظمة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وانتاج، مثل دفع رواتب العاملين دون الحصول على ما يقابلها من اداء وانتاج وخدمات للمنظمة، والاسراف في شراء الأدوات المكتبية والقرطاسية دون استخدامها وتكديس جزء كبير منها في المستودعات.

2. عدم الاستثمار الأمثل للوقت نتيجة تردد المستفيد على مكتب الموظف للحصول على الخدمة المطلوبة او البقاء ساعات طويلة في انتظار العاملين في المنظمة.

3. عدم المقدرة على القيام بتخطيط الخطط التنظيمية المرسومة للمنظمة وتنفيذها وذلك لأسباب فنية تعود للإدارة.

- الآثار الاجتماعية: ومن أبرز الآثار الاجتماعية التي تنتج عن استمرار التراخي والاهمال تتمثل بما يأتي:

1. انتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية بين العاملين واستمرار سيطرة النظم الاجتماعية على الفرد والجماعة وممارسة هذه الظاهرة كنوع من التقليد الذي يستمر من فرد لأخر عبر الزمن فيزداد الفرد قوة واستمراراً على مثل تلك النظم الاجتماعية على حساب القوانين والنظم الرسمية.

2. عدم تكافؤ الفرص في عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- آثار إدارية وتتمثل في: عدم تعيين الشخص المناسب الممتلك للمهارات والمقدرات الملائمة لمنصبه وما يترتب على ذلك من آثار واضحة تنعكس على سير اداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

- الآثار القانونية وتتمثل في: الإهمال والتراخي في محاسبة العاملين المقصرين وعدم معاقبتهم سيكون باعثاً للعاملين على ارتكاب المخالفات الانضباطية كالتأخر عن الحضور الى المنظمة أو التغيب عن الدوام بدون مبرر مقبول.

وترى الباحثة في ضوء ما سبق أن التراخي التنظيمي ظاهرة سلوكية سلبية لها آثار سلبية تنعكس على سلوك مدير المدرسة وإدارته للمدرسة إذ تترك الأثر الواضح على ثقافة المدرسة التي يتبناها المدير ويؤمن بها، إذ تنعكس على أنماط سلوك العاملين والطلبة في المدرسة وبالتالي تؤدي إلى انخفاض الأداء والانتاج وتنعكس بشكل سلبي على مخرجات المدرسة وتحصيل الطلبة، ويؤدي ذلك الى عدم تحقيق الأهداف المطلوبة.

## 2- الثقافة التنظيمية:

الثقافة هي كل ما يكتسبه أو يتعلمه الفرد ويشاركه مع غيره من أعضاء المجتمع بشكل عام، فالثقافة عبارة عن نظام متسق ومتكامل من القيم والمعتقدات والتوقعات ومزيج من المعرفة والعقيدة والفن والاخلاقيات والقانون والتقاليد المختلفة التي تنتج من تفاعل الفرد مع معطيات الواقع الذي يعيشه بجميع متغيراته المادية والمعنوية فتشكل اتجاهاته واهتماماته وتؤثر في سلوكه وتصرفه في المواقف المختلفة (الغريب، وحسين، والمليجي، 2005).

إن الثقافة في جوهرها ظاهرة أنثروبولوجية واجتماعية ناتجة عن التفاعلات الاجتماعية بين أفراد المجتمع وقد انبثقت عنها عدة أنواع من الثقافات ومن بينها الثقافة التنظيمية .

#### • مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت التعريفات والآراء حول مفهوم الثقافة التنظيمية فقد عرفه بينكرو (Pettigrew,1979) بانها نظاماً عاماً وجمعياً يقبل معاني الجماعة وأنشطتها ومهامها التي تنجز في توقيت محدد ويتضمن النظام مصطلحات وعبارات، وصيغ، وتبويبات، وتصورات يستعين بها أعضاء الجماعة لتفسير التصرفات في مختلف المواقف التي يتعاملون معها قبولاً وتجنباً.

وعرف هوفستد ( Hofstede,1980) الثقافة التنظيمية بانها مجموعة من المعتقدات والقيم والعادات والممارسات التي يشترك فيها أعضاء جماعة معينة، تختلف هذه الثقافة من منظمة إلى أخرى أو من بلد إلى آخر باختلاف العناصر المكونة له، وتبرز هذه الثقافة خاصة في النظام السياسي المطبق، والنظام الاجتماعي، والنظام التعليمي، وغيرها من الأنظمة المماثلة الأخرى.

وعرفها شاين (Schein,1990) بأنها مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية التي اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشكلات المتعلقة بالتكيف مع البيئة الخارجية والانسجام أو التكامل الداخلي. وهذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للمقدرة على التفكير والإحساس بالمشكلات المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي.

تعد الثقافة التنظيمية الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة فهي عبارة عن مجموعة الاعتقادات والقيم والعادات والمعايير والمفاهيم وطرق التفكير والعمل التي يشترك فيها أفراد

المنظمة وتوجه سلوكهم وتحدد تصرفاتهم ومواقفهم نحو قضايا اكااديمية ومهنية ( عنصر وليتيم, 2014).

وعرف الغريب واخرون(2005) الثقافة التنظيمية بانها مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والرموز والقصص التي لها الاثر الكبير في العمليات التنظيمية داخل المدرسة.

عرف هكزنسكي وبوخنان (Huczynski & Buchanan,2006) المشار إليهما في الخفاجي (2009: 23) ثقافة المنظمة "بأنها مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم, والمعتقدات, والعادات, والتقاليد, والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها, وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوك العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي".

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بانها مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والعادات والتقاليد والرموز والقصص والقواعد والاتجاهات التي تتبناها المدرسة وتعمل على غرسها في نفوس العاملين لتوجيه سلوكهم نحو انماط السلوك المرغوبة لتحقيق اهدافها الاكاديمية والمهنية.

#### • أهمية الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في كل منظمة إذ لا توجد منظمة من غير ثقافة تنظيمية وتعد هذه الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات, وهي إطار فكري يرشد أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم ومعاملاتهم ولا يؤديون أدوارهم فرادى وإنما في إطار وحدة تنظيمية واحدة, وتشكل الدليل الذي يسترشد به الإداريون و العاملون في معاملاتهم الوظيفية وعلاقاتهم وسلوكهم داخل المنظمة وخارجها, والثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين فلا يلجؤون إلى أساليب القوة في فرض السلوك المرغوب اتباعه في

المنظمة. وتُعد الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة وعاملاً مهماً في جذب العاملين المؤهلين والملائمين لها، كما تعد الثقافة عنصراً مهماً يؤثر في قابلية المنظمة على التغيير ومقدرتها على مواكبة التطورات والأحداث المعاصرة (القاضي, 2015).

وذكر الهاجري (2013) أهمية الثقافة التنظيمية بأنها تساعد الإدارة في التعرف إلى الأولويات الإدارية، والتنبؤ بأنماط سلوك الإدارة في المواقف الصعبة التي تتعرض لها المنظمة والأزمات والمخاطر التي تواجهها وتعزيز دور قيادي مرغوب تواجهه في المنظمة إذ يُعد القائد القوي عنصراً مهماً في وجود ثقافة تنظيمية قوية وتشكيلها في المنظمة، إذ تصبح الثقافة التنظيمية القوية بديلاً قوياً للوائح والإجراءات والقواعد المتبعة في العمل تنعكس على تصرفات وسلوك العاملين فتغني العاملين عن الرجوع إليها.

وترى الباحثة في ضوء ما سبق أن الثقافة التنظيمية لها الدور الكبير في تشكيل أنماط السلوك المرغوبة للعاملين في أي منظمة، ومما لا شك فيه أن من أهم أهداف الإدارة المدرسية إنتاج مخرجات تتمتع بأنماط سلوكية ايجابية مرغوبة وغرس القيم والمعتقدات والعادات الايجابية التي تنعكس على أدائهم الايجابي في المجتمع، فضلاً عن تعزيز الأدوار القيادية والتربوية المرغوبة في المدرسة وتوفير بيئة عمل مناسبة تشجع العاملين والطلبة وتوجههم نحو الأداء والإنجاز العالي ولذلك تستند الإدارة المدرسية إلى ثقافة تنظيمية تمكنها من وضع السياسات واللوائح والأنظمة والتشريعات العامة التي تعمل على التأثير في أنماط سلوك العاملين والطلبة وتوجيههم نحو السلوك المرغوب.

• خصائص الثقافة التنظيمية:

فيما يأتي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة (حريم, 1997):

1. الانتظام في السلوك والتقيد به: نتيجة تعامل أفراد المنظمة بعضهم مع بعض فإنهم يتبنون عبارات ومصطلحات وطقوساً ولغة مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والثقة المتبادلة.

2. المعايير: معايير سلوكية تحدد حجم العمل الواجب إنجازه.

3. القيم المتحكمة: تتبنى المنظمة قيماً أساسية تتوقع من أعضائها الالتزام والتمثل بها.

4. الفلسفة: كل منظمة لها سياساتها الخاصة في معاملتها لعامليها وعملائها.

5. القواعد: هي عبارة عن تعليمات وقوانين تصدرها المنظمة يعمل الأفراد وفقاً لها.

6. المناخ التنظيمي: هي مجموعة الخصائص المتمثلة في الهيكل التنظيمي، والنمط

القيادي، والسياسات والإجراءات والقوانين، واستراتيجيات الاتصال وأنماطه وغيرها من الخصائص

التي تميز البيئة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر في قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم.

وذكر العميان (2004) عدة خصائص للثقافة التنظيمية تمثلت في ما يأتي:

1- تعد الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة، أي أنها تكتسب من تفاعل الأفراد واحتكاكهم مع

بعض في بيئة العمل فهي ليست غريزة فطرية، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل إذ تصبح

جزءاً من السلوك ومن خلال الثقافة يمكن التنبؤبتصرفات الآخرين من ثقافتهم. .

2- تعد الثقافة التنظيمية عملية إنسانية، فالإنسان هو المصدر الرئيس لها تتبع من

تصرفاته فهو من يصنعها ومن دونه لا توجد ثقافة.

3- الثقافة التنظيمية تعد نظاماً تراكمياً ومستمرًا تنتقل من جيل إلى آخر سواء على مستوى المنظمة أم المجتمع فهي تورث جيلاً بعد جيل.

وحددت العطية(2003) مجموعة من الخصائص والسمات للثقافة التنظيمية كالآتي:

- 1- الإبداع والمخاطرة: تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة وروح المبادرة.
- 2- الانتباه للتفاصيل: أي المستوى التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا منبهين للتفاصيل الدقيقة إذ يتوجب على العاملين أن يكونوا دقيقين في تصرفاتهم.
- 3- التوجه نحو الناس : وهي مستوى اهتمام الإدارة بالتأثير في سلوك الأفراد داخل المنظمة.

- 4- العدوانية: مستوى تنافس العاملين فيما بينهم داخل المنظمة ومستوى عدوانيتهم.
- 5- التوجه نحو الفريق: مستوى فعاليات العمل والتركيز على العمل الجماعي وروح الفريق لا الأفراد.

6- الثبات: مستوى محافظة المنظمة على حالتها الراهنة بدلاً من النمو.

#### • أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية عديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى حسب التقسيم الذي يتم استخدامه ومن هذه الأنواع ما يأتي (القاضي, 2015):

1. الثقافة البيروقراطية: ويكون العمل هنا منظماً والأقسام يتم بينها التنسيق، وتكون المسؤوليات والسلطات محددة ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي في المنظمة، وتقوم على التحكم والالتزام.

2. الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة محفزة للعمل المبدع يتصف أفرادها بحب المخاطرة ومواجهة التحديات.

3. الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بجو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، وتركز هذه الثقافة على الجانب الإنساني في بيئة العمل.

4. ثقافة العمليات: تنتشر في هذه الثقافة الحيطه والحذر بين العاملين في المنظمة إذ يعملون على حماية أنفسهم وذلك بسبب اهتمام المنظمة بطريقة إنجاز العمل وعدم تركيزها على النتائج التي سوف تتحقق.

5. ثقافة المهمة: تهتم هذه الثقافة بتحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6. ثقافة الدور: تهتم هذه الثقافة بنوع التخصص الوظيفي والقواعد والأنظمة، فهي تركز على الأدوار الوصفية أكثر من الفرد نفسه، وتوفر الأمن الوظيفي والثبات والاستمرارية. كما تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين هما (بوعلي, 2014):

1- ثقافة قوية/مكثفة : هي الفرق والجماعات التي تتشارك الثقافة ذاتها ويشكلون أغلبية أعضاء المنظمة التي يعملون فيها, إذ يتشاركون الأهداف والقيم والمعتقدات والقواعد ذاتها.

2- ثقافة ضعيفة/ركيكة: وهي الثقافة التي لم تنل الثقة والقبول من أعضاء المنظمة الواحدة أو لا يقبلون عليها بقوة فينعكس ذلك على ضعف توافق الأعضاء على قيم المنظمة وأهدافها.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما (الفريجات, واللوزي,

والشهابي, 2009):

1. الإجماع أو مدى المشاركة للقيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتقاس مدى قوة الثقافة السائدة في المنظمة على مدى مشاركة أو إجماع أعضاء المنظمة على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة أوسع للقيم ذاتها. ويتوقف ذلك على عاملين هما:

- تنوير العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بموجبها.  
- نظم العوائد والمكافآت فإذا تم منح الأعضاء الملتزمين بالقيم المكافآت والعوائد فإن هذا سيساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

## 2. الشدة ( Intensity ):

وتشير الى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات الحيوية. وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والمعتقدات الحيوية وشدة التمسك بهذه القيم من قبل أعضاء المنظمة.

وأشار حاروش وحروش (2015) الى أن الثقافة القوية هي القادرة على الوحدة التنظيمية التي لا تسمح بتعدد الثقافات الفرعية داخل المنظمة لما لها من آثار على سلوك العاملين وفعاليتهم وبالتالي التأثير في المنظمة.

### • مكونات الثقافة التنظيمية:

من أهم مكونات الثقافة التنظيمية ما يأتي (القاضي, 2015):

1. القيم التنظيمية: هي عبارة عن القيم في مكان العمل أو بيئته فهي التي توجه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة، ومن هذه القيم الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، والالتزام بالقوانين وغيرها.

2. الأعراف التنظيمية: هي مجموعة من المعايير التي يلتزم بها العاملون لأهميتها وعوائدها على المنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة ويجب على الجميع إتباعها، ومثال ذلك عدم توظيف الابن والأب في المنظمة ذاتها.

3. التوقعات التنظيمية: هي مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يتوقعها الفرد من المنظمة وتتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، وهي عبارة عن مجموعة أمور أو أشياء متوقع تنفيذها أو امتلاكها أو تقديمها، مثل التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس ومن الزملاء فيما بينهم والمتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تساعد على دعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

4. . المعتقدات التنظيمية: هي مجموعة تصورات وأفكار مشتركة راسخة في أذهان أعضاء المنظمة، تدور حول ماهية العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطرق إنجاز العمل والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، والعمل الجماعي (النسور، 2012).

5. الموروث الثقافي: وهي الأحداث والمواقف التي تمر بها المنظمة منه ما هو ايجابي وتحاول نشره بين العاملين في المنظمة ليكون مرجعاً ورمزاً لهم يحفزهم ويشجعهم ويوجه سلوكهم نحو الاداء الايجابي المرغوب به لدى المنظمة، ومنه ما هو سلبي تتجنبه المنظمة وتحاول تلافيه والتغاضي عنه(السكرانة، 2009).

#### • أدوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

من أهم الأدوات الرئيسة التي تشكل الثقافة التنظيمية ما يأتي (جرادات، والمعاني، وعريقات، 2013):

1- الروتين: في كل ثقافة هناك الروتين الذي يحدد كيف يجب أن تتم الأمور كما تحدد كيف يتعامل العاملون مع بعضهم بعضاً، فالروتين الذي يغرس ثقافة العمل الجاد أو ثقافة القوة بين أعضاء المنظمة له دور في توجيه سلوك أعضاء المنظمة وتحديده.

2- الطقوس والشعائر: هي عبارة عن الممارسات التي تحدث في المناسبات المختلفة التي تحتفل بها المنظمة، كالطقوس الدينية وطقوس الولادة والزواج وغيرها، هذه الطقوس تحدد لأفراد المنظمة كيفية التصرف وما السلوك المهم الذي سيتم تكريمه بسبب صدوره منه في هذه المناسبة المهمة.

3- القصص الشعبية: كل منظمة لها ثقافتها الخاصة التي تحتوي على القيم والاتجاهات التي توجه سلوك أفراد المنظمة ويأتي دور القصص للتأكيد على قيم معينة وعلى السلوك الصحيح لتشجع أفرادها على التمثل والافتداء بها.

4- الرموز: وتشمل الإشارات والألقاب وحتى اللغة الخاصة التي تعد من الوسائل التي تحدد ثقافة المنظمة وأداة مهمة لتكوين الثقافة تميز المؤسسات عن بعضها بعضاً بالمصطلحات والألقاب التي يستخدمها الأفراد والتي تكون ذات معنى لهم يعرفونها ويمارسونها في أعمالهم.

5- بناء القوة : وهم الأشخاص الأقوياء في المنظمة إذ يتمثل بناء القوة في المنظمة بالمهارة والسمة التي تعدها المنظمة مهمة لها، إذ يسعى الأفراد لتقليد هؤلاء الأشخاص الأقوياء فيعدون الشخص القوي الأنموذج الذي يستحق التقليد لما له من تأثير كبير يخشاه الآخرون ويحترمونه ويسعون للتقرب منه وتقليده.

6- نظم الرقابة والتحكم: تحدد كل منظمة معايير لما تعده الأداء المطلوب كما تحدد أداة التقييم المناسبة لتقييم أفرادها على أساس المعايير التي تبنتها.

7- البناء التنظيمي: يمثل البناء التنظيمي بجزئيه الرسمي وغير الرسمي أداة مهمة لتكوين ثقافة المنظمة فهو المرآة العاكسة لطبيعة العلاقات بين الوحدات والفعاليات كما يعكس بناء القوة في المنظمة, فهو يغرس القيم الي تريدها المنظمة في نفوس عاملها لتحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية.

وبعد تشكيل الثقافة التنظيمية لا بد من العمل على ترسيخها واستمرارها، ويتم العمل على ذلك عن طريق الوسائل الأتية (حريم,2003):

1- إدارة الموارد البشرية: ويتم ذلك عن طريق اختيار الاشخاص المؤهلين والمشابهين في قيمهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم لقيم المنظمة واتجاهاتها ومعتقداتها, وعدم اختيار الاشخاص المختلفين عن ثقافة المنظمة الذين من الممكن أن يهاجموا ثقافتها من قيم ومعتقدات.

2-التطبيق: إي مساعدة المنظمة العاملين على التكيف وايصال ثقافتها باستمرار اليهم، وذلك عن طريق برامج التنوير والتعريف والتدريب.

3- نظم العوائد الشاملة: لا يقتصر هنا على الجوانب المادية وانما تتعدى الى الجوانب المعنوية كالتقدير والقبول والاعتراف, والتركيز على شعور العاملين نحو المنظمة وانتمائهم.

4- بناء إحساس بالتاريخ: عن طريق سرد القصص والحكايات عن شخصيات المنظمة الناجحة والمهمة, وعرض تاريخ المنظمة بصورة مستمرة.

5- ايجاد شعور بالتوحد: عن طريق القيادة وتحديد الأدوار والأهداف وايصال القيم والمعايير.

6- تفعيل مبدأ التبادلية بين الأعضاء: عن طريق ورش العمل وفرق العمل الجماعي والمشاركة في عمليات التخطيط وصنع القرارات والتنسيق.

• وظائف الثقافة التنظيمية:

فيما يأتي عرض لبعض وظائف ثقافة المنظمة (الفريجات وآخرون, 2009):

1. مشاركة أعضاء المنظمة للقيم والمعتقدات والمعايير ذاتها يعطي أعضاء المنظمة شعوراً بالتوحد ويعطيهم هوية تنظيمية.

2. تقبل ثقافة المنظمة يشجع أعضاء المنظمة على الالتزام الجماعي نحو تحقيق أهداف المنظمة.

3. تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أفراد المنظمة مما يعزز استقرار المنظمة.

4. تشكل السلوك من خلال فهم الأعضاء لما يدور حولهم في المنظمة وتفسير لماذا تحدث الأشياء من حولهم.

ولخص كريتيروكينيك (Kreitner & Kinicki, 1994) وظائف ثقافة المنظمة إلى أربع وظائف رئيسية:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين للقيم والمعتقدات والعادات ذاتها يمنحهم شعوراً بالتوحد، مما يطور العمل الجماعي والإحساس بغرض مشترك.

2. تعزز الالتزام الجماعي: الشعور بالهدف المشترك يشجع العاملين على الالتزام بتحقيق الهدف بسبب اشتراكهم في الثقافة ذاتها.

3. تعزز استقرار النظام: أن الشعور بالهوية المشتركة والالتزام نحو تحقيق هدف مشترك وتمتع العاملين بثقافة مشتركة يشجعهم على التخطيط والتنسيق الدائم بين أعضاء المنظمة.

4. تشكل السلوك: عن طريق مساعد العاملين على فهم ما يدور حولهم.

وذكر جافيسرن (Jaivisarn,2010) أربع وظائف للثقافة التنظيمية, هي:

1. تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة إدارية مهمة لتحسين نتائج المنظمة أو مخرجاتها.
2. تُعد الثقافة التنظيمية كأداة فاعلة في توقع متغيرات البيئة الخارجية غير المثبتة والتنبؤ بها.
3. تقوم الثقافة التنظيمية في توضيح التنظيمات الاجتماعية المعقدة وفهمها.
4. تعد الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير والتحسين ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي.

#### • اثر الثقافة التنظيمية:

تملك الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم القادرة على تشكيل سلوك الأفراد وتوجيهه فضلاً عن

التأثير في أهم العناصر التنظيمية وكما يأتي (العسكري، الحياي،2015):

1. التأثير في الاستراتيجيات التنظيمية: هناك علاقة متشابكة ومتداخلة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية فالتأثير بينهما متبادل إلى درجة يصعب فيها التمييز أيهما أكثر تأثيراً في الآخر.

2. التأثير في النمط الإداري: الثقافة السائدة من القيم والإعتقادات المترسخة والمتبناة من قبل المنظمة هي الموجه الرئيس الذي يؤثر في قرارات المديرين من أجل تحقيق أهدافهم.

3. التأثير في أداء المنظمة: تركز هنا على سلوك العاملين وتفاعلهم مع الأنشطة والأهداف التي تضعها المنظمة، إذ عند وضع أهداف يسهل فهمها وتبنيها من قبل الموظفين فسوف تتم تأديتها على الوجه الأفضل في أحسن الظروف.

4. التأثير في العلاقات ونظم المعلومات: تشكل الثقافة التنظيمية دوراً فاعلاً في العلاقات العمودية والأفقية ما بين الإدارة والعاملين، وفي عمليات الاتصال ونقل المعلومات كما توفر نظم المعلومات داخل إطار المنظمة.

5. الحفاظ على هوية المنظمة: تدعم الثقافة التنظيمية وترسخ هوية المنظمة وتعمل على استمرارها وبقائها، وهي من الأسباب التي تدل على صمود المنظمة وعراقتها على خلاف المنظمات الضعيفة.

6. الحفاظ على استقرار المنظمة: الشعور المشترك بين العاملين بوحدة الهوية والانتماء للمنظمة والعمل على اتباع سياستها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها.

7. تدعم التوجهات الأخلاقية السائدة: تفرض المنظمة معايير ومقاييس أخلاقية واضحة محددة للموظفين تكون بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، واتباع أي نمط آخر خارج هذه المقاييس سيدفع بقوى مضادة إلى إلزامها بالتقيد بالمعايير السائدة بقوة.

وذكر السكارنة (2009) أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمة وتأثيرها على بيئتها واستراتيجيتها، ذلك أن فاعلية المنظمة تتطلب الوصول إلى أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والقواعد التي تساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية، فضلاً عن توافق ثقافة المنظمة مع استراتيجيتها، فيجب أن تكون الثقافة التنظيمية مساندة وملائمة للاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة فتتلاءم مع تغييرها واختلافها باختلاف المواقف والظروف.

وتتأثر ثقافة النظام التربوي بنتائج التفاعل بين القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما تتأثر بطرق ممارسة القادة والمديرين، وأعمالهم، والفلسفة التي يمشون عليها وتوجه سلوكهم، والسياسات التي يعتمدون تطبيقها، والأساليب التي يلجؤون إليها. إذ تُعد الإدارة المدرسية الركيزة الأساسية في العملية التعليمية التعلمية، فهي التي تقوم على وضع الخطط ورسم الطريق الذي سيتم السير عليه نحو تحقيق الأهداف التعليمية التعلمية وتحسين مخرجات العملية التعليمية

التعلمية وتوفير بيئة مناسبة للعمل والتعليم ويتم ذلك عن طريق توجيه سلوك العاملين وتوعيتهم وتوجيههم وإرشادهم خلال المواقف التي تواجههم خلال عملهم في المدرسة، وإصدار القرارات الإدارية والفنية المناسبة التي تعزز عملهم وتعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية (الطويل,1999).

أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في المدارس إذ ترتبط بالفاعلية التنظيمية من حيث تأثيرها في تحصيل الطلبة، والولاء، والانتماء للعمل، والعمل الجماعي، وتنمية أنماط السلوك المرغوبة لدى العاملين والطلبة، إذ ترتبط المؤسسات التعليمية ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية، فهي تسعى إلى بناء القيم والمعايير في مختلف مجالاتها الخلقية، والنفسية، والاجتماعية، والفكرية، والسلوكية، وعند إصدار الأحكام وفي عملية صنع القرار ولا يتأتى ذلك إلا بعد فهم لطبيعة الثقافة وادراكها والوعي بها من قبل العاملين. إذ يحتاج الأفراد لمرجع يستندون إليه، أو معيار يتخذونه في حياتهم في اثناء تفاعلاتهم الإجتماعية يوجّه سلوكهم ونشاطاتهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في ذلك النظام الإجتماعي والثقافي الذي يعيشون فيه (عليان,2012).

**ثانياً: الدراسات السابقة:**

**أولاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالتراخي التنظيمي**

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة (التراخي التنظيمي والثقافة التنظيمية) من الأقدم إلى الأحدث من حيث التسلسل الزمني في محورين منفصلين:

### الدراسات السابقة ذات الصلة بالتراخي التنظيمي:

أجرى جروسكوف وهايز وتايلور وويبير ( Grosskopf, Hayes, Taylor & Weber,1991) دراسة مسحية هدفت إلى الكشف عن أثر التراخي التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سير العملية التعليمية التعليمية في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (1600) معلم من معلمي المدارس الثانوية، وقد أظهرت النتائج أن التراخي التنظيمي للمؤسسات التعليمية يؤثر سلباً في العملية التعليمية التعليمية ويحول دون تحقيق الأهداف المخطط لها من عملية التعليم، وبالتالي أدى إلى ظهور مفهوم أو ظاهرة التسبب بين الطلبة، إذا ترك الطالب التعليم ويتوجه نحو سوق العمل، وإذا تخرج الطالب في المدرسة يكون غير مؤهل للجامعة أو الوظيفة، عدا عن إضاعة المبالغ الضخمة من بلايين الدولارات التي كانت مخصصة للتعليم، إذ ليس هناك أي توازن بين نفقات التعليم ومخرجاته، وهذا ما ظهر ضمن المدارس الحكومية المشمولة بالدراسة.

وقام سلطان (2006) بإجراء دراسة هدفت إلى البحث عن مستوى التسبب الإداري لموظفي أمانة التعليم وموظفاتها بشعبية الكفرة بليبيا، وقد تكونت عينة الدراسة من (160) موظفاً وموظفة من أمانة اللجنة الشعبية للتعليم بشعبية الكفرة بليبيا خلال عام (2005/2004) وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن غياب الحوافز المادية والمعنوية من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى التسبب الإداري.

وأجرى لايتنر (Leitner, 2009) دراسة هدفت التعرف إلى التراخي التنظيمي وأثره في الإبداع في المنظمات غير الربحية وبشكل محدد هدفت إلى التعرف إلى نوع العلاقة بين هذين

المتغيرين سواء أكانت إيجابية أم سلبية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وتوزيعها على منظمات غير ربحية في النمسا، وتكونت عينة الدراسة من (250) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى ان النتائج التجريبية توفر دليلاً قوياً على ان التراخي التنظيمي يؤثر بشكل ايجابي في الإبداع في المنظمات غير الهادفة للربح، إذا كان ذلك التراخي في المؤهلات والمحفزات ويؤثر سلباً إذا كان التراخي في الموارد البشرية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين التراخي التنظيمي المالي والإبداع.

وهدفت دراسة عزيزي ونعمة الله ( Azizi & Nematollahi, 2010 ) إلى التعرف إلى أثر إدارة التراخي التنظيمي في العلاقة بين التراخي التنظيمي والأداء الإبداعي من خلال تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الايرانية وتكونت عينة الدراسة من مديري اقسام التعليم الإلكتروني من 40 فرعاً تابعاً لجامعة فارس بايامي نور (fars payame noor University)، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وتوزيعها على العينة وقد أظهرت النتائج ما يأتي: من أجل الوصول إلى افضل أداء إبداعي في المنظمة يجب أن يكون التراخي التنظيمي عند المستوى المعتدل، كما أن المديرين يستطيعون الوصول إلى مستويات الاداء الإبداعي التنظيمي من خلال التحكم بالتراخي التنظيمي، وأن هناك علاقة سلبية واضحة بين درجة التفاعل بين إدارة التراخي التنظيمي والتراخي التنظيمي غير المشبّع.

وهدفت دراسة اندرسون ( Anderson,2010 ) إلى التعرف إلى العلاقة بين موارد المعرفة، والتراخي التنظيمي واتجاه تنظيم المشاريع، وقد تكونت عينة الدراسة من (252) منظمة، وتم جمع (500) وثيقة خلال فترة (1999-2008)، وأظهرت نتائج هذه الدراسة ما يأتي: ان موارد المعرفة تعد مؤشراً مهماً لاتجاه المشاريع الخاصة، كما أن التراخي التنظيمي بأشكاله وابعاده الثلاثة:

التراخي المتوقع، والتراخي القابل للاسترداد والتراخي المشبّع يؤثر في طريقة اتجاه تنظيم المشاريع، إذ أن موارد المعرفة قد تخفف وتضخم من تأثير التراخي التنظيمي في اتجاه تنظيم المشاريع.

وهدف دراسة كوارليس (Quarles,2011) الى تحليل التأخر والغياب والتحصيل الدراسي لطلبة الصف التاسع في مدارس مختارة في جنوب شرق جورجيا، وقد تكونت عينة الدراسة من (704) طلاب تم اختيارهم من ثلاث مدارس تقع في المناطق الحضرية في شرق جورجيا، وتم تحليل (17) فرضية عن طريق الاختبارات، وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين اعداد المتأخرين وتحصيلهم الدراسي في مادتي اللغة الانجليزية والجبر، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين التحصيل الدراسي ومستوى التأخر والغياب إذ يكون مستوى التحصيل عالياً عندما يكون مستوى التأخر والغياب منخفضاً، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود علاقة بين عدد المتأخرين والغانئين ومتغيرات الجنس والعرق.

وأجرت أبو حمدة (2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس وعلاقته بكل من الأداء والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (285) مديراً ومديرة و (2936) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية العامة في الأردن، واستخدمت ثلاث أدوات الأولى لقياس مستوى التراخي التنظيمي، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي، والثالثة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وقد تم التأكد من صدق الادوات وثباتها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها ما يأتي: كان مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً، كما وجدت علاقة ارتباطية سلبية بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الأداء الوظيفي

لمعلمي تلك المدارس, كما وجدت علاقة ارتباطية سلبية بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

وقام فوكس (Fox, 2014) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين التراخي التنظيمي وانتباه الإدارة للمخاطر: أثرها على خبرة المنظمة والمفاجآت الضارة, وقد تكونت عينة الدراسة من (400) مؤسسة في أمريكا تم جمع المعلومات على مر ست سنوات خلال فترة (2007-2012) باستخدام قاعدة البيانات والمركز الدولي للبحوث في مجال الأوراق المالية (CRSP)، وقد توصلت النتائج إلى أنه عندما تواجه المنظمة نسبة عالية من التراخي ويكون انتباه المديرين موجه نحو المخاطر المتوقع ان تواجهها المنظمة ستؤدي إلى خفض نسبة المخاطر والتراخي التي ستواجهه المنظمة كما ستزيد من مقدرتها على حماية المنظمة واستيعاب الآثار السلبية للتراخي التنظيمي.

كما أجرى موفيندان (Moovendhan, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف إلى التحقق في دور الوساطة في التراخي التنظيمي والمقدرة على تكيف أداء المنظمة, ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (184) فرداً من المنظمات الخاصة والحكومية في الهند, وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن أثر التراخي التنظيمي فيالمقدرة على التكيف التنظيمي كان ايجابياً بينما كان الأثر سلبياً في مقدرة التكيف التكنولوجي مما يؤثر في أداء المنظمة.

أما دراسة بالو (Balow,2015) فقد هدفت الى التعرف الى التوقعات المتعددة لسلوك التأخر, وقد تكونت عينة الدراسة من (118) طالباً من جامعة لومر في تكساس, وقد استخدمت الاستبانة الإلكترونية لجمع المعلومات, وقد أظهرت نتائج الدراسة ان نسبة سلوك التأخر في جامعة

لומר كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية بين سلوك التأخر والغياب أو حزم الإدارة بالنسبة للتأخر أو الامور الضرورية والطوارئ، واثبتت أن السبب الرئيس لسلوك التأخر هو اللامبالاة وعدم الاهتمام.

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية:

هدفت دراسة أرشاد (Arshad,2003) إلى التعرف الى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المدارس الثانوية، وقد أُستخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (170) مديراً، و(680) معلماً من (170) مدرسة من ولاية بنجاب في باكستان، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في فاعلية المدارس الثانوية، وأن جميع قيم الثقافة التنظيمية تؤثر في فاعلية ربط المدرسة بالمجتمع.

وقام السخني(2005) بدراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها وكان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية العامة والبالغ عددهم (435) فرداً أما عينة الدراسة فقد تكونت من مجموعتين المجموعة الأولى عشوائية تكونت من(40) فرداً والمجموعة الثانية تكونت من (109) أفراد منهم (27) عميد كلية و (82) رئيس قسم. وقد أُستخدم المنهجان النوعي والوصفي، وتم توجيه سؤال مفتوح إلى المجموعة الأولى نصه ما تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية وخصائصها، وطورت أداة لقياس تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة عن مدى توفر مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها، وأسفرت نتائج الدراسة عن توافر خصائص الثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

وهدفت دراسة فرحان (2007) إلى التعرف إلى تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك الموظفين الإداريين دراسة ميدانية بجامعة صنعاء، وتكون مجتمع الدراسة من مديري العموم، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام بجامعة صنعاء - أمانة العاصمة، والبالغ عددهم (553) فرداً وأُختيرت عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (245) فرداً، وقد أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء بمستوى متوسط، وأن موظفي الجامعة الإداريين غير متأكدين من سيادة الثقافة التنظيمية، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي جامعة صنعاء الإداريين تعزى لمتغيرات العمر، والجنس، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي)، وأن هناك علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (أسلوب الإدارة، وإدارة المهمة، وإدارة العلاقات الإنسانية، وإدارة البيئة المؤسسية) وبين سلوك الموظفين الإداريين (الإنجاز والولاء والإداء)، وأن للثقافة التنظيمية بجميع أبعادها تأثيراً متوسطاً في سلوك الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء وتأثيرها بالدرجة الأولى في إنجاز الموظفين الإداريين، يليه تأثيرها في ولاء الموظفين الإداريين.

وأجرى ابو جامع (2008) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية خلال العام الدراسي 2008/2007م والبالغ عددهم (17094) عاملاً إدارياً، وتكونت عينة الدراسة من (20) عاملاً في الإدارة العليا و(687) عاملاً في مديريات التربية والتعليم كما اختيرت عينة عشوائية من الأقاليم الثلاثة كإدارة تنفيذية بلغت (600) عامل إداري، ولتحقيق هدف الدراسة ولغايات جمع البيانات فقد تم تطوير استبانة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التربوية الأردنية كانت متوسطة،

وأن درجة الإبداع الإداري السائد لديهم كانت متوسطة أيضاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة التنظيمية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات "المؤهل التربوي، والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، والدورات التدريبية وأن المستوى الأدنى من متغيرات "المستوى التعليمي، والخبرة، والمركز الوظيفي" أكثر إدراكاً للثقافة التنظيمية وأكثر امتلاكاً للمقدرات الإبداعية من المستوى الأعلى عموماً.

وهدفت دراسة دومي (Dumay, 2009) إلى التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية للمدارس في إنجاز الطلبة والتعرف إلى العلاقة بين ممارسات الإدارة واتخاذ القرار مع ثقافة المدرسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (2595) طالباً و(812) معلماً من (52) مدرسة في بلجيكا، وتم استخدام المنهج الوصفي إذ تم استخدام استبانة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تتجانس ويرتبط مفهومها إيجابياً مع القيادة التحويلية، وأن هناك تأثيراً للثقافة التنظيمية في التجانس في العلاقة بين القيم الثقافية وإنجاز الطلبة، ولكن لم تظهر أدلة جزئية من مثل هذا التأثير في مجموعات محددة من المدارس.

كما هدفت دراسة بالاي وإيبك (Balay and Ipek, 2010) إلى التعرف إلى تصورات المعلمين للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية في تركيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (415) معلماً يعملون في المدارس الابتدائية التي تقع في مركز مدينة سان لورفا تم اختيارها بطريقة عشوائية من خمس مناطق تعليمية. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأُستخدِم مقياس الثقافة التنظيمية الذي طوره إيبك، ومقياس الالتزام التنظيمي الذي طوره بالاي. وأظهرت نتائج الدراسة أن التصورات الذهنية لمعلمي المدارس الابتدائية للثقافة التنظيمية والالتزام

التنظيمي تباينت تبعاً لجنسهم ومستويات تعليمهم وحالتهم الاجتماعية وخبرتهم، كما أظهرت الدراسة بأن معلمي المستوى الأول لديهم ثقافة والتزام أكثر من معلمي المستوى الثاني، وكشفت الدراسة أن المعلمين المتزوجين يتمتعون بثقافة والتزام تنظيميين أكثر، وأن المعلمين الأكثر خبرة لديهم صورة ذهنية عن تمركز ثقافي أكثر في كل الأبعاد الثقافية وأكثر التزاماً بمدارسهم عند مستوى تحديد الهوية والمستوى المحلي، إلا أن المعلمين الأقل خبرة أشاروا إلى التزام أكثر بالأنظمة.

وهدفت دراسة الخلايلة (2011) إلى التعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي 2009/2008 وعددهم (415) موظفاً استجاب منهم (321) فرداً، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وزُعت على عينة الدراسة، وأظهرت النتائج ان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وأن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها كانت متوسطة أيضاً، وأن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.

أما دراسة سلمان واوزمالي وبيرو و كاغلار ( Silman & Özmatyayli & BiROL, )

(ÇAĞLAR, 2012) فقد هدفت إلى التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في جمهورية قبرص من خلال المقارنة ما بين الثقافة التنظيمية في مدرستين من خلال تحليل العوامل المؤثرة المتمثلة في الرؤية والبيئة المادية والقيم والمعايير والطقوس واللغة ونظام المكافآت إذ يمكن للنقاط المتشابهة أن توضح الممارسات المتبعة من قبل المدرستين من حيث ادارة الثقافة التنظيمية،

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت المقابلات الشخصية مع عينة الدراسة فضلاً عن استخدام بعض الوثائق مثل: مجلة المدرسة ولوحة الملاحظات بهدف فهم طبيعة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المشاركين، وتكونت عينة الدراسة من (26) مشتركاً من بينهم (10) معلمين و (3) مديرين في كل مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المدرستين تدعمان معايير الثقافة التنظيمية التي تنص على قيم الأداء العالي والكفاءة العالية وتدني الغياب وتضمنت عوامل الثقافة التنظيمية التعاون والانضباط والعلاقات الاجتماعية للطلبة.

وهدفت دراسة اوناش (Onach,2013) الى المقارنة بين الثقافات التنظيمية بين كلية الفنون والعلوم في الجامعات الحكومية في اوهايو، للتعرف الى تقييم الثقافة التنظيمية بين الهيئة التدريسية في خمس جامعات حكومية في اوهايو، وقد تم استخدام الاستبانة لقياس وجهات النظر لا أعضاء هيئة التدريس، مستندة الى أربعة معايير تنظيمية هي: المشاركة والاستمرارية والتكيف والمهمة. وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على جامعة كنت الحكومية، وجامعة ميامي، وجامعة اوهايو، وجامعة اكرون وجامعة رايت الحكومية، وقد أظهرت النتائج أن الهيئة التدريسية في الجامعات الخمس في اول اربع سنوات من التعليم يسعون الى المكانة والرتبة الاكاديمية العالية بغض النظر عن المنصب ويتمتعون بانسجام مع الثقافة التنظيمية في الحرم الجامعي اكثر من غيرهم ويعود هذا الى اختلاف الاجيال والمناصب التي يشغلونها، كما أظهرت النتائج أن الجامعات القديمة لم تكن بمثل تلك الايجابية والانسجام مع الثقافة التنظيمية بل كانت الهيئة التدريسية تميل الى رؤيتها واهدافها الخاصة التي تسعى الى تحقيقها.

أما دراسة سيلدين (Selden,2014) فقد هدفت الى التعرف الى العلاقة بين مفاهيم الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بين الكليات ومجلس الجامعات والمستشارين الذين يوفر الدعم

التربوي للطلبة المعرضين للخطر، وتكون مجتمع الدراسة من جامعات غرب الولايات المتحدة: كاليفورنيا، وجامعات شرق الولايات المتحدة: نيوجرسي، نيويورك وبنسلفانيا، وتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة المكونة من (313) عضو هيئة تدريس في الجامعات والكليات تم استرداد (96) من الاستبانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية والتعليم ومتغير العرق تنعكس هذه العلاقة بشكل كبير على أداء المؤسسة وزيادة الانتاجية.

وأجرت الترك (2016) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة التبادلية والتحويلية والمتساهلة التي يستخدمها مديرو المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (346) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً. ووجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية الثلاثة التبادلية والتحويلية والمتساهلة، ومستوى الثقافة التنظيمية في تلك المدارس.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

لم يتسن للباحثة في حدود علمها العثور على دراسات في موضوع التراخي التنظيمي في المدارس الثانوية الخاصة على المستوى المحلي والعربي كما لم تجد الباحثة دراسات تربط بين متغير التراخي التنظيمي مع الثقافة التنظيمية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة فقد تبين تعدد المتغيرات التي تمت دراستها من قبل الباحثين، إلا أنها اشتركت بموضوعين أساسيين وهما: التراخي التنظيمي، والثقافة التنظيمية كل على حدة. فالدراسات التي بحثت في التراخي التنظيمي درست متغيرات أخرى، مثل: الإبداع، والأداء والرضا الوظيفي، والأداء الإبداعي، وسير العملية التعليمية، كدراسة جروسكوف (Grosskopf, 1991)، ودراسة لايتنر (Leitner, 2009)، ودراسة عزيزي ونعمة الله (2010)، ودراسة أزيزي ونيماتولاهي (Azizi & Nematollahi) ودراسة أبو حمدة (2011).

أما الثقافة التنظيمية فقد تمت دراستها مع متغيرات أخرى، مثل الإبداع الإداري، وإدارة الجودة الشاملة، والالتزام التنظيمي، والقيادة التحويلية، كدراسة أبو جامع (2008)، ودراسة الخلايلة (2011)، ودراسة سيلدين (Selden, 2014)، ودراسة الترك (2016).

أما الدراسة الحالية فقد هدفت الى تعرف التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس.

وقد تباينت أحجام عينات الدراسات السابقة، وتراوحت من (149) فرداً كما في دراسة السخني (2005) إلى (250) فرداً كما في دراسة لايتنر (Leitner, 2009)، إلى (346) معلماً ومعلمة كما في دراسة الترك (2016).

أما الدراسة الحالية فقد بلغ عدد افراد العينة (327) معلماً ومعلمة بواقع (62) معلماً و (256) معلمة واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة وسيلة لجميع البيانات.

كما تم الإفادة من الدراسات السابقة في تطوير مشكلة الدراسة الحالية وصياغتها بأسلوب علمي، وكيفية تطوير أداتي الدراسة الحالية، واختيار عينة الدراسة والإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات، ومناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

### الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، وإجراءات بناء أدواتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، كما تضمن وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تطبيق الأدوات، فضلاً عن إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

#### أولاً: منهج الدراسة المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لوصف الظاهرة - موضوع الدراسة - وهو التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وتحليل البيانات وتعرف العلاقة بينه وبين الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، ويحاول المنهج الوصفي الارتباطي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة وإثرائها حول الموضوع، كما تم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان والبالغ عددهم (6318) معلماً ومعلمة موزعين على المدارس الثانوية الخاصة في جميع الألوية التابعة لمحافظة العاصمة عمان بعد الرجوع لإحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2015/2016)، والجدول (1) يبين ذلك.

### الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة

عمان حسب الألوية والجنس

المجموع	جنس المعلم		اللواء
	أنثى	ذكر	
1234	953	281	قصابة عمان
2974	2536	438	الجامعة
44	44	0	سحاب
581	541	40	القويسمة
472	457	15	ماركا
777	661	116	وادي السير
215	187	28	ناعور
21	6	15	الجيزة
0	0	0	الموقر
<b>6318</b>	<b>5385</b>	<b>933</b>	<b>المجموع</b>

ثالثاً: عينة الدراسة:

بعد استبعاد ألوية سحاب والجيزة والموقر لقلة عدد المدارس الثانوية الخاصة فيها ومن ثم عدد المعلمين في هذه المدارس كما مبين في الجدول (1) تم اختيار افراد عينة الدراسة وفق مرحلتين: المرحلة الأولى: اختيرت عينة عنقودية عشوائية شملت ثلاث ألوية هي: قصابة عمان، ووادي السير وناعور. بلغ عدد افراد مجتمع هذه الألوية (425) معلماً و (1801) معلمة.

المرحلة الثانية: اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية حسب متغير الجنس من هذه الألوية الثلاثة بلغ عدد أفرادها (327) معلماً ومعلمة، وذلك بالرجوع الى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعدّه كريسيجي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والجدول (2) بين ذلك.

## الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اللواء والجنس في العاصمة عمان

المجموع	اعضاء هيئة التدريس		اللواء
	معلمة	معلم	
181	140	41	قصابة عمان
114	97	17	وادي السير
32	28	4	ناعور
<b>327</b>	<b>265</b>	<b>62</b>	<b>المجموع</b>

وقد تم اعداد جدول لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الثلاثة (الجنس، والمؤهل العلمي،

والخبرة) وذلك في ضوء اجابتهم عن فقرات الاستبانيتين. وحسب الجدول (3) الآتي:

### الجدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

العدد	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
62	ذكور	الجنس
265	إناث	
327	المجموع	
117	بكالوريوس	المؤهل العلمي
86	دبلوم عالي + بكالوريوس	
124	دراسات عليا	
327	المجموع	
62	اقل من 5 سنوات	الخبرة
93	من 5-اقل من 10 سنوات	
172	10 سنوات فأكثر	
327	المجموع	

رابعاً: أدوات الدراسة:

تم تطوير أدوات الدراسة: "استبانة التراخي التنظيمي" و "استبانة الثقافة التنظيمية" بعد الرجوع

إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة وعلى النحو الآتي:

### 1. أداة الدراسة الأولى: " استبانة التراخي التنظيمي "

قامت الباحثة بتطوير استبانة التراخي التنظيمي لقياس مستوى التراخي التنظيمي في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وذلك بالرجوع إلى دراستي: أبو حمدة (2011)، وسلطان (2006) وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (36) فقرة موزعة على خمسة مجالات. والملحق (1) يبين ذلك. وتم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، فقد أعطي البديل (دائماً) خمس درجات، والبديل (غالباً) أربع درجات، والبديل (أحياناً) ثلاث درجات، والبديل (نادراً) درجتين، والبديل (أبداً) درجة واحدة.

#### - صدق الأداة الأولى "استبانة التراخي التنظيمي":

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة الأولى "استبانة التراخي التنظيمي" تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية ممن يشهد لهم بالكفاءة والدراية والمعرفة في مجال البحث العلمي والإشراف على الرسائل الجامعية، والملحق (2) يبين ذلك وقد طلب من السادة المحكمين بيان رأيهم فيما يتعلق بمدى صلاحية الفقرة ومدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه، وهل بحاجة إلى تعديل. وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) من المحكمين فأكثر، وقامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة للفقرات التي اقترحها المحكمون من حيث تعديلها أو صياغتها أو حذفها، واشتملت الاستبانة بصيغتها النهائية على (32) فقرة وبذلك عُدَّت الاستبانة صادقة، والملحق (3) يبين الأداة بصيغتها النهائية.

## – ثبات الأداة الأولى " استبانة التراخي التنظيمي":

للتحقق من ثبات أداة الدراسة الأولى استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest). إذ تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وأعيد تطبيقها عليهم بعد مضي اسبوعين، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، إذ بلغت قيمة معامل الثبات (0.84).

كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة. وقد بلغت قيمة معامل الإتساق الداخلي (0.86)

## 2. اداة الدراسة الثانية: "استبانة الثقافة التنظيمية"

تم تطوير استبانة الثقافة التنظيمية لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة مثل دراسة الخلايلة (2011)، ودراسة الترك (2016). وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (35) فقرة، والملحق (1) يبين ذلك.

## – صدق أداة الدراسة الثانية " استبانة الثقافة التنظيمية":

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة الثانية "استبانة الثقافة التنظيمية" تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية من ذوي الكفاءة في مجال البحث العلمي والإشراف على الرسائل الجامعية، والملحق (2) يبين ذلك وقد طلب من المحكمين بيان رأيهم بصلاحيّة الفقرات، وهل بحاجة إلى تعديل. واعتمدت الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) من المحكمين فأكثر، وقامت الباحثة بإجراء التعديلات

المطلوبة للفقرات التي اقترحها المحكمون من حيث تعديلها أو صياغتها أو حذفها، واشتملت الاستبانة بصيغتها النهائية على (30) فقرة وبذلك عُدَّت الاستبانة صادقة، والملحق (3) يبين ذلك.

#### – ثبات أداة الدراسة الثانية: "استبانة الثقافة التنظيمية"

للتحقق من ثبات أداة الدراسة الثانية استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest). إذ تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وأعيد تطبيقها عليهم بعد اسبوعين. وتم بعد ذلك حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، إذ بلغت قيمة معامل الثبات (0.86).

كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة. وقد بلغت قيمة معامل الإتساق الداخلي (0.90)

#### خامساً: متغيرات الدراسة:

##### • المتغيرات المستقلة الوسيطة:

1. الجنس وله فئتان: (ذكور)، و (إناث).
2. المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: (بكالوريوس)، و (بكالوريوس+دبلوم عالي)، و(دراسات عليا).
3. الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (اقل من 5 سنوات)، و (من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات)، و (10 سنوات فأكثر).

##### • المتغيرات التابعة:

1. مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة.
2. مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة.

## سادساً: إجراءات الدراسة:

بعد أن طورت الباحثة إستبانتي الدراسة: التراخي التنظيمي" و "الثقافة التنظيمية" تم القيام

بالإجراءات الآتية:

1. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
2. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية التربية والتعليم قسبة عمان والملحق (4) يبين ذلك.
3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية التربية والتعليم لواء ناعور والملحق (5) يبين ذلك
4. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية التربية والتعليم لواء وادي السير والملحق (6) يبين ذلك
5. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم قسبة عمان موجه إلى المدارس الثانوية الخاصة التابعة لها والملحق (7) يبين ذلك.
6. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لواء ناعور موجه إلى المدارس الثانوية الخاصة التابعة لها والملحق (8) يبين ذلك.
7. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لواء وادي السير موجه إلى المدارس الثانوية الخاصة التابعة لها والملحق (9) يبين ذلك.
8. التأكد من صدق الأدوات وثباتهما.
9. قامت الباحثة بتوزيع اداتي الدراسة بنفسها على أفراد العينة وتم الطلب منهم تعبئة الاداتين بموضوعية وأن اجاباتهم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

10. تم اعطاء أفراد عينة الدراسة المدة الكافية للإجابة عن أدوات الدراسة تحددت بأسبوع.
11. تم توزيع (327) استبانة استرجعت جميعها وبنسبة استرجاع قدرها (100%).
12. عرض النتائج ومناقشتها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.
13. تقديم توصيات مناسبة وبما يتفق مع النتائج التي تم التوصل إليها.
14. تم تحديد مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس الثانوية الخاصة ومستوى الثقافة التنظيمية بتطبيق المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

- وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1 - 2.33
- ويكون المستوى المتوسط من 2.34 - 3.67
- والمستوى المرتفع من 3.68 - 5

سابعاً: الوسائل الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وعلى النحو الآتي:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجداول الإحصائية لمعرفة دلالة قيمة معامل الارتباط.

3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، واختبار شيفيه Scheffe اذا كانت قيمة (ف) دالة إحصائياً.
4. تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل الثبات بطريقة الاختبار-إعادة الاختبار.

الفصل الرابع  
نتائج الدراسة

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي :

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما مستوى التراخي التنظيمي

لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى

التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر

المعلمين، والجدول (4) يُبين ذلك.

### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري  
المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	مغادرة الطلبة المدرسة بدون اذن.	4.53	0.88	1	مرتفع
12	عادة ما يغادر مدير المدرسة قبل انتهاء الوقت المقرر للدوام الرسمي.	4.35	0.94	2	مرتفع
31	يتصف مدير المدرسة باللاجدية في العمل.	4.31	0.96	3	مرتفع
11	ضعف التزام المدير بالوقت المحدد للدوام الرسمي.	4.22	0.98	4	مرتفع
32	ضعف اداء المدير لواجباته الإدارية المدرسية.	4.20	1.03	5	مرتفع
23	قلة التزام المدير بالمعايير الاخلاقية الايجابية.	4.17	1.05	6	مرتفع

مرتفع	7	1.04	4.13	انخفاض دافعية المدير للعمل.	21
مرتفع	8	0.85	4.10	قلة اهتمام مدير المدرسة بما يقدمه اولياء الأمور من ملاحظات تتعلق بأبنائهم.	17
مرتفع	9	0.87	4.08	ضعف اهتمام المدير بتقويم أداء المعلمين.	18
مرتفع	10	1.04	4.06	تهاون المدير في مُساءلة العاملين المقصرين في المدرسة.	30
مرتفع	10	1.08	4.06	قلة متابعة المدير لتقارير المشرفين التربويين عن المعلمين.	13
مرتفع	12	0.98	4.04	ضعف التزام الإدارة المدرسية بتطبيق التشريعات الإدارية.	7
مرتفع	13	1.03	4.03	يترك المدير المهمات الإدارية الأساسية لانشغاله بأمر لا علاقة لها بطبيعة عمله.	9
مرتفع	14	0.78	4.01	يعمد المدير الى عدم التدخل في حل المشكلات المدرسية.	16
مرتفع	14	0.95	4.01	قبول المدير بمستويات منخفضة من الأداء للمعلمين.	20
مرتفع	16	0.91	3.99	يتأخر المدير في انجاز الأعمال المكلف بها.	10
مرتفع	17	0.91	3.98	يتساهل المدير مع المعلمين في الموافقة على طلبات المغادرة.	22
مرتفع	18	1.10	3.88	لدى المعلمين تصور بانخفاض مستوى الوازع الديني لدى المدير.	6
مرتفع	19	0.90	3.87	ضعف الرقابة الإدارية على المعلمين داخل المدرسة.	8
مرتفع	19	1.17	3.87	بقاء المدير في مكتبه طيلة فترة الدوام الرسمي.	29
مرتفع	21	1.23	3.84	يقضي المدير بعضاً من الوقت مع معارفه على حساب وقت العمل المدرسي.	15
مرتفع	22	1.19	3.81	ضعف ثقة مدير المدرسة بالمعلمين.	19
مرتفع	23	1.32	3.79	ضعف رغبة المعلمين في تجديد عقودهم.	28

مرتفع	24	1.21	3.73	يكلف المدير بعض المعلمين بإنجاز الأعمال المكلف بها تحت مسمى التفويض.	14
مرتفع	25	0.99	3.69	المحاسبة في توزيع الأعمال بين العاملين.	3
مرتفع	26	1.06	3.68	قلة تواجد المدير عند الحاجة إليه.	1
متوسط	27	1.20	3.66	ضعف اهتمام المدير للعلاقات الإنسانية تجاه العاملين.	4
متوسط	28	1.14	3.65	ضعف تدريب المديرين على كيفية توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري.	25
متوسط	29	1.11	3.58	تسود المدرسة بيئة عمل غير مناسبة.	5
متوسط	30	1.25	3.56	ضعف متابعة المدير أعمال العاملين في أثناء ساعات الدوام الرسمي.	2
متوسط	31	1.33	3.43	استمرار المدير في منصبه لفترة طويلة.	26
متوسط	32	1.06	3.37	انخفاض مستوى تحصيل الطلبة في المواد الدراسية.	24
مرتفع		0.72	3.93	الدرجة الكلية	

يُلاحظ من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء في المستوى المرتفع، إذ بلغ (3.93) وبانحراف معياري (0.72)، وجاءت فقرات هذه الاستبانة في المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.37 - 4.53)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (27) والتي تنص على "مغادرة الطلبة المدرسة بدون اذن" بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) والتي تنص على "عادة ما يغادر مدير المدرسة قبل انتهاء الوقت المقرر للدوام الرسمي"، بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.94)، وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (26) والتي تنص على "

استمرار المدير في منصبه لفترة طويلة" بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.33)، وبمستوى متوسط وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (24) والتي تنص على "انخفاض مستوى تحصيل الطلبة في المواد الدراسية." بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي نصه: ما مستوى الثقافة

التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى

الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يُبين ذلك.

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى للثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
30	يحافظ المدير على خط سير العمل بالمدرسة.	4.04	1.07	1	مرتفع
17	يلتزم مدير المدرسة بالحضور مبكراً قبل المعلمين.	3.87	1.17	2	مرتفع
22	تتوفر إجراءات واضحة في العمل.	3.85	1.16	3	مرتفع
13	يلتزم العاملون بأنماط السلوك الإيجابي التي تنص عليها التشريعات الإدارية.	3.82	0.97	4	مرتفع
2	يحرص المدير على تعميق ما يخدم مصالح المدرسة.	3.81	1.16	5	مرتفع
24	تساعد المعايير السائدة بين العاملين على تهيئة مناخ يشجع على الالتزام بالعمل.	3.79	1.01	6	مرتفع
25	تتسم الإجراءات التنظيمية الداخلية في هذه المدرسة بالعدالة.	3.77	1.11	7	مرتفع

مرتفع	8	1.12	3.76	تبذل إدارة المدرسة عناية كبيرة للتأكد من تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها.	26
مرتفع	9	1.26	3.70	يعمل المدير على الفصل بين متطلبات العمل والعلاقات الشخصية.	7
مرتفع	10	1.22	3.68	تسود في المدرسة قيم إيجابية مثل (الصدق، والأمانة، والمساواة، والعدالة، والحرية، واحترام الذات).	11
مرتفع	10	0.96	3.68	تساعد التشريعات الإدارية على سهولة إنجاز الأعمال في المدرسة.	27
متوسط	12	0.98	3.65	تؤثر المعايير التنظيمية في أنماط السلوك السائدة داخل المدرسة.	23
متوسط	13	1.15	3.64	يعد الأداء معياراً حقيقياً لتقويم المديرين في عملهم.	21
متوسط	14	0.91	3.63	يسود بيئة العمل مجموعة من المعتقدات الإيجابية.	28
متوسط	14	1.31	3.63	يلتزم العاملون في المدرسة بإنجاز العمل حتى في غياب الرقابة الإدارية.	18
متوسط	16	0.91	3.62	يلتزم العاملون بإنجاز المهمات التي يكلفون بها بكفاءة.	14
متوسط	16	1.12	3.62	يعمل المدير على تعزيز روح العمل التعاوني.	9
متوسط	18	1.32	3.60	يطبق المدير القرارات على جميع العاملين في المدرسة دون استثناء.	8
متوسط	19	1.22	3.58	يحرص المدير على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الالتزام بالعمل لدى العاملين.	16
متوسط	20	1.01	3.53	يُعاقب كل من يرتكب مخالفة العُرف السائد بعقوبة رادعة.	19
متوسط	21	1.29	3.46	تعمل القيم السائدة في المدرسة على توجيه سلوك العاملين بشكل إيجابي.	10
متوسط	22	1.23	3.44	يسعى المدير لتلبية توقعات المعلمين نحو العملية التربوية.	12

متوسط	23	1.10	3.40	يلتزم المدير بطريقة محددة لإنجاز الأعمال الإدارية.	1
متوسط	24	1.25	3.35	تعمل إدارة المدرسة على نشر قصص نجاح العاملين لديها.	20
متوسط	25	1.22	3.29	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية لدى العاملين في المدرسة.	5
متوسط	26	1.15	3.24	يعمل المدير على الأخذ في الاعتبار آراء المعلمين البناءة المتعلقة بالمدرسة.	29
متوسط	27	1.43	3.19	يفتخر المعلمون بالانتماء لمهنتهم.	4
متوسط	28	1.12	3.11	تؤخذ بعين الاعتبار آراء المعلمين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.	15
متوسط	29	1.50	3.10	يتمتع العاملون في المدرسة بالأمن الوظيفي.	3
متوسط	30	1.47	3.06	يعمل المدير على مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار.	6
متوسط		0.93	3.56	الدرجة الكلية	

يُلاحظ من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء في المستوى المتوسط، إذ بلغ (3.56) بانحراف معياري (0.93)، وجاءت فقرات هذه الاستبانة في المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.06 - 4.04)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (30) والتي تنص على "يحافظ المدير على خط سير العمل بالمدرسة"، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (17) والتي تنص على "يلتزم مدير المدرسة بالحضور مبكراً قبل المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.17)، وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (3) والتي تنص على " يتمتع

العاملون في المدرسة بالأمن الوظيفي" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.50) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (6) والتي تنص على " يعمل المدير على مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.47) وبمستوى متوسط.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي نصه: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ايجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة (التراخي التنظيمي) والدرجة الكلية لاستبانة (الثقافة التنظيمية) وقد أظهرت النتيجة وجود علاقة إرتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مستوى التراخي التنظيمي ومستوى الثقافة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.62).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الرابع والذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

#### أ- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير جنس المعلم، كما تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين والجدول (6) يُبين ذلك.

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير جنس المعلم.

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الدرجة الكلية
0.178	1.35	0.72	4.04	62	ذكور	
		0.70	3.90	265	إناث	

أظهرت النتائج في الجدول (6) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية

الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس، في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (1.35)، وبمستوى ( $\alpha \leq 0.178$ )

ب- الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير خبرة المعلم، والجدول (7) يُبين ذلك.

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير خبرة المعلم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات متغير الخبرة	الدرجة الكلية لاستبانة التراخي التنظيمي
.730	3.72	62	أقل من خمس سنوات	
.790	4.10	93	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
.650	3.91	172	عشر سنوات فأكثر	

يُلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتبعاً لمستويات متغير خبرة المعلم، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة من (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.10). وجاء أصحاب فئة (عشر سنوات فأكثر) بالرتبة الثانية إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.91)، في حين جاء أصحاب فئة (أقل من خمس سنوات) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.72)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات

الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (8).

### الجدول (8)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.0040	5.585	2.799	2	5.598	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.5010	324	162.382	داخل المجموعات	لاستبانة التراخي
			326	167.981	المجموع	التنظيمي

أظهرت النتائج في الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة الفائية (5.585) وبمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.004$ )، ولتعرف عائدة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (9) يبين ذلك.

### الجدول (9)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

عشر سنوات فأكثر	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	المتوسط الحسابي	مستويات متغير الخبرة	الدرجة الكلية لاستبانة التراخي التنظيمي
0.19	*-0.38	-	3.72	أقل من خمس سنوات	
0.19	-		4.10	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
-			3.91	عشر سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول (9) أن الفروق الدالة احصائياً لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تعزى للمعلمين ذوي مستوى الخبرة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات).

### ج- المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (10) يُبين ذلك.

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات متغير المؤهل العلمي	الدرجة الكلية لاستبانة التراخي التنظيمي
0.51	4.15	117	بكالوريوس	
0.83	3.77	86	بكالوريوس+دبلوم	
0.74	3.82	124	دراسات عليا	

تبين من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين، إذ حصل أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.15) تلاه أصحاب المؤهل العلمي (دراسات عليا) بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وجاء بالرتبة الأخيرة أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.77). ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (11).

### الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.0000	9.370	4.592	2	9.184	بين المجموعات	الدرجة الكلية لاستبانة التراخي التنظيمي
		.4900	324	158.796	داخل المجموعات	
			326	167.981	المجموع	

أظهرت النتائج في الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، إذ بلغت قيمة "ف" (9.370) وبمستوى دلالة (0.000) ولتعرف عائدة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (12) يبيّن ذلك.

### الجدول(12)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

دراسات عليا	بكالوريوس+دبلوم	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	مستويات متغير المؤهل العلمي	الدرجة الكلية لمقياس التراخي التنظيمي
*0.33	*0.38	-	4.15	بكالوريوس	
-0.05	-		3.77	بكالوريوس+دبلوم	
-			3.82	دراسات عليا	

يلاحظ من الجدول(12) أن الفروق في مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى للمعلمين الذين يحملون المؤهل العلمي (بكالوريوس) مقارنة بالمعلمين من الفئتين الاخرين.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

أ- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير جنس المعلم، كما تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين والجدول (13) يُبين ذلك.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير جنس المعلم.

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الدرجة الكلية لاستبانة الثقافة التنظيمية
0.315	1.005	0.89	3.67	62	ذكور	
		0.94	3.54	265	اناث	

أظهرت النتائج في الجدول (13) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس، في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (1.005)، وبمستوى  $(\alpha \leq 0.315)$ .

## ب- الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير خبرة المعلم، والجدول (14) يُبين ذلك.

## الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير خبرة المعلم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات متغير الخبرة	الدرجة الكلية لاستبانة الثقافة التنظيمية
0.66	2.89	62	أقل من خمس سنوات	
1.05	3.51	93	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
0.82	3.84	172	عشر سنوات فأكثر	

يُلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، تبعاً لمستويات متغير خبرة المعلم، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة من (عشر سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.84). وجاء أصحاب فئة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) بالرتبة الثانية إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.51)، في حين جاء أصحاب فئة (أقل من خمس سنوات) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.89)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (15).

### الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	41.663	2	20.831	27.783	.0000
داخل المجموعات	242.932	324	.7500		
المجموع	284.595	326			

أظهرت النتائج في الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير خبرة المعلم، في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة الفائية (27.783) وبمستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.000)$ ، ولتعرف عائدة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (16) يبيّن ذلك.

### الجدول (16)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

عشر سنوات فأكثر	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	المتوسط الحسابي	مستويات متغير الخبرة	الدرجة الكلية
*-0.95	*-0.62	-	2.89	أقل من خمس سنوات	
*-0.33	-		3.51	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
-			3.84	عشر سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول ( 16 ) أن الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تعزى للمعلمين ذوي مستوى الخبرة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات)، و (عشر سنوات فأكثر).

#### ج- المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (17) يُبين ذلك.

## الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات متغير المؤهل العلمي	الدرجة الكلية لاستبانة الثقافة التنظيمية
0.81	3.51	117	بكالوريوس	
0.75	3.95	86	بكالوريوس+دبلوم	
1.07	3.35	124	دراسات عليا	

تبين من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين، إذ حصل أصحاب المؤهل العلمي ( بكالوريوس +دبلوم ) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.95)، تلاه أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) بمتوسط حسابي (3.51)، وفي الرتبة الأخيرة جاء أصحاب المؤهل العلمي (دراسات عليا) بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.07)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (18).

### الجدول (18)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية لاستبانة الثقافة التنظيمية
.0000	11.398	9.354	2	18.708	بين المجموعات	
		.8210	324	265.887	داخل المجموعات	
			326	284.595	المجموع	

أظهرت النتائج في الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، إذ بلغت قيمة "ف" (11.398) وبمستوى دلالة (0.000) ولتعرف عائدة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (19) يبين ذلك.

### الجدول (19)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

دراسات عليا	بكالوريوس+دبلوم	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	مستويات متغير المؤهل العلمي	الدرجة الكلية لاستبانة الثقافة التنظيمية
0.16	*-0.44	-	3.51	بكالوريوس	
*0.60	-		3.95	بكالوريوس+دبلوم	
			3.35	دراسات عليا	

يُلاحظ من الجدول ( 19 ) أن الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تُعزى للمعلمين الذين يحملون مؤهل علمي ( بكالوريوس+دبلوم) و (بكالوريوس).

الفصل الخامس  
مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج في ضوء الأسئلة الموضوعية للدراسة، كما تضمن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وفيما يأتي عرض لذلك:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على ما يأتي: ما مستوى التراخي**

**التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

بينت النتائج في الجدول (4) إن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.93) بإنحراف معياري (0.72) وجاءت فقرات هذه الاستبانة في المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.37-4.53)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الطلبة لا يلتزمون بالتعليمات المدرسية ولا يتقيدون بها في سلوكهم داخل المدرسة، كما أنهم في حالات عديدة يغادرون المدرسة من غير حصولهم على إذن من إدارة المدرسة. وربما عكست هذه النتيجة ضعف إلتزام مدير المدرسة بالتشريعات الإدارية، إذ عادة ما يغادر المدير قبل انتهاء الوقت المحدد للدوام، مما يؤثر سلباً في سير العملية التربوية، ذلك إن قلة تواجد المدير خلال الدوام الرسمي في المدرسة له آثاره السلبية على كل ما يجري داخل المدرسة، لأن المدرسة بمديرها وبمقدرته على قيادتها قبل إدارتها. وقد تعود هذه النتيجة إلى أن المدير لم يكن جدياً في ممارساته الإدارية، أو أن ما يقوم به من نشاطات يغلب عليها اللاجدية واللامبالاة، فتكون لها إنعكاسات غير مرغوبة على المدرسة والعاملين فيها كافة. وقد ينسحب ذلك على ضعف ادائه للمهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة به، وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة لمستوى التراخي التنظيمي بسبب قلة التزام المدير بالمعايير

الأخلاقية، لأن الأخلاق مؤشر إيجابي إن كانت إيجابية، تؤثر في شخصية المدير وسلوكه وتعاملاته اليومية مع المعلمين والعاملين الآخرين. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن مستوى الدافعية لدى المدير منخفض. وهذا الإنخفاض من شأنه أن يحول دون تحقيق كثير من الأعمال والممارسات الإدارية والتربوية، وينعكس على نتائج العملية التربوية. ومن المحتمل أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة لا يعير إهتماماً لعلاقاته مع أولياء أمور الطلبة، ولا يهتم بالملاحظات والآراء أو المقترحات التي يقدمونها بصدد أبنائهم، وقد يؤدي ذلك إلى ضعف العلاقة بين البيت والمدرسة وما يترتب على هذه العلاقة من نتائج تضر بالعملية التربوية. وقد تنسب هذه النتيجة المرتفعة إلى أن المدير اللاجدي وغير الملتزم قد لا يهتم بشؤون المدرسة ولا يعير أي إهتمام لقضاياها ولا سيما التي تتعلق بأداء المعلمين وتقويم هذا الأداء للوقوف على الجوانب الإيجابية لتعزيزها، وتلافي النقاط السلبية، بغية الإرتقاء بمستوى أداء المعلمين وتأثيرات ذلك الأداء على مجمل العملية التعليمية التعلمية.

وربما عكست هذه النتيجة تهاون المدير مع العاملين المقصرين في أداء مهماتهم وعدم مساءلتهم، مما يؤدي إلى حدوث تسبب في العمل المدرسي له آثاره السلبية على أداء العاملين الآخرين غير المقصرين. وقد ينتج من حالة التراخي المرتفعة لدى مدير المدرسة عدم قيامه بمتابعة تقارير المشرفين التربويين المقدمة عن المعلمين، وبالتالي ضعف فاعلية هذه التقارير، على سير العملية التربوية، وعلى دور المشرفين في أداء مهماتهم المنوطة اليهم. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة قد ينشغل ببعض الأمور الثانوية التي لا علاقة لها بطبيعة عمله والمهام المكلف بها، ولا يهتم بالأشياء الجوهرية ذات الصلة بالمهمة الرئيسية التي ينبغي عليه القيام بها والمتمثلة بأداء المهام الإدارية الأساسية التي من شأنها الحفاظ على مستوى المدرسة أكاديمياً

وتربوياً، وحفظ سمعتها ومكانتها بين المدارس الخاصة الأخرى. وربما يميل المدير الى تبني الأسلوب الإداري المتساهل فيعمد الى عدم التدخل في حل المشكلات التي تحدث داخل المدرسة، إنطلاقاً من أن المعلمين هم أصحاب الشأن وهم أدرى من غيرهم واعرف بحل مشكلاتهم، فلا يتدخل إلا إذا طلب منه ذلك. وقد يستدل من هذه النتيجة ضعف نظرة التميّز لدى المدير فيرضى بالمستوى الأدنى من الأداء الذي يقوم به المعلمون، إذ لا تكون لديه صورة مستقبلية طموحة عما ينبغي ان تكون عليه المدرسة، وقد لا ينظر الى المدارس الأخرى، ولا يقارن مدرسته بما في تلك المدارس من حالات ومواقف تتفوق على مدرسته. وحيث أن أداء المعلم له علاقة مباشرة بما يحصل عليه الطلبة من معارف ومعلومات، ويرتبط بمستوى تحصيلهم، فينبغي على المدير العمل على الإرتقاء بمستوى هذا الأداء، وعدم القبول بالمستوى المنخفض له لإنعكاساته السلبية على المدرسة والعاملين فيها. وربما نتج هذا المستوى المرتفع من التراخي التنظيمي لدى المديرين ضعف الرقابة الإدارية على المعلمين داخل المدرسة. فالرقابة إحدى الوظائف الإدارية الرئيسة التي ينبغي أن يؤديها المدير بكل أمانة وموضوعية. وقيامه بهذه الوظيفة له إنعكاساته على الدور الإداري الذي يمارسه مدير المدرسة وعلى النتائج التي تتمخص عن هذا الدور.

إن ضعف النشاط البدني لمدير المدرسة يؤثر في نشاطه الإداري. فعندما لا يغادر المدير مكتبه ولا يتجول في أروقة المدرسة، ولا يتفاعل مع المعلمين والطلبة، يكون دوره ضعيفاً في الجانبين الإداري والتربوي. إذ ليس مطلوباً منه البقاء في مكتبه ففكرة الإدارة بالتجوال تدعو المدير الى عدم ملازمة مكتبه لفترة طويلة، بل التنقل والتجول في المدرسة لتعرف ما يحدث فيها، والعمل على معالجته بشكل مباشر.

وربما كان لإنشغال المدير مع معارفه وضيوفه في أثناء الدوام الرسمي تأثير في زيادة مستوى التراخي التنظيمي، إذ أن مثل هذا الإنشغال يعطل المدير عن إنجاز بعض الأعمال أو المهمات المطلوب إنجازها، ثم أن وقت المدير مخصص للمدرسة، وأن الضيوف أو المعارف يمكن إستقبالهم في أي مكان خارج المدرسة وبعد الدوام الرسمي. فالوقت للمدرسة خلال الدوام اليومي، ولا يحق للمدير أن يأخذ من هذا الوقت لحسابه الخاص، فهو محاسب عليه أخلاقياً وتربوياً وإدارياً واجتماعياً. وكلما التزم المدير بالوقت كانت النتائج أكثر إيجابية، وارتقى مستوى المدرسة وانعكس ذلك على التزام المعلمين والعاملين الآخرين، فهو قدوة لهم في جميع تصرفاتهم.

ولما كانت الثقة عاملاً إيجابياً في العلاقات بين الأفراد فهي مطلب أساسي في العلاقات الوظيفية، إذ كلما تعززت الثقة بين الأطراف زاد التماسك وارتفعت الروح المعنوية واندفع الأفراد نحو العمل بكل همة ونشاط. ولذلك كلما كانت الثقة بدرجة مرتفعة كان الإلتزام أعلى. فالمدير الذي يعاني من ضعف الثقة مع معلميه، يفتقر الى الحصول على النجاح في عمله، وربما عكست حالة الضعف للثقة المستوى المرتفع للتراخي التنظيمي نتيجة اللامبالاة التي يبيدها المدير بالأمر التي تحدث داخل المدرسة. وقد تكون نتيجة ذلك ضعف الرغبة لدى المعلمين في تجديد عقودهم، بسبب عوامل متعددة من بينها ضعف الثقة بين المدير والمعلمين.

وقد تعود هذه النتيجة الى أن المدير قد لا يكون موضوعياً عندما يقوم بتوزيع الأعمال على العاملين في المدرسة، مما قد يؤدي الى نشو حالة من القلق وعدم الارتياح لدى العاملين ينعكس سلباً على أدائهم. فالعدالة مطلوبة في اجراءات العمل، وتحيز المدير الى فرد أو جماعة على حساب آخرين يولد عدم الثقة وربما عدم التقيد بالتعليمات التي يصدرها للعاملين، فيضعف دور المدير ويضعف الأداء المدرسي بشكل عام.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً الى قلة اهتمام المدير بإقامة علاقات إنسانية مع المعلمين والعاملين الآخرين، ذلك أن العلاقات الإنسانية الجيدة والمتماسكة مع العاملين من شأنها أن تحقق أهداف العملية التربوية بشكل عام، من خلال التماسك والتآزر فيما بين أعضاء المجتمع المدرسي. وربما عكست هذه النتيجة أن المديرين لم يحصلوا على التدريب الكافي سواء فيما يتعلق بكيفية الحفاظ على العلاقات الإنسانية أم كيفية توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري، والتي أصبحت عنصراً رئيساً في العملية الإدارية التربوية لا يمكن الإستغناء عنها أو التقليل من إستخدامها، فالإدارة المدرسية بحاجة اليوم الى إستخدام التكنولوجيا أكثر من أي وقت مضى. فلا بد من الإهتمام بتوظيفها خدمة لأغراض المدرسة وأهدافها وربما تخفيضاً للمستوى المرتفع للتراخي التنظيمي الذي تعاني منه المدارس الثانوية الخاصة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو حمدة (2011) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كان مرتفعاً، واختلفت مع دراسة عزيزي ونعمة الله (2010, Azizi & Nematollahi).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على ما يأتي: ما مستوى الثقافة

التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

بينت النتائج في الجدول (5) أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (0.93)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04 - 3.06)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن بعض المديرين يسعون إلى تحقيق روح عمل تعاوني بين العاملين لأهميتها في سير خط العمل في المدرسة وشعوراً منهم

بأهمية العمل التعاوني في تحقيق اهداف العملية التعليمية التعلمية لأن تحقيق هذا الجانب يساعد على تهيئة مناخ عمل وبيئة تشجع العاملين على الالتزام بالعمل، وربما جاءت هذه النتيجة لأن إدارة المدرسة تتسم بالعدالة في توزيع الأعمال وفي أساليبها وإجراءاتها التنظيمية المتبعة وبالتالي تنعكس على كفاءة أداء العاملين وتحقيقهم للأهداف المطلوبة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى سعي الإدارة المدرسية في تنفيذ القرارات التي اتخذتها ومتابعة العاملين والإشراف عليهم للتأكد من تنفيذها وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى مقدرة مدير المدرسة على الفصل ما بين واجباته ومهامه الإدارية وعلاقاته الشخصية إذ تكون انعكاساً لتحمله المسؤولية وكفاءته وجديته في العمل، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى محاولة المدير وسعيه في توفير بيئة أو مناخ عمل مناسب تسوده قيم ايجابية تكسب العاملين أنماط سلوك ايجابية لتحقيق الرضا للعاملين وتنمية شعورهم بالانتماء والولاء لمهنتهم مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل وتشجيعهم على أداء أعمالهم وإنجازها بكفاءة، أو ربما تنسب هذه النتيجة إلى تأثير المعايير والقيم في أنماط سلوك العاملين فتراهم يلتزمون بإنجاز أعمالهم ومهامهم بكفاءة حتى في غياب الرقابة الإدارية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى محاولة المدير إلى تطبيق القرارات على جميع العاملين والابتعاد عن المحاباة والوساطة في تعاملاته الإدارية ومعاينة كل من يخالف القرارات والعُرف السائدة في المدرسة، وقد تعود الى إشراك المدير للعاملين في عملية صنع القرارات والاختذ بأرائهم في الأمور المتعلقة بالمدرسة فتزيد من دافعيتهم والالتزام بتنفيذها والحرص على تحقيقها.

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها كل من دراسة ابو جامع (2008)، ودراسة

الترك (2016) اللتين توصلت الى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية كان متوسطاً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على ما يأتي: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتيجة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي والدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.62).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن التراخي التنظيمي ظاهرة سلوكية سلبية وان عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له الأثر الكبير في سير العمل في المدرسة، والمدير المتراخي سوف يؤثر في المدرسة ككل كونه القائد الذي يلتفت إليه المعلمون والطلبة، يتطلعون له ويقفون به فهو الموجه والمخطط والمنظم والمنسق والمسؤول الأول عن تحقيق ليس فقط الأهداف التعليمية التعليمية وإنما الأهداف التربوية أيضاً، وتوزيع الأعمال وإصدار القرارات التي تخدم ما فيه صالح المدرسة والطلبة ووضع الخطط وتنفيذها للوصول إلى الأهداف المطلوبة، إذ أن المدير المتراخي والمتكاسل في عمله الذي لا يرغب في إنجاز واجباته أو الدوام في المدرسة سترك بصمات كبيرة على المعلمين والطلبة وعلى العملية التعليمية التعلمية بشكل عام. وحيث أن طبيعة سلوك العاملين وطبيعة العمل وكيفية أدائهم في المدرسة جزءاً من ثقافة المنظمة، جاءت العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بين التراخي التنظيمي لدى مدير المدرسة والثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدرسة.

وقد يعود سبب العلاقة الارتباطية بين التراخي التنظيمي لمدير المدرسة والثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة إلى أن لمدير المدرسة دوراً مهماً في الثقافة التنظيمية ، إذ تعكس أعمال

المدير أنماط السلوك والقيم التي يرغب غرسها في المعلمين والطلبة داخل المدرسة والتي تعكس ثقافة المدرسة، فالمدير المتراخي الذي يهمل أعماله وواجباته ولا يعمل على تحفيز المعلمين نحو العمل أو الطلبة نحو التعلم ويهمل المشكلات ولا ينظر في حلها، وليس لديه رغبة في الدوام أو الالتزام بالعمل ولا يفصل بين مشاغله الاجتماعية ومتطلبات العمل، وينشغل عن العمل بأمور لا علاقة لها بطبيعة مهماته وأعماله، إذ تعد هذه الممارسات الإدارية مرآة تعكس ثقافة المدرسة، لذلك جاءت العلاقة دالة إحصائياً بين التراخي التنظيمي والثقافة التنظيمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على ما يأتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الواردة فيه وعلى النحو الآتي:

#### • متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت القيمة التائية (1.35)، وبمستوى  $(\alpha \leq 0.178)$ ، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة قد تتشابه تجاربهم مع ظاهرة التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس لأن مفهوم التراخي التنظيمي يمكن ادراكه أو تحديده، إذ يخضع المعلمون والمعلمات للظروف البيئية والتربوية ذاتها مما قلل الفرق بينهما ولهذا لم يكن هناك فرق دال إحصائياً بينهما. وقد يستدل من هذه النتيجة أن

متغير الجنس ليس مؤشراً في إحداث فرق في الإجابة بين المعلمين والمعلمات فجاءت إجاباتهم متفقة تقريباً في هذا الموضوع.

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة كوارليس (Quarles,2011).

#### • متغير الخبرة:

بينت النتائج في الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير خبرة المعلم، وأشارت نتائج إختبار شيفيه (Scheffe) في الجدول (9) الى أن الفروق تعزى لذوي الخبرة (من خمس سنوات الى أقل من عشر سنوات) وقد تعزى هذه النتيجة الى إمتلاك أصحاب هذه الفئة من الخصائص الشخصية التي تمكنهم من إدراك السلوك الملاحظ للمدير والذي يعكس مستوى مرتفعاً من التراخي التنظيمي، بشكل اكثرمن أصحاب الفئتين الآخرين.

وقد تشير هذه النتيجة الى أن الخبرة أحد العوامل التي يمكن الرجوع اليها في تفسير او توضيح ظاهرة التراخي التنظيمي لدى المديرين وبخاصة الخبرة المتوسطة من حيث الفترة الزمنية، إذ عادة ما تتميز هذه الفئة بالنشاط والحيوية لإثبات المقدرة على أداء المهمات التي توكل إليهم. وبهذا تعد الخبرة متغيراً مؤثراً في إحداث فرق في الإجابة بين الأفراد من ذوي الخبرات المختلفة.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة بالو (Balow,2015).

#### • المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج في الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي للمعلم، إذ بلغت قيمة "ف" (9.370) وبمستوى دلالة (0.000)، ويلاحظ من الجدول (12) أن الفروق في مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تُعزى للمعلمين الذين يحملون المؤهل العلمي (بكالوريوس)، و (دراسات عليا) مقارنة بالمعلمين الذين لديهم مؤهل (بكالوريوس+ دبلوم ) ويستدل من هذه النتيجة أن المؤهل العلمي متغير مؤثر في إدراك سلوك المديرين الذي يعكس التراخي التنظيمي. وقد يبدو أن المعلمين من الذين يحملون مؤهل (البكالوريوس) قد يكونوا أكثر اهتماماً ورغبة في معرفة ما يصدر عن مديرهم من السلوك، ويريدون معرفة كل ما يجري داخل المدرسة مقارنة بالمعلمين الذين يحملون (بكالوريوس+دبلوم) الذين ربما إعتادوا على ما يحدث في مدارسهم وما يقوم به المديرين من سلوك. أما الذين يحملون (دراسات عليا) من المعلمين، فقد تكون المعارف والمعلومات والأفكار التي اكتسبوها في دراستهم قد اكتسبهم معرفة إضافية لإدراك السلوك الذي يصدر عن مديرهم بشكل أكثر من الفئة الأخرى (بكالوريوس+دبلوم) وربما يتمكنون من تفسيره بطريقة أحسن. واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة لاينتر (Leitner,2009).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نص على ما يأتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الواردة فيه وعلى النحو الآتي:

#### • متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة

في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت القيمة التائية (1.005)، وبمستوى  $\alpha \leq (0.315)$ ، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات ينتمون إلى ثقافة تنظيمية واحدة، ضمن إطار المدرسة التي يعملون فيها. وحيث أن معالم هذه الثقافة قد تبدو واضحة، فادراكها من المعلمين والمعلمات ليس أمراً صعباً، لذلك جاءت إجابات كلا الجنسين متماثلة تقريباً، مما يشير إلى أن متغير الجنس ليس من المتغيرات المؤثرة في إحداث فرق في الإستجابة بين الجنسين فيما يتعلق بادراك أو تعرف الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم. واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها كل من دراسة فرحان (2007) ودراسة، ودراسة ابو جامع (2008)، ودراسة بالاي وإبيك (Balay & Ipek, 2010)، واختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة سيلدين (Selden, 2014).

#### • الخبرة:

أظهرت النتائج في الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq (0.05)$  في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير خبرة المعلم، إذ بلغت القيمة الفائية (27.783) وبمستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.000)$  ، ويلاحظ من الجدول ( 16 ) أن الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تعزى للأفراد ذوي مستوى الخبرة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات)، و (عشر سنوات فأكثر) وربما يعود السبب إلى أهمية الخبرة في الوعي والإدراك بالتطبيقات والممارسات وأنماط السلوك التي تؤكد عليها الثقافة التنظيمية، إذ وجد أن اصحاب الخبرة المتوسطة والطويلة يميلون إلى الالتزام بالقيم والمعتقدات ولهم ولاء وانتماء اكبر نحو الثقافة

التنظيمية السائدة مقارنة مع اصحاب الخبرة القصيرة الذين ما زالوا غير ملمين بكثير من معالم الثقافة التنظيمية. والخبرة التي يمرون بها لها دورها وتأثيرها في هذا الجانب.

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة بالاي وإبيك (Balay & Ipek,2010)، ودراسة اوناش (Onasch,2013)، ودراسة سيلدين (Selden,2014)، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة فرحان (2007)، ودراسة ابو جامع (2008).

#### • المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج في الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، إذ بلغت قيمة "ف" (11.398) وبمستوى دلالة (0.000)، ويُلاحظ من الجدول (19) أن الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تُعزى للمعلمين الذين يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس+دبلوم) و (بكالوريوس) وربما تعزى هذه النتيجة الى ان المعلمين من هاتين الفئتين لديهم إهتمام بما يجري في المدرسة، وربما كان لديهم إدراك للأحداث التي تحدث داخل المدرسة بشكل اكثر من اصحاب فئة (دراسات عليا) الذين قد ينشغلون بأمر خارج إطار المدرسة. فهم بعد اكمالهم متطلبات الحصول على الماجستير أو الدكتوراه وحصولهم على الشهادة، يتولد لديهم طموح للحصول على مواقع خارج مراحل التعليم العام، اي بالتعيين في إحدى مؤسسات التعليم العالي أو الجامعات، وربما إهتمامهم بما حولهم قد لا يكون بالمستوى المطلوب. لأن ما يشغل بالهم وتفكيرهم قد يكون خارج المدرسة. ولذلك جاءت إجابات حملة (البكالوريوس) و(البكالوريوس +دبلوم) أكثر تمييزاً للثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة سيلدين (Selden,2014) ، وأختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فرحان(2007), ودراسة ابو جامع (2008).

### ثانياً: التوصيات

استناداً إلى نتائج هذه الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يأتي:

1- أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وعليه يوصى بضرورة وضع معايير لإختيار مدير المدرسة الثانوية بهدف تقليل مستوى التراخي التنظيمي في هذه المدارس.

2- تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان عن الإدارة المدرسية الناجحة والمهام والمسؤوليات الإدارية للمدير لتلافي حالة التراخي التنظيمي السائدة في مدارسهم.

3- إجراء دراسات مماثلة عن موضوع التراخي التنظيمي مع متغيرات أخرى غير التي تم تناولها في هذه الدراسة, وعلى مراحل تعليمية أخرى.

4- أشارت هذه الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة, وعليه يوصى الباحثة بالاهتمام بالثقافة التنظيمية ودعمها وعقد ندوات تثقيفية للمديرين والمعلمين من أجل ترسيخ الثقافة التنظيمية وتشجيع القيم وأنماط السلوك المرغوبة في المدرسة.

5- إجراء دراسات عن الثقافة التنظيمية مع متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية, وفي مراحل تعليمية أخرى.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

أبو جامع و إبراهيم أحمد عواد.(2008).الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم, (أطروحة دكتوراه غير منشورة) الجامعة الأردنية , عمان , الأردن.

أبو حمدة، عائشة والسعود، راتب. (2013). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: فلسطين, 1 (1), 393-432.

أبو حمدة، عائشة. (2011). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس وعلاقته بالأداء والرضا الوظيفي لدى المعلمين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

البرادعي، عرفان. (1988). مدير المدرسة الثانوية: صفاته، مهامه، أساليب، اختياره، إعداد، دمشق: دار الفكر.

بوعلي، نور الدين. (2014). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية, (15), 151-160 .

الترك، آيات نظمي حسن.(2016). القيادة التبادلية والتحويلية والمتساهلة التي يستخدمها مديرو المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

جرادات، ناصر "محمد سعود" والمعاني أحمد إسماعيل وعريقات احمد يوسف. (2013). إدارة التغيير والتطوير، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

حاروش، نور الدين وحروش، رقيقة. (2015). علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

حريم، حسين. (1997). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر.

حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات. منظور كلي، عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حناحنة، كوكب. (2006) التراخي والتقصير في إنجاز العمل ظاهرة تغذيها ثقافة الوساطة،

<http://www.alghad.com/articles/759378> تم استرجاعها بتاريخ: 2016/11/15.

الخفاجي، نعمه عباس. (2009). ثقافة المنظمة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الخفاجي، علي كريم و جواد، صلاح مهدي. (2011). " اثر التحيز في اعداد الموازنات التخطيطية

دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الاعمال الصناعية". مجلة جامعة

بابل، العلوم الانسانية. 18(1): 25-44.

الخليلية، إيمان عبد الرحيم داوود. (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة

الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها،

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

الزامللي، ماجد احمد. (2014). التخلف الإداري ينهك الموظفين،

<http://www.iraqicp.com/index.php/sections/platform/13773-2014-04->

[22-14-25-33](http://www.iraqicp.com/index.php/sections/platform/13773-2014-04-) تم استرجاعها بتاريخ: 2016/11/12.

السخني، حسين عبد الرحمن محمد. (2005). تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات

الأردنية العامة لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها، (أطروحة دكتوراه غير

منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

السكرانة , بلال خلف. (2009). دراسات إدارية معاصرة. ط1 عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سلطان، محسن يونس.(2006). مستوى التسيب الإداري لموظفي وموظفات أمانة التعليم

بشعبية الكفرة بليبيا، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة طرابلس, طرابلس, ليبيا.

الشميمري، احمد. (2011). الانحراف الوظيفي، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية

السعودية، <http://faculty.ksu.edu.sa/alshum/default.aspx>,

التاريخ:2012/12/7.

الطويل، هاني. (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط1، عمان، الأردن: وائل للطباعة والنشر.

العسكري، بهاء الدين المنجي، الحياي، انعام. (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

عطوي، جودت عزت. (2015). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العطية، ماجدة. (2003). سلوك الفرد والجماعة. ط1، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عليان، ديمة عبد علي. (2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس

الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة.

(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

العميان، محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3, عمان: دار والنشر والطباعة.

العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار والنشر والطباعة.

عنصر، يوسف، وناجي لتييم. (2014). "أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، (7)، 144-124.

الغريب، شبل بدران، حسين، سلامة عبد العظيم والمليجي، رضا ابراهيم. (2005). الثقافة المدرسية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

غلوسي، دلال. (2015)، الرقابة الادارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

فرحان، عبدالثابت. (2007). تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين" دراسة ميدانية بجامعة صنعاء"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

الفريجات، خضير كاظم حمود، اللوزي، موسى سلامة، الشهابي، أنعام. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، عمان: إثراء للنشر.

القاضي، محمد يوسف. (2015). السلوك التنظيمي، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر.

القيوتي، محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، عمان: دار وائل للنشر.

كردي، احمد السيد طه. (2014). التسبب الاداري وأثره على أداء الموظف

العام، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/673051>, تم

استرجاعها بتاريخ: 2016/11/11.

النسور، مروان محمد. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع

المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، 20

(2)، 187-210.

## ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Anderson B. S. (2010). Resource knowledge, organizational slack, and entrepreneurial orientation ,**DAI-A** 71/11
- Arshad, M. (2003). A study of organizational culture and effectiveness of secondary school Institute of Education and Research , University of the Punjab, DAI-A  
[,http://eprints.hec.gov.pk/1449/1/1333.HTM](http://eprints.hec.gov.pk/1449/1/1333.HTM),Retrieved on 7/12/2016.
- Azizi, A.R & Nematollahi. S. (2010). “The impact of organizational slack management on the relationship between organizational slack and innovation performance through information sciences technology in an Iranian University”, **World Applied Science Journal**, 10(12),1457-1462.
- Balay. R, İpek C. (2010). Organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools, **Journal of World of Turks**, 2(1)  
<http://www.dieweltdertuerken.org/index.php/ZfWT/article/viewArticle/86#> ,Retrieved on 7/12/2016.
- Balow,H.C. (2015). Multiple predictors of tardiness behavior,**MAI** 55/01M(E).
- Bourgeois, L.(1981). “On the measurement to natural environmen issues” , **Management Review**, 6(1), 29-39.
- Cyert, R ., March, J.(1963). **A behavioral theory of the firm**. Upper Saddle River, New Jersey.Prentice-Hall/ Pearson Education.

Dimick, D.E. , Murray, V.V., (1978). “Correlates of substantive policy decisions in organizations: The case of human resource management”. **Academy of Management Journal**, 21(4),611-623.

Dumay. X.(2009). “Origins and consequences of schools’ organizational culture for student achievement”, **Educational Administration Quarterly**, 45(4) 523-555.

Fox. C. (2014). Organizational slack and managerial attention to risk: Impact on an organization’s experience with harmful surprise,**DAI-A**,76(02)E.

George, G. (2005). “Slack resources and the performance of privately held firms”. **The Academy of Management Journal**, 48(4),661-676.

Grosskopf, S, Hayes,K, Taylor,L& Weber, W.(1991). Allocative inefficiency in education, this publication was digitized and made available by the federal reserve bank of Dallas’ historical library (Fedhistory@dal.frb.org ) Research Paper, federal reserve bank of Dallas.[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39648084/Allocative\\_inefficiency\\_in\\_education20151103-8970-70e0zp.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1480702062&Signature=l3D%2F9%2BU1SHDgec2GwKUXiPEJHuM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAllocative\\_inefficiency\\_in\\_education.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39648084/Allocative_inefficiency_in_education20151103-8970-70e0zp.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1480702062&Signature=l3D%2F9%2BU1SHDgec2GwKUXiPEJHuM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAllocative_inefficiency_in_education.pdf) retrieved on 7/12/2016.

Hofstede, G. (1980). **Culture’s consequences: international differences in work-related values**. BiverlyHills, CA: Sage Publications.

Jaivisarn, V. (2010). “ How organizational culture of Japanese multinationals in Thailand influence Japanese-speaking Thailand

- employees' organizational commitment”, **Journal of International Business and economics**, 10 (1), 106-120
- Krejcie,R.V.& Morgan, D.W.(1970).” Determining sample size for research activities”, **Educational and Psychological Measurement**, 30(3),607-610.
- Kreitner, R & Kinicki, A. (1992). **Organizational behavior**.2nd ed Homewood, Irwin.
- Lawson, M. (2001). “In praise of slack: Time is of the essence”. **Academy of Management Executive**, 15(3), 125-135.
- Leitner.J,S,(2009). Organizational slack and its impact on innovation in nonprofit organization. A theoretical and empirical approach. **DAI-A**, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.633.6647>
- McDonald,S. (2003). **Innovation ,organizational learning and models of slack. 5th international conference on organizational learning and knowledge**, MAI, Lancaster University,[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30242293/paper34.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1480702907&Signature=XeINtys4gqr9oh2JjDKYTRv8sKE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DInnovation\\_organisational\\_learning\\_and\\_m.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30242293/paper34.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1480702907&Signature=XeINtys4gqr9oh2JjDKYTRv8sKE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DInnovation_organisational_learning_and_m.pdf),Retrieved on 7/12/2016.
- Minjung. k, Ayelet. F,(2011). Why people slack off? <http://www.chicagoreader.com/Bleader/archives/2011/06/24/why-people-slack-off> ,Retreived on 11/11/2016.

- Moovendhan V. (2015). **Investigating the mediating role of organizational slack to adaptive capability – firm performance linkages: evidence from India**, DAI-A, <https://www.researchgate.net/publication/282287468> . no 1. Retrieved on 1/11/2016.
- Nohria. N & Gulati .R.A. (1996) . “Is slack good or bad for organizations?” **Academy of Management journal**. 39 (5),1245-1264.
- Onasch,C. C.(2013). Comparison of organizational cultures among arts and sciences faculty at Ohio public universities, **DAI-A**, 76/05(E).
- Oviatt, B.M. (1988) .“Agency and transaction cost perspectives on the manager–shareholder relationship: incentives for congruent interests”. **Academy of Management Review**. 13:214–25.
- Pettigrew, A. (1979). “Studying organizational culture”. **Administrative Science Quarterly**, 24(4), 570-581.
- Quarles,D.(2011). An analysis of tardiness, absenteeism, and academic achievement of 9th grade students in a selected school district in Southeastern Georgia, **DAI-A** 73/10(E).
- Schien, E. (1990). “Organizational culture”, **American Psychologist**, 45 (2), 111.
- Selden,S.J. (2014). The relationship between perceptions of organizational culture and organizational commitment among college and university counselors and advisors who provide educational support to at-risk students, **DAI-A**. 76/07(E).
- Silman.F , Özmatyayli. I.O, Birol.C,Çağlar.M. (2012). “Organizational culture at high schools in Trance: a comparing case study”, **H.U.Journal**, 42:356-366.

Wefald, J.A, Katz,P.J , Downey,G. R & Rust, G, K.(2010). “Organizational slack, firm performance and the role of industry”. *Journal of Managerial Issues*22(1), 70-87.

Zinn, J & Flood, A .B, (2009). “Slack resources in health care organization –fat to be trimmed or muscle to be exercised?” , **Health Services Research** 44(3),812-820.

## الملحق (1)

### أداتا الدراسة بصورتيهما الأولى

حضرة الدكتور/

الدكتورة.....المحترمة/

تحية طيبة وبعد....

تقوم الطالبة فاطمة علي حسين عثمان بإجراء دراسة بعنوان "التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين". كمتطلب لإعداد رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، ونظراً لما نعده فيكم من خبرة ودراية وسمعة طيبة، تعرض الباحثة على حضرتكم قائمة بفقرات استبانتيين

تتضمنان:

التراخي التنظيمي.

الثقافة التنظيمية.

نرجو منكم التفضل بإبداء رأيكم بفقراتهما من حيث انتمائهما للمجال الذي وضعت فيه، ودرجة صلاحها لأغراض الدراسة، وهل هي بحاجة إلى تعديل؟ وما التعديل المقترح؟ وإبداء ملاحظاتكم حول دقة الترجمة، ودرجة ملاءمة الفقرات للمجتمع الأردني، علماً بأن أبدال الإجابة عن الفقرات هي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة: فاطمة علي حسين عثمان

أ- استبانة التراخي التنظيمي بصورتها الأولية:

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة	التسلسل
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
المجال الأول: الوازع الاخلاقي							
						هناك نوع من عدم العدالة في توزيع الأعمال والمهام بين الموظفين.	1
						انخفاض مستوى تأثير الوازع الديني والاخلاقي لدى المعلم .	2
						يبلغ المدير العاملين فوراً عن أي مخالفة في المدرسة بغض النظر عن مصدرها.	3
						يتسم المدير بصفات إيجابية مطلوبة عند أدائه لعمله.	4
						يحرص المدير على إدراج الإعتبارات الأخلاقية ضمن معايير التقويم الدوري لأداء العاملين في المدرسة.	5
						يتعامل المدير بأسلوب اخلاقي مع العاملين في المدرسة.	6

						ينسجم القرار الأخلاقي الذي يتخذه المدير مع السياسات الإدارية المعتمدة في المدرسة.	7
						يحرص المدير على مناقشة المعايير الأخلاقية مع العاملين في المدرسة .	8
						يؤثر التزام المدير بالمعايير الاخلاقية الايجابية في أنماط السلوك السائدة في المدرسة.	9
المجال الثاني: التكنولوجيا المعاصرة							
						يوظف المدير الأجهزة الإلكترونية في إنجاز الأعمال الإدارية.	11
						يتمتع المدير بسرعة الاستجابة في تنفيذ مهماته الإدارية نتيجة استخدامه لوسائل التكنولوجيا الحديثة.	12
						ضعف تدريب المديرين على كيفية توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري.	13
						تدني مستوى اداء المدير لواجباته لضعف خبرته في استخدام الحاسوب في العمل.	14
						يعمل المدير على توفير الأجهزة الإلكترونية لتطوير اداء العاملين في المدرسة.	15

						يعمل مدير المدرسة على ضبط الدوام المدرسي للعاملين باستخدام الأجهزة التكنولوجية.	16
						يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا لإنجاز العمل بكفاءة.	17
						يعمل المدير على استثمار الوقت بتوظيف التكنولوجيا المعاصرة في العمل الإداري المدرسي.	18
						قلة استخدام مدير المدرسة للوسائل التكنولوجية الحديثة .	19
المجال الثالث: القوانين والأنظمة							
						يُعد الالتزام بالوقت من أولويات عمل المدير.	20
						ضعف استجابة العاملين لقرارات المدير.	21
						غياب العدالة في تعامل المدير مع بعض المعلمين.	22
						ضعف التزام المدير بمعايير الاداء المتفق عليها في المدرسة.	23
						قلة التزام مدير المدرسة بالتعليمات الإدارية التربوية.	24
						ينعكس ضعف التزام المدير بالقوانين على التزام المعلمين.	25

المجال الرابع: المهام الإدارية والفنية							
						26	يفوض المدير معظم صلاحياته للمعلمين لإنجاز العمل بسرعة.
						27	إهمال المدير لواجباته الإدارية.
						28	يحرص المدير على النمو المهني للعاملين.
						29	يحرص المدير على توزيع الأعمال على العاملين وفق أسس موضوعية.
						30	يضع المدير خطة تطويرية دورية للأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة.
						31	يعمل المدير على نقل خبراته للمعلمين بما يؤدي الى تحسين ادائهم المهني.
المجال الخامس: دور المجتمع المحلي							
						32	يعمل المدير على دعم عملية الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي.
						33	يلتزم المدير بمسؤولياته تجاه اولياء الأمور.
						34	يعمل المدير على إبراز الدور التكاملي بين المدرسة والمجتمع من خلال الاجتماعات الدورية مع اعضاء المجتمع المحلي.

						ضعف اداء المدير لواجباته الإدارية المدرسية لإنشغاله بالعمل مع المجتمع المحلي.	35
						يشارك المدير في حل المشكلات التي تحدث داخل المدرسة.	36

## ب- استبانة الثقافة التنظيمية بصورتها الأولية:

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		الفقرة	التسلسل
		غير صالحة	صالحة		
				يلتزم المدير بطريقة محددة لإنجاز الأعمال الإدارية.	1
				يحرص المدير على تعميق ما يخدم مصالح المدرسة بما ينسجم مع المعتقدات التنظيمية.	2
				يتمتع العاملون في المدرسة بالأمن الوظيفي.	3
				يفتخر المعلمون بالولاء لمهنتهم.	4
				يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية للعاملين في المدرسة.	5
				يعمل المدير على مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار.	6
				يعمل المدير على الفصل بين متطلبات العمل والعلاقات الشخصية.	7
				يطبق المدير القرارات على جميع العاملين في المدرسة دون استثناء.	8
				يعمل المدير على تعزيز روح العمل التعاوني.	9

				تعمل القيم السائدة في المدرسة على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.	10
				تسود في المدرسة قيم إيجابية مثل (الصدق، والأمانة، والمساواة، والعدالة، والحرية، واحترام الذات).	11
				يسعى المدير لتلبية توقعات المعلمين نحو العملية التربوية.	12
				يتطلب السلوك الإداري الأخلاقي تطبيق سياسات ثابتة على جميع العاملين في المدرسة	13
				هناك رؤية مشتركة بين العاملين في المدرسة على أن القيم هي محدد رئيس لسلوكهم في أثناء العمل.	14
				يلتزم العاملون بانماط السلوك الإيجابي التي تنص عليها قوانين المدرسة.	15
				يلتزم العاملون بإنجاز المهمات التي يكلفون بها بكفاءة.	16
				تؤخذ بعين الاعتبار آراء المعلمين عند اخذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.	17

				يحرص المدير على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الإلتزام بالعمل لدى العاملين.	18
				يلتزم مدير المدرسة بالحضور مبكراً قبل المعلمين.	19
				يغادر مدير المدرسة بعد مغادرة جميع المعلمين والطلبة.	20
				يلتزم العاملون في المدرسة بإنجاز العمل حتى في غياب الرقابة الإدارية.	21
				العُرف السائد في المجتمع يساعد على زيادة التعاون بين العاملين.	22
				يُعاقب كل من يرتكب مخالفة العُرف السائد بعقوبة رادعة.	23
				تعمل إدارة المدرسة على نشر قصص نجاح العاملين.	24
				يعد الأداء معياراً حقيقياً لتقويم المديرين في عملهم.	25
				تتوفر إجراءات واضحة في العمل.	26
				تؤثر المعايير التنظيمية في انماط السلوك السائدة داخل المدرسة.	27

				تلتزم إدارة المدرسة بمكافأة العاملين المتميزين بالحوافز المادية والمعنوية .	28
				يتم الحكم على العاملين من نتائج عملهم.	29
				تساعد المعايير السائدة بين العاملين على تهيئة مناخ يشجع على الالتزام بالعمل.	30
				تتسم الإجراءات التنظيمية الداخلية في هذه المدرسة بالعدالة .	31
				تبذل إدارة المدرسة عناية كبيرة للتأكد من تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها.	32
				تساعد التشريعات الإدارية على سهولة إنجاز الأعمال في المدرسة.	33
				يحافظ المدير على خط سير العمل بالمدرسة.	34
				يعد التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال مهماً في ثقافة المدرسة.	35

## الملحق (2)

### أسماء المحكمين

الرقم	الإسم	التخصص	مكان العمل
1.	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	إدارة التربية	الجامعة الأردنية
2.	الأستاذ الدكتور عبدالجبار البياتي	إدارة تربية	جامعة الشرق الأوسط
3.	الأستاذ الدكتور عدنان عبد السلام العضايلة	إدارة تربية	جامعة البلقاء التطبيقية
4.	الأستاذ الدكتور غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
5.	الأستاذ الدكتور محمود الحديدي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
6.	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
7.	الدكتور محمد القداح	إدارة تربية	جامعة البلقاء التطبيقية
8.	الدكتور محمد صايل الزيود	أصول التربية	الجامعة الأردنية

### الملحق (3)

#### اداتا الدراسة بصورتيهما النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم الفاضل

أختي المعلمة الفاضلة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، كمتطلب أساسي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط. ونظراً لكونكم من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الخاصة، وعلى اتصال وتفاعل مباشرين ومستمرين مع مديري مدارسكم، يرجى التفضل بملء الإستانتين المرفقتين وهما:

1. استبانة التراخي التنظيمي.

2. استبانة الثقافة التنظيمية.

يرجى الإجابة عن القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للمعلم، ثم تعبئة القسم الثاني المتعلق باستبانتي التراخي التنظيمي والثقافة التنظيمية وذلك بإبداء رأيكم بمنتهى الشفافية والواقعية، بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة، شاكرة لكم تعاونكم، علماً بأن الإجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا فائقاً لإحترام

الباحثة

فاطمة على حسين عثمان

أولاً: معلومات عامة: ضع إشارة (√) في المربع المناسب:

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. المؤهل العلمي: البكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم عالي

دراسات عليا

3. الخبرة: أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات\_أقل من عشر سنوات

من عشر سنوات فأكثر

## أ- استبانة التراخي التنظيمي بصورتها النهائية:

التسلسل	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	قلة تواجد المدير عند الحاجة إليه.					
2	ضعف متابعة المدير أعمال العاملين في أثناء ساعات الدوام الرسمي.					
3	المحاباة في توزيع الأعمال بين العاملين.					
4	ضعف اهتمام المدير للعلاقات الإنسانية تجاه العاملين.					
5	تسود المدرسة بيئة عمل غير مناسبة.					
6	لدى المعلمين تصور بإنخفاض مستوى الوازع الديني لدى المدير .					
7	ضعف التزام الإدارة المدرسية بتطبيق التشريعات الإدارية.					
8	ضعف الرقابة الإدارية على المعلمين داخل المدرسة.					
9	يترك المدير المهمات الإدارية الأساسية لإنشغالها بأمور لا علاقة لها بطبيعة عمله.					

					يتأخر المدير في انجاز الأعمال المكلف بها.	10
					ضعف التزام المدير بالوقت المحدد للدوام الرسمي.	11
					عادة ما يغادر مدير المدرسة قبل انتهاء الوقت المقرر للدوام الرسمي.	12
					قلة متابعة المدير لتقارير المشرفين التربويين عن المعلمين.	13
					يكلف المدير بعض المعلمين بانجاز الأعمال المكلف بها تحت مسمى التفويض.	14
					يقضي المدير بعضاً من الوقت مع معارفه على حساب وقت العمل المدرسي.	15
					يعمد المدير الى عدم التدخل في حل المشكلات المدرسية.	16
					قلة اهتمام مدير المدرسة بما يقدمه اولياء الأمور من ملاحظات تتعلق بابنائهم.	17
					ضعف اهتمام المدير بتقويم أداء المعلمين.	18
					ضعف ثقة مدير المدرسة بالمعلمين.	19
					قبول المدير بمستويات منخفضة من الأداء للمعلمين.	20

					انخفاض دافعية المدير للعمل.	21
					يتساهل المدير مع المعلمين في الموافقة على طلبات المغادرة.	22
					قلة التزام المدير بالمعايير الاخلاقية الايجابية.	23
					انخفاض مستوى تحصيل الطلبة في المواد الدراسية.	24
					ضعف تدريب المديرين على كيفية توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري.	25
					استمرار المدير في منصبه لفترة طويلة.	26
					مغادرة الطلبة المدرسة بدون اذن.	27
					ضعف رغبة المعلمين في تجديد عقودهم.	28
					بقاء المدير في مكتبه طيلة فترة الدوام الرسمي.	29
					تهاون المدير في مُساءلة العاملين المقصرين في المدرسة.	30
					يتصرف مدير المدرسة باللاجدية في العمل.	31
					ضعف اداء المدير لواجباته الإدارية المدرسية .	32

## ب- استبانة الثقافة التنظيمية بصورتها النهائية:

التسلسل	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يلتزم المدير بطريقة محددة لإنجاز الأعمال الإدارية.					
2	يحرص المدير على تعميق ما يخدم مصالح المدرسة.					
3	يتمتع العاملون في المدرسة بالأمن الوظيفي.					
4	يفتخر المعلمون بالإنتماء لمهنتهم.					
5	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية لدى العاملين في المدرسة.					
6	يعمل المدير على مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار.					
7	يعمل المدير على الفصل بين متطلبات العمل والعلاقات الشخصية.					

					يطبق المدير القرارات على جميع العاملين في المدرسة دون استثناء.	8
					يعمل المدير على تعزيز روح العمل التعاوني.	9
					تعمل القيم السائدة في المدرسة على توجيه سلوك العاملين بشكل إيجابي.	10
					تسود في المدرسة قيم إيجابية مثل (الصدق, والأمانة, والمساواة, والعدالة, والحرية, واحترام الذات).	11
					يسعى المدير لتلبية توقعات المعلمين نحو العملية التربوية.	12
					يلتزم العاملون بأنماط السلوك الإيجابي التي تنص عليها التشريعات الإدارية.	13
					يلتزم العاملون بإنجاز المهام التي يكلفون بها بكفاءة.	14
					تؤخذ بعين الاعتبار آراء المعلمين عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.	15

					يحرص المدير على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الإلتزام بالعمل لدى العاملين.	16
					يلتزم مدير المدرسة بالحضور مبكراً قبل المعلمين.	17
					يلتزم العاملون في المدرسة بإنجاز العمل حتى في غياب الرقابة الإدارية.	18
					يُعاقب كل من يرتكب مخالفة العُرف السائد بعقوبة رادعة.	19
					تعمل إدارة المدرسة على نشر قصص نجاح العاملين لديها.	20
					يعد الأداء معياراً حقيقياً لتقويم المديرين في عملهم.	21
					تتوفر إجراءات واضحة في العمل.	22
					تؤثر المعايير التنظيمية في انماط السلوك السائدة داخل المدرسة.	23

					تساعد المعايير السائدة بين العاملين على تهيئة مناخ يشجع على الالتزام بالعمل.	24
					تتسم الإجراءات التنظيمية الداخلية في هذه المدرسة بالعدالة .	25
					تتبدل إدارة المدرسة عناية كبيرة للتأكد من تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها.	26
					تساعد التشريعات الإدارية على سهولة إنجاز الأعمال في المدرسة.	27
					يسود بيئة العمل مجموعة من المعتقدات الايجابية.	28
					يعمل المدير على الأخذ في الاعتبار آراء المعلمين البناء المتعلقة بالمدرسة.	29
					يحافظ المدير على خط سير العمل بالمدرسة.	30

## الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى مديرية التربية والتعليم قسبة عمان



**جامعة الشرق الأوسط**  
**MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY**

Faculty of Educational Sciences  
كلية العلوم التربويّة

---

ك.ع.ت/ع ٤/١١  
التاريخ: 2016/10/17

**مدير مديريّة لواء قسبة عمان المحترم**

تقوم الطالبة " فاطمة علي حسين عثمان " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأداة الدراسة إسهاماً في تحقيق أهدافها، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر عطفكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي تزود بها الباحثة، لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير**

**عميد كلية العلوم التربويّة**  
**أ.د. عبد الحافظ سلامة**



نسخة: الصادر الخارجي

---

هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن  
Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan  
e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

## الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى مديرية التربية والتعليم لواء ناعور



**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences

كلية العلوم التربويّة

ك.ع.ت/خ/1/1  
التاريخ: 2016/10/17

**مدير مديرية لواء ناعور المحترم**

تقوم الطالبة " فاطمة علي حسين عثمان " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصّة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيميّة السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى النكّم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأداة الدراسة إسهاماً في تحقيق أهدافها، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي تزود بها الباحثة، لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**وتفضلوا بقبول هائق الاحترام والتقدير**

عميد كلية العلوم التربويّة  
أ.د. عبد الحافظ سلامة



نسخة: الصادر الخارجي



هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن

Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan

e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

## الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية التربية والتعليم لواء وادي

السير



**جامعة الشرق الأوسط**  
**MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY**

Faculty of Educational Sciences  
كلية العلوم التربوية

---

ك.ع.ت/خ /1/ س.  
التاريخ: 2016/10/17

**مدير مديرية لواء وادي السير المحترم**

تقوم الطالبة " فاطمة علي حسين عثمان " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " **التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين** " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأداة الدراسة إسهاماً في تحقيق أهدافها، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي تزود بها الباحثة، لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير**

**عميد كلية العلوم التربوية**  
**أ.د. عبد الحافظ سلامة**

نسخة: الصادر الخارجي

---

هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن  
Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan  
e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

## الملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم قسبة عمان موجه إلى المدارس الخاصة التابعة

لها

  
 وزارة التربية والتعليم  
 مديرية التربية والتعليم قسبة عمان

الرقم .....  
 التاريخ ١١/١١/١٧  
 الموافق ١١/١١/١٨

مديري المدارس الخاصة ومديراتها  
 الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،  
 إشارة لكتاب جامعة الشرق الأوسط رقم ك ع ت / 4/1 الموافق 2016/10/17.  
 تقوم الطالبة " فاطمة علي حسين عثمان " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان :  
 " التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية  
 الساندة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين "  
 وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط ، الأمر الذي  
 يحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على عينة من المعلمين في مدارسكم.  
 آملاً تسهيل مهمتها وتقديم المساعدة لها ، على أن يتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات  
 المطبقة .  
 واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم  
 عاطف أعبد الرواشدة

نسخة : مدير الشؤون التعليمية والفنية .  
 نسخة : ر.ق. التدريب والتأهيل والإشراف التربوي .  
 نسخة : عضو قسم الإشراف.  
 المرفقات : أداة الدراسة ( 7 صفحات )

---

هاتف : ٥٦٠٧١٨١ + ٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ فاكس : ٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب : ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن المرع الإلكتروني : www.moe.gov.jo  
 فاكس : ( 06-5699580 ) ص.ب : ( 9579 التوييدة )  
 تلفون : ( 6 - 5699181 )

## الملحق (8)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لواء ناعور موجّه إلى المدارس الخاصة التابعة لها

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم لواء ناعور

الرقم : ن/ ١١٧/ ٢٠١٧  
التاريخ ١٤٣٨/ ١/ ١٢  
الموافق: ٢٠١٦/٨ - ١٧

مديري ومديرات المدارس الخاصة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الطالبة فاطمة علي حسين عثمان بإجراء دراسة ميدانية عنونها " التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالتقافة التنظيمية الساندة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرق الاوسط ، ويحتاج ذلك الى تطبيق اداة الدراسة ( استبانة ) على عينة من المعلمين في مدارسكم . ارجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم  
مدير الشؤون الادارية والمالية  
علي محمد الشوابكة

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية  
نسخة/ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي  
نسخة/ كاتب الإشراف  
نسخة /الديوان

هاتف ٠٦٤٢٥٠٦٠٧ - ٠٦٤٢٥٠٦٠٨ - فاكس ٠٦٤٢٥٠٦٠٣ - ص ب رقم (٢٠) الرمز البريدي (١٧١٢٧) حسان شارع ساديا الغربي البريد الالكتروني naur2013@elearning.jo

## الملحق (9)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لواء وادي السير موجّه إلى المدارس الخاصة التابعة لها

  
 المملكة الأردنية الهاشمية  
 وزارة التربية والتعليم  
 مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير

الرقم :- ١٤٥٩ / ١٣ / ١٤  
 التاريخ :- ١٦ محرم ١٤٢١  
 الموافق :- ١٧ تموز ٢٠١٦

مديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

إشارة لكتاب عميد كلية العلوم التربوية رقم ك ع ت/خ/٥ تاريخ ٢٠١٦/١٠/١٧ .  
 أرجو العلم بان الطالبة فاطمة علي حسين عثمان تقوم بإجراء دراسة عنوانها " التراخي التنظيمي لدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " ، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية من جامعة الشرق الأوسط ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أدوات الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات .  
 أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن يتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة .

واقبلوا فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم  


مدير الشؤون الادارية والمالية  
 زيد موسى ابو زيد

نسخة ١ مدير الشؤون التعليمية والفنية  
 نسخة ١ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي  
 نسخة ١ كاتب الإشراف على المدارس  
 نسخة ١ الديوان  
 المرفقات :  
 (٧) صفحات