

Received on (28-08-2022) Accepted on (05-12-2022)
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.4/2023/29>

The Reality of School Principals' Practice of Organizational Culture Dimensions in Basic Education Schools in The Sultanate of Oman from the Teachers' Point of View.

Hamad bin Hilal Al-Ahmadi^{*1}, Amna bint Salem Al-Harithiya^{*2}

Educational Leadership - Education - Arab Open University - Sultanate of Oman, Oman Academic Accreditation Authority - Sultanate of Oman^{*1,2}

*Corresponding Author: Hamed.v@aou.edu.om

Abstract:

The effective impact of organizational culture in directing the behavior of individuals and societies derives by the importance of this culture, its distinctive characteristics, and its ability to penetrate the depths of individuals and direct their behavior. This study aimed at diagnosing the reality of school principals' practice of organizational culture dimensions in basic education schools in the Sultanate of Oman from the teachers' point of view.

The study followed the descriptive approach; the questionnaire was used to identify the degree to which school principals practice the dimensions of organizational culture in basic education schools in the Sultanate of Oman from the point of view of teachers. The study sample consisted of 122 male and female teachers. The results of the study indicated that the averages for the application of organizational culture by teachers were high in various dimensions (values, norms, expectations, beliefs, policies, and procedures). The study came out with a good set of recommendations, most notably considering the organizational culture as an integral part of the school's entity. Therefore, the school's staff, including administrators and teachers, should be directed to work with it, preserve it, and inculcate it in the souls of students.

Keywords: organizational culture, school principals, Sultanate of Oman.

واقع ممارسة مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين

حمد بن هلال اليعمدي¹، آمنه بنت سالم الحارثية²

القيادة التربوية- التربية- الجامعة العربية المفتوحة- سلطنة عمان ، الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي- سلطنة عمان^{1,2}

المخلص:

إن الأثر الفاعل للثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد والمجتمعات ينبع من أهمية هذه الثقافة وخصائصها المميزة وقدرتها على التغلغل في أعماق الأفراد وتوجيهها لسلوكهم. هدفت هذه الدراسة الى تشخيص واقع ممارسة مديري المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الاساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تم استخدام الاستبانة للتعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من 122 معلماً ومعلمة. وجاءت نتائج الدراسة لتشير الى أن المتوسطات الحسابية لتطبيق الثقافة التنظيمية من قبل المعلمين كانت عالية في مختلف الأبعاد (القيم، الأعراف، التوقعات، المعتقدات، السياسات والإجراءات). وخرجت الدراسة بمجموعة جيدة من التوصيات أبرزها اعتبار الثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من كيان المدرسة ولذلك ينبغي توجيه العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين للعمل بها والحفاظ عليها وغرسها في نفوس الناشئة.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، مديرو المدارس، سلطنة عمان.

المقدمة:

الثقافة الإنسانية قديمة قدم الإنسان، ظهرت مع ظهوره، وتطورت على مر العصور والأزمان، ظهر ذلك جلياً فيما خلفه الإنسان من موروثات وحفريات، ولا زالت تتكشف للإنسان يوماً بعد يوم، وتظهر عجائب صنع الله تعالى المتمثل في هذا العقل صانع هذه الثقافة والمسؤول عن نشوئها وتطورها.

وللثقافة كمفهوم تاريخ طويل ومتفاوت؛ حيث يستخدمها الأشخاص العاديون ككلمة تشير إلى الدراية والحكمة، ويستخدمها علماء الأنثروبولوجيا للإشارة إلى الطقوس والعادات التي تتطور في المجتمعات عبر تاريخها. كما تشير الثقافة إلى نظام من مجموعة من المعاني التي يتحلى بها أعضاء المنظمة، وتميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى (العطية، 2003). كما ويستخدمها بعض المديرين عند إشارتهم للمناخ والممارسات التي تطورها المنظمات عند تعاملها مع الأشخاص أو ما تتبناه من معتقدات وقيم (شاين، 2011).

تعد الثقافة التنظيمية من أهم الملامح الحديثة في مجال الإدارة والقيادة؛ والتي بدورها تلعب دوراً مهماً في سير العمل وفق أسس وأبعاد منظمة تكفل تحقيق أهداف المنظمات في مناخ يسوده حب العمل والإنجاز؛ والذي بدوره يؤدي إلى جودة الأداء؛ فالثقافة السائدة في المنظمة هي المحرك الرئيس لعملها، فمن خلالها يتشكل نهج العمل الفكري الذي يرسم طريق العمل، ويجعل من العاملين وحدة متلاحمة.

وتولي المنظمات اهتماماً كبيراً ببيئة العمل من جهة وبثقافة الموظف من جهة أخرى؛ وذلك لقناعتها بأن الإنسان ثروة حقيقية للأمة، والمحدد الرئيس للإنتاجية؛ لذا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية في كل ما تتضمنه من أخلاق وقيم واتجاهات وأفكار وسياسات فهي توجه سلوك العاملين فيها، وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية (بو الشرش، 2014).

كما وردت العديد من التعريفات للثقافة فقد عرفت صديقي (2013) على أنها نظام يتكون من مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات وتتبناها في تحقيق أهدافها. وتعرفها أبو رمان (2017) على أنها مجموعة من المكونات والعناصر المؤثرة على سلوك العاملين، كالقيم والمعتقدات وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد عن بعضهم، وتعكس درجة التماسك والانسجام بينهم.

وتعمل الثقافة التنظيمية على إكساب المنظمات سمات وخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتوفر الإطار الذي بدوره يوضح طريقة أداء العمل؛ وبهذا نجد أن للثقافة التنظيمية دور في التأثير على سلوك العاملين في المنظمة وانتمائهم التنظيمي لها. فقوة الثقافة التنظيمية في المنظمة ترفع فعالية أداء الواجبات، وتقلل من مشكلاتها (كمال، 2014).

وقد اهتم العلماء والباحثون بدراسة الثقافة التنظيمية وأبعادها وتأثيراتها وعلاقتها بمختلف عناصر البيئة التنظيمية. ومن هذه الدراسات دراسة النويري (2016) بقطاع غزة والتي خرجت بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم وبين تقديراتهم لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، ودراسة إبراهيم (2020) التي أوضحت أن الثقافة التنظيمية تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأداء المتميز، الذي بدوره يؤدي إلى كسب رضا المستفيدين. ودراسة مسعودي وتباني (Mssaoudi & Tebbani, 2019) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية تجاه جهة العمل لدى الموظفين.

وفي ظل التغيرات البيئية والمعرفية والتكنولوجية، فإن المؤسسات ومنها التعليمية تواجه مجموعة من التحديات تسعى للتغلب عليها لتحقيق أداء متميز؛ ولعل أكبر معين للمؤسسات في ذلك توظيف الثقافة التنظيمية في التغلب على تلك التحديات؛ وذلك من خلال إيجاد عاملين لديهم القدرة على العمل بكفاءة وإنتاجية في ضوء فهمهم لثقافة المؤسسة التي يعملون بها فثقافة المؤسسة تُعد تحدياً مهماً لدى الإداري عند ممارسة العمليات الإدارية، ولا سيما عملية صنع القرارات الإدارية (الكمزارية، 2017).

وفي سلطنة عمان تُعد رؤية عمان 2040 بوابة للتغلب على كثير من التحديات التنموية سعياً لمواكبة التحديات والتغييرات الإقليمية والعالمية، فقد جاء في إحدى ركائزها هدفاً يسلط الضوء على ضرورة تعزيز سوق العمل بقوة عاملة تتسم بالمهارة والإنتاجية وبتقافة عمل إيجابية، كما تم إدراج هدف تضمن التنظيم كأحد العمليات الضرورية الفعالة في الركيزة الخاصة بإدارة الهيئات والموارد والمشاريع الحكومية (رؤية عمان 2040).

وفي هذا الجانب تركز وزارة التربية والتعليم على بذل جهودٍ حثيثة لمواكبة التحديات والمستجدات التربوية، لنشر الثقافة التنظيمية؛ وذلك من خلال تنظيم الأعمال والمهام والمسؤوليات في مجموعة من الوثائق والأدلة كالدليل الاسترشادي لمدير المدرسة، ودليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبه المعتمدة لها؛ والذي يقدم وصفاً مفصلاً لكل الوظائف المدرسية فيما يختص بالواجبات والمسؤوليات، ودليل نظام تطوير الأداء المدرسي، والدليل الإرشادي حول المدرسة وحدة للإينماء المهني، ودليل الإدارة المدرسية وميثاق أخلاقيات مهنة التعليم والذي تطرق لأخلاقيات مهنة التعليم من حيث علاقة المعلم بمادة تخصصه وطلابه، وزملاء المهنة، والمجتمع، والأسرة. كما توجد لائحة مجالس أولياء الأمور وغيرها من الأدلة واللوائح المنظمة. لذا فإنَّ العبء الأكبر في غرس ثقافة تنظيمية تكفل العمل في المؤسسات التعليمية بجودة وإتقان يقع على القيادات التربوية في المدارس من خلال العمل وفق هذه الثقافة والتحلي بها والعمل على نشرها بشتى الوسائل المتاحة من جهة، ومتابعة تطبيقها من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

إن الأثر الفاعل للثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد والمجتمعات ينبع من أهمية هذه الثقافة وخصائها المميزة وقدرتها على التغلغل في أعماق الأفراد وتوجيهها لسلوكهم. وتُعد المدرسة جزءاً أساسياً ورئيساً في مؤسسات المجتمع، التي تواجه العديد من التحديات والمشكلات التنظيمية المعاصرة والتي يتطلب من قيادتها العمل على معالجتها حتى تحقق أهدافها بجودة عالية، خاصة فيما يتعلق بقيمتها ومعتقداتها وأعرافها وإجراءاتها التنظيمية.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم لغرس الثقافة التنظيمية الإيجابية في نفوس منتسبيها من إداريين ومعلمين، إلا أنه يلاحظ أن فهم واستيعاب الثقافة التنظيمية؛ بل وتوظيفها في العمل المدرسي مازال أقل من المطلوب. وقد تطرقت مجموعة من الدراسات العمانية لموضوع الثقافة التنظيمية كدراسة المزروعى (2013) والتي أظهرت أن تقدير أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم جاءت متوسطة، بينما تقديراتهم لاستراتيجيات تطوير السلوك الإداري عالية، ودراسة الكمزارية (2017) والتي جاء فيها تقدير أفراد عينة الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية وواقع صنع القرارات الإدارية في بعض الجامعات الخاصة بدرجة عالية.

ومن أبرز التحديات الخاصة ببيئة العمل المدرسي ضرورة تفهم المعلم لثقافة المدرسة وكيفية التعامل بين مختلف عناصرها من إداريين ومعلمين، وطلبة، وأولياء أمور، وعاملين. ومما يزيد الأمر إلحاحاً تنقلات الإداريين والمعلمين بين المدارس؛ حيث لا بد لكل موظف أن يلم بثقافة المدرسة الجديدة أولاً، ومن ثم العمل على تطبيقها وفق ما تقتضيه مصلحة المدرسة. فلا بد من مراعاة جميع النواحي الخاصة بالعاملين النفسية والاجتماعية وغيرها. فالثقافة التنظيمية إحدى الركائز الرئيسية التي يعول عليها تكوين مناخ ملائم ومناسب للعمل؛ ولذا جاءت هذه الدراسة لاستكشاف واقع هذه الثقافة في مدارس سلطنة عُمان وهذا ما يسعى الباحثان للوصول إليه من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة.

أسئلة الدراسة

1- ما درجة تطبيق مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان لأبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحلقة الدراسية)؟
فرضيات الدراسة

1- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

2- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحلقة الدراسية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

1- التعرف إلى واقع تطبيق مديري ومديرات مدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية.

2- الكشف عن الفروق ومدى دلالتها عند مستوى الدلالة في واقع ممارسة مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحلقة الدراسية).

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية:

تأتي أهمية الدراسة النظرية في أنها من المؤمل أن تكون مرجعًا للأكاديميين وطلبة الدراسات العليا لرفد البحث العلمي بنتائج وأفكار جديدة تخدم الميدان التربوي وتعمل على تطويره، وذلك من خلال القيام بالمزيد من البحوث والدراسات في سلطنة عُمان فيما يختص بالثقافة التنظيمية وأبعادها وعلاقتها بعناصر العمل المؤسسي وأثرها في تطوير العمل التنظيمي باعتبارها مكون رئيس في صياغة عمل المنظمات وجودة إنتاجها.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

تأتي الأهمية التطبيقية للدراسة من أنها سوف تساهم في التعرف على واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية، وإفادة مديري المدارس والمسؤولين التربويين وصناع القرار بوزارة التربية والتعليم بتوصيات تعزز الثقافة التنظيمية في المجتمع المدرسي.

مصطلحات الدراسة

الثقافة التنظيمية Organizational Culture

يعرف الباحثان الثقافة التنظيمية في المدرسة على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية، والسياسات والإجراءات السائدة داخل المدرسة؛ والتي تتكون نتيجة تفاعل مديري المدارس مع معلميه، والذي يظهر في توجهاتهم ومشاعرهم وتصرفاتهم بما يظهر وحدثهم. ووفقاً للأدب النظري فإن هذه الثقافة تتضمن أبعاداً خمسة أبعاد هي: القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والسياسات والإجراءات.

محددات الدراسة

تقتصر حدود الدراسة الحالية على:

الحدود البشرية: معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بولايات محافظة مسقط في سلطنة عُمان.

الحدود المكانية: مدارس التعليم الأساسي في محافظات سلطنة عُمان.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022م.

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على أبعاد الثقافة التنظيمية، وواقع ممارسة مديري المدارس لها من وجهة نظر المعلمين.

الدراسات السابقة

وفيما يلي بعض الدراسات الأكثر قرباً، وصلة بالإطار الذي تدرج تحته الدراسة الحالية وفقاً لتسلسلها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث.

فقد أجريت المقبل (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم (بنات) بمدينة الرياض والقيم السائدة المكونة لها. وقد تكونت عينة الدراسة من 154 مشرفة تربوية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ حيث تم جمع البيانات بالاستبانة. ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها أن مستوى الثقافة التنظيمية في المكاتب مرتفع، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومتغيري المؤهل العلمي والخبرة. وأن القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية جاءت مرتبة تنازلياً بناءً على قيمة المتوسط كالتالي: الدفع وقيمة استغلال الفرص، العدل، فريق العمل، القوة، الاقتصاد، الكفاية، الفعالية، الصفوة، القانون والنظام والتنافس، وأخيراً المكافأة كأقل القيم.

وأجرى الكلباني (2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للمدارس الخاصة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وقد تكونت عينة الدراسة من 146 من العاملين في المديرية العامة للمدارس الخاصة بوزارة التربية والتعليم والأقسام التابعة لها في المناطق التعليمية واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة. ومن النتائج التي تم الحصول عليها أن تقدير أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم جاءت متوسطة، بينما تقديراتهم لاستراتيجيات تطوير السلوك الإداري عالية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ومكان العمل وبالنسبة للمؤهل الدراسي فقد جاءت لصالح الدراسات العليا. كما توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة واستراتيجيات تطوير السلوك الإداري.

وأجرت السيابية (2011) دراسة هدفت إلى الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي (5-10) المطبقة لنظام تطوير الأداء المدرسي، ووضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي المطبقة لنظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب التحليل البيئي SWOT للوقوف على واقع الثقافة التنظيمية وتكونت عينة الدراسة من 9 مدارس تجاوزت فيها مدة التطبيق ثلاث سنوات في ثلاث مناطق تعليمية. كما تم استخدام أسلوب آراء الخبراء (دلفاي) لبناء التصور المقترح لتطوير الثقافة التنظيمية على مجموعة بلغ عددهم 45 خبيراً من حملة الدكتوراة في الإدارة التربوية. ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها وجود العديد من الفرص والتهديدات وجوانب الضعف

والقوة المؤثرة على فاعلية الثقافة التنظيمية. ومن جوانب الضعف التي أظهرتها الدراسة في البيئة المدرسية الداخلية هو ضعف نشر القيم التنظيمية، والثقة بين العاملين والإدارة المدرسية، وطبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت.

كما قام النسور (2012) بدراسة هدفت إلى الكشف عن معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، وقد تكونت عينة الدراسة من 381 شخصاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج الميداني، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. ومن النتائج التي تم الحصول عليها أن بُعد القيم والمعتقدات التنظيمية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,07، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

كما قام المزروع (2013) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان ودورها في استراتيجيات تطوير السلوك الإداري، والتعرف على أثر المتغيرات التنظيمية والشخصية وقد تكونت عينة الدراسة من 253 من العاملين بديوان عام وزارة التربية من العاملين في المديرية العامة للمدارس الخاصة بوزارة التربية والتعليم والأقسام التابعة لها في المناطق التعليمية واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة. ومن النتائج التي تم الحصول عليها أن تقدير أفراد عينة الدراسة للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم جاءت متوسطة، بينما تقديراتهم لاستراتيجيات تطوير السلوك الإداري عالية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ومكان العمل وبالنسبة للمؤهل الدراسي فقد جاءت لصالح الدراسات العليا. كما توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة واستراتيجيات تطوير السلوك الإداري.

وقامت الفارسية (2015) بدراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية في المكتبة الرئيسية بجامعة السلطان قابوس وعلى تأثيرها على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة تأثير مجموعة من القيم على الأداء الوظيفي مثل: العمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرار والالتزام بالوقت، واحترام قيمته، وتشجيع الابتكار، والإبداع. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي وقد تكونت عينة الدراسة من موظفي المكتبة الرئيسية بجامعة السلطان قابوس بمتوسط 82 موظفًا مع تحليل 70 استبانة. ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها أن المكتبة الرئيسية بجامعة السلطان قابوس تتمتع بخصائص الثقافة التنظيمية القوية، وتجمع بين خصائص كل من ثقافة العشيرة والثقافة الهرمية (البيروقراطية). كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة متوسطة حسب معامل ارتباط بيرسون بين الأداء الوظيفي والثقافة والالتزام بالوقت واحترام قيمته التنظيمية والعمل الجماعي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وإلى وجود علاقة موجبة منخفضة بين الأداء الوظيفي والمشاركة في صنع القرار.

كما أجرت النويري (2016) دراسة للتعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من 131 مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم جمع البيانات عن طريق تطبيق استبانتين إحداهما لقياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والثانية لقياس أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية. ومن النتائج التي تم الحصول عليها أن ثقافة التعاطف الإنساني جاءت في المرتبة الأولى ومن ثم تلتها ثقافة الإنجاز وبعدها ثقافة النظم والأدوار وفي المرتبة الأخيرة جاءت ثقافة القوة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم وبين تقديراتهم لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

وأجرى أبو حسين (2017) دراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإنجاز التربوي، وقد تكونت عينة الدراسة من 10 إداريين مدير ومساعد و14 معلماً و26 معلمة. وقد تم جمع البيانات عن طريق استبانة تكونت من 14 سؤالاً مفتوحاً. ومن

النتائج التي تم الحصول عليها وجود ضعف في الانتماء التنظيمي ومعالجة الممارسات الخاطئة. كما توجد مركزية شديدة في الإدارة. كما يوجد تدريب وتطبيع للعاملين الجدد إلا أن هذا الأثر غير ملموس بشكل واضح.

بينما أجرت الكمزارية (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرارات الإدارية في بعض الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان، وقد تكونت عينة الدراسة من 167 فردًا من الأكاديميين والإداريين، واستخدمت الباحثة المنهج الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة. ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية وواقع صنع القرارات الإدارية عالية في بعض الجامعات الخاصة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعض الجامعات تعزى لمتغيرات الجامعة وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والمؤهل العلمي والنوع والمسمى الوظيفي. كما وجدت الدراسة علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرارات الإدارية.

وقد أجرت الجحدلي (2019) دراسة للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة رابغ والعلاقة بينها وبين درجة الممارسات الإدارية، وقد تكونت عينة الدراسة من 41 مديرة و128 معلمة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة. ومن النتائج التي تم الحصول عليها أن مستوى قيم الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس عالي جدًا، وأن مستوى المعتقدات والتوقعات عالي. كما أجرى مسعودي وتباني (Mssaoudi & Tebbani, 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، وقد تكونت عينة الدراسة من 100 موظف. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانتين إحداهما للقيم التنظيمية والأخرى للالتزام التنظيمي. ومن النتائج التي تم الحصول عليها وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين، كما توجد علاقة طردية بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين. وقد أجرى إبراهيم (2020) دراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية، وقد تكونت عينة الدراسة من 50 موظفًا من موظفي المكتبة الجامعية الذين لديهم مؤهلات علمية في علم المكتبات في جامعة مسيلة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي؛ حيث تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة والملاحظة. ومن النتائج التي تم الحصول عليها أن الثقافة التنظيمية تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأداء المتميز، الذي بدوره يؤدي إلى كسب رضا المستفيدين.

وأجرى شعيب وبوزيد (Chouaib & Bouzid, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وعناصرها في المؤسسات الرياضية وقد تكونت عينة الدراسة من 63 إداريًا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة. ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها ان القيم السائدة في المؤسسات الرياضية تسعى إلى جعل قيم مديرها منسجمة مع قيم العمال، والتوقعات التنظيمية كونت قناعات لدى العاملين بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم ضمن بيئة العمل وبعيدًا عن الضغوط الداخلية والخارجية.

كما قام يعقوب (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بعناصرها الأربعة (القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات) التنظيمية على تطوير أداء العاملين بالمنشآت الرياضية لولايات (أدرار، تندوف، بشار)، وقد تكونت عينة الدراسة من 88 موظفًا تم اختيارهم بصفة قصدية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعناصرها الأربعة (القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية).

مناقشة الدراسات السابقة

أظهرت جميع الدراسات السابقة اهتمام الأفراد والمؤسسات بتوفير ثقافة تنظيمية تسعى الى تجويد العمل، وأن للثقافة دورًا في التأثير على سلوك العاملين. فقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث استخدام:

1. المنهج الوصفي في معظم الدراسات السابقة.
2. الهدف من الدراسة التعرف على واقع أو مستوى الثقافة التنظيمية كدراسة السيابية (2011)، ودراسة المزروعى (2013)، والجحدي (2019).

بينما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

1. حدودها الزمانية والمكانية.

2. عينة الدراسة.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

1. إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

2. الاستفادة في تفسير نتائج الدراسة لاحقًا.

الإطار النظري

تُعد ثقافة المنظمة بمثابة الطريق الذي يرسم مسار الحياة في المنظمات والمؤسسات والتي يعول عليها زيادة الإنتاجية فتسهم في نجاحها وتطورها؛ وذلك من منطلق زيادة الوضوح فيها خاصة في وقتنا الحالي والذي تتميز فيه بيئات للعمل بالتغيرات السريعة خاصة في الجانبين العلمي والتكنولوجي.

مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد وردت تعريفات عدة للثقافة التنظيمية فقد عرفها المغربي (2004) على أنها نماذج من المعايير والقيم والمعتقدات والتوقعات وأنماط السلوك التي يشترك فيها أعضاء المنظمة؛ والتي تبين قيمة المنظمة بالنسبة لأعضائها، وتحدد القواعد الملزمة لهم، وتبني التجانس والانسجام فيما بينهم. وعرفها ماهر (2007) على أنها "معايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، والقيم والعادات والتقاليد والاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة" (ص575).

كما عرفها بومعروف وتاوريريت (2014) على أنها "مجموع القيم، والمعتقدات، والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء التنظيم، عادة تكون معنوية وغير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المؤسسة" (ص105).

وقد عرفتها الفارسية (2015) على أنها ذات مفهوم يوصف بالنسبي يختلف باختلاف المجتمعات والمؤسسات، والتي تشمل مجموعة من الأعراف والقيم والمعتقدات التي تُعنى بتوجيه سلوك العاملين في المؤسسات.

أهمية الثقافة التنظيمية

وفي سياق أهمية الثقافة التنظيمية فقد ذكر بوشعوب (2019) أن الثقافة التنظيمية القوية ميزة للمنظمة؛ فتمنحها القابلية للتغيير والقدرة على مواكبة التطورات، كما أنها تسهل مهمة الإدارة والمديرين في تأكيد السلوك المطلوب عوض اللجوء للإجراءات الرسمية أو الصارمة. كما ورد لدى بو الشرش (2014) أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها فإن امتلكت ثقافة رديئة أو ضعيفة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تعمل به، وأما إن كانت تمتلك ثقافة قوية فإنها ستحقق مشاريعها ومشاريع أفرادها؛ بسبب القوة التي امتلكتها من استجابة أفرادها.

وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عددًا من الوظائف داخل المنظمة منها ما أوردتها العطية (2003) في أنها:

1- تمنح أعضاء المنظمة الشعور بالهوية.

2- تؤدي إلى وضع الالتزام بشيء ما أكبر من اهتمامات الفرد الشخصية.

3- تعزز ثبات النظام الاجتماعي

4- توفر آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم.

ومما ذكره حريم (2003) من وظائف ثقافة المنظمة التالي:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية؛ حيث إن مشاركة العاملين القيم والمدرجات والمعايير نفسها يمنحهم الشعور

بالوحدة، الذي يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2. تسهل الالتزام الجماعي؛ حيث إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من قبل من يقبلون هذه الثقافة.

3. تعزز استقرار النظام؛ فهي تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة؛ وذلك من خلال تشجيع

الشعور بالالتزام والهوية المشتركة.

وتأتي وظائف الثقافة التنظيمية لتتفاعل وتتعامل بصورة مستمرة مع البيئة التي تعمل بها في إطار النظام الاجتماعي

المتبع والأساليب الإدارية المستخدمة؛ حيث إن تكاملها يؤدي إلى توفير ثقافة تنظيمية ناجحة وقوية، كما ستؤدي إلى استقرار بيئة

العمل، وتعطي معنى واضحاً وفاعلاً لنشاط المؤسسة (الكلباني، 2011).

خصائص الثقافة التنظيمية:

تعد المنظمات مثل البشر فهي متشابهة ومختلفة في الوقت نفسه، وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة من

خلال تاريخها وفلسفتها ونظم العمل بها واجراءاتها، وأنماط اتصالاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقيمها ومعتقداتها

وقصصها وحكاياتها، بتطوير ثقافتها الخاصة بها. وبما أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع؛ فإن ذلك يجعل المنظمات

وإن كانت مختلفة والتي تعمل في البيئة الاجتماعية ذاتها تتشابه أيضاً في بعض أبعاد وجوانب الثقافة (حريم، 2003).

وقد ذكر محمود المذكور في بو الشرش (2014) مجموعة من الخصائص التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهي

أنها:

1. نظام مركب: أي أنها تتكون من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، بحيث تشمل الجانب المعنوي

متمثلاً في نسق متكامل من الأخلاق والقيم والأفكار والمعتقدات، والجانب السلوكي ممثلاً في المراسيم،

والممارسات العملية، والعادات، والتقاليد. إضافة إلى الجانب المادي الذي يشمل المباني والأدوات والمعدات.

2. نظام متكامل: تعمل على إيجاد الانسجام بين عناصرها المختلفة؛ بالتالي فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب

نمط الحياة لا يلبث أن يظهر تأثيره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3. نظام تراكمي: بمعنى أنها نظام مستمر ومتصل؛ حيث يعمل كل جيل على تسليمه للجيل التالي ليتم توريثه

وتعليمه عبر الأجيال بالتعلم والمحاكاة، وهنا تتزايد الثقافة بإضافات الأجيال.

4. نظام مكتسب متغير ومتطور: الثقافة في تغيير مستمر؛ حيث قد تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

5. تمتلك خاصية التكيف: فهي تتكيف بالمرونة، لما لها من قدرة على التكيف استجابة لحاجات الإنسان

ومتطلباته؛ وذلك لتلائم البيئة الجغرافية.

إضافة إلى ما سبق أضاف المغربي (2004) في خصائص الثقافة التنظيمية:

1- الاتصال والاستمرارية: فيعمل كل جيل على تسليمها للجيل الذي يليه، وذلك بعد إدخال التعديلات عليها

بالإضافة أو الحذف.

2- التعبير: فهي تعبر عن هوية المنظمة وشخصيتها.

3- التأثير بالقيم السيادية: حيث توجد قيم رئيسة تعتنقها المنظمة ويتوقع أن يلتزم بها العاملون ويتوافقوا معها

كقيم الكفاءة والتميز وقيم الالتزام وقيم الجودة الشاملة.

4- الالتزام بالقواعد: حيث توجد قواعد تحكم السلوك وتوقع العقوبات وتفرض الجزاءات، والتي لا بد أن يعرفها

الموظف، ويخضع لأحكامها ليتمكن من الاستمرار في عضوية المنظمة.

طرق بناء الثقافة التنظيمية

ربما ليس من السهولة بناء ثقافة جديدة؛ فالأمر معقد ويحتاج إلى خطة واضحة أوجزها ماهر (2007) في أربع خطوات وهي:

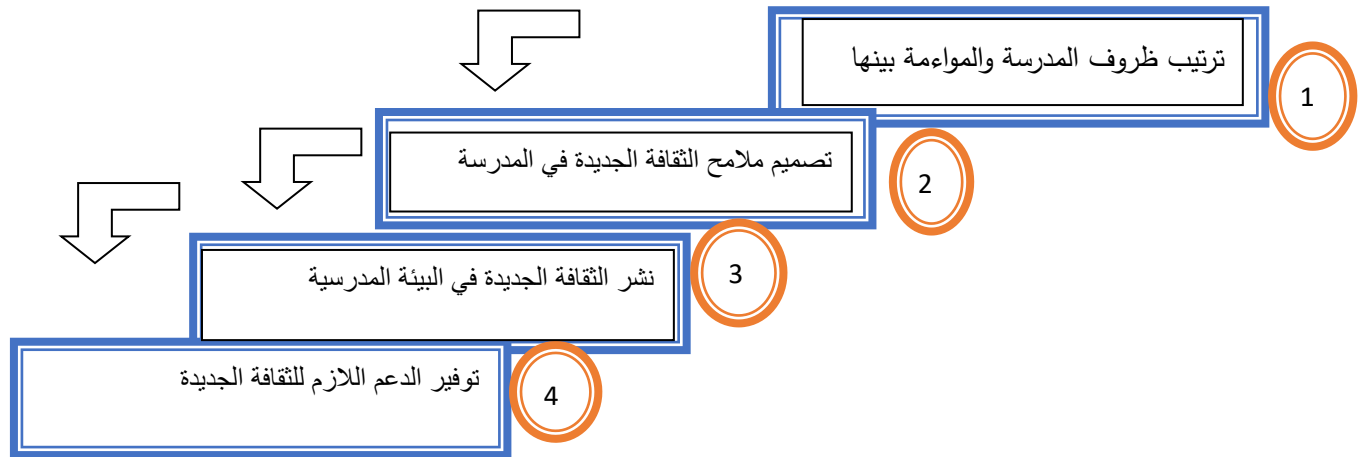
1- رتب الظروف: ومن أهمها عدم الرضا عن الثقافة الحالية، البدء باستراتيجية جديدة، العولمة، الإنترنت، التكنولوجيا الجديدة.

2- صمم ملامح الثقافة: وهذا يحتاج إلى خطوتين: الأولى معرفة ملامح الثقافة، وهدم ذلك، والثانية معرفة ملامح الثقافة الجديدة ومن أهم الملامح الواجب معرفتها وتصميمها في الثقافة الجديدة مدى تقبل مشاعر وآراء الآخرين، مدى دعم المنظمة للعاملين بالمعلومات والموارد، التنسيق والتعاون المطلوب بين الوحدات، كمية الرقابة والإشراف، مدى الالتزام والانضباط المطلوب في العمل، مدى تشجيع الابتكار والأفكار الجديدة والمبادرات الشخصية.

3- انشر الثقافة الجديدة: يمكن نشر الثقافة الجديدة بعدة طرق تساعد على تغلغلها وبثها بين صفوف العاملين كالشعارات، الحكايات، الأنظمة، إعلان المبادئ، الاحتفالات لطقوس واللغة الدارجة.

4- دعم الثقافة الجديدة: ويعتمد على تعليم وتعويد أعضاء المنظمة على القيام بتصرفات سلوكية تتماشى مع المعايير والقيم الخاصة بثقافة المنظمة، وذلك من خلال عدة طرق كاختيار العاملين القادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة الجديدة، وتدريبهم عليها ومكافأة الملتزمين بها، وعقاب من لا يلتزم بها، وتصميم أدلة وإرشادات عن كيفية الالتزام بقيم ومعايير الثقافة الجديدة والاهتمام بالاحتفال بالعاملين الملتزمين بالثقافة الجديدة.

الشكل (1) يوضح خطوات بناء الثقافة التنظيمية البيئية المدرسية كما يراها الباحثان.



شكل 1: خطوات بناء الثقافة التنظيمية في البيئة المدرسية تم تكييفها من ماهر (2007)

وقد حددت العطية (2003) ثلاث طرق لبناء الثقافة التنظيمية وهي:

- 1- يقوم المؤسسون باستخدام العاملين الذين يشعرون ويفكرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.
 - 2- يعمل المؤسسون على تنشئة العاملين على الشعور والتفكير بنفس طريقتهم.
 - 3- يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجًا للدور، فيدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضااتهم في المنظمة. وحين تنجح المؤسسة ستكون رؤية المؤسسين المحدد الأساس الذي أدى لتحقيق النجاح.
- بينما لخص الكلباني (2011) خطوات أساسية لبناء الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

1- العمل على دراسة الثقافة التنظيمية الحالية للمؤسسة.

2- التخطيط لبناء ثقافة تنظيمية ناجحة.

3- تنفيذ الخطط، والاستراتيجيات.

4- التقييم، والمتابعة المستمرة، وإعطاء التغذية الراجعة.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

اختلفت الآراء حول أبعاد الثقافة التنظيمية وهذا البحث سيركز على (القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات) التنظيمية وكذلك السياسات والإجراءات وذلك لأهمية هذه الأبعاد وظهورها في بيئة المنظمة وإمكانية تقييمها العميان (2005)، وفيما يلي توضيحاً لها:

أولاً: القيم التنظيمية:

إن القيم التنظيمية تمثل القيم في بيئة أو مكان العمل؛ حيث تعمل على توجيه العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. وتعد القيم من العناصر الأساسية لثقافة المنظمات، خاصة الشخصية منها؛ حيث يشمل تأثيرها سلوك الأفراد، وعلاقتهم واتجاهاتهم؛ وبهذا فهي بمثابة المراقب الداخلي الذي يعمل على مراقبة الفرد وتصرفاته. وتصنف إلى قيم قليلة التأثير وأخرى عظيمة على سلوك الفرد. ويعد تشكيل القيم الشخصية وتنميتها خاصة قيم العمل كالانضباط والأمانة والعدل والإنجاز والعمل الجماعي وغيرها من القيم. وبما أن منشأ القيم هي الأسرة فهي من يحدد للفرد اتجاهاته وسلوكه واختياراته وتشترك معها الجماعات الأخرى كالمدرسة والأقران والأندية الرياضية وغيرها؛ والتي تعد وظيفتها امتداداً لوظيفة الأسرة وليست بديلة عنها (عوض، 2008).

ثانياً: المعتقدات التنظيمية:

عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن أمثلتها أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية:

عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة لها. ومثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب أو الابن في نفس المنظمة ولا بد أن تكون هذه الأعراف واجبة الاتباع وغير مكتوبة.

رابعاً: التوقعات التنظيمية:

وهي: مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، وذلك خلال فترة عمل الفرد في المنظمة أو بعد انتهاء عمله فيها.

خامسًا: السياسات والإجراءات:

وهي مجموعة المعايير والخطط والتوجهات لدى المنظمة والتي تيسر العمل وتحقق أهداف المنظمة.

المحافظة على ثقافة المنظمة

وقد ورد لدى العميان (2005) ثلاثة عوامل رئيسة تؤدي دورًا مهمًا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

1- الإدارة العليا

تعتبر ردود أفعال الإدارة العليا من العوامل المؤثرة على ثقافة المنظمة وذلك من خلال القرارات التي تتخذها؛ فكلما حافظت على فلسفتها وسياساتها في كل ما يخص المنظمة كالالتزام بالسلوك المنتظم، والمعايير السلوكية، والسياسة في تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات؛ فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2- اختيار العاملين:

من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لابد وأن تكون هناك مواءمة بين المعرفة والمهارات والقدرات المتوفرة لدى الفرد وفلسفة المنظمة وأفرادها؛ حتى لا يتأثر الأداء والفاعلية بسبب أفراد جدد يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

3- المخالطة الاجتماعية:

حتى لا يتغير أداء المنظمة؛ فإنه يقع على عاتق الإدارة أن تعمل على تعريف الموظفين الجدد بالعاملين في المنظمة وثقافتها.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تم استخدام أداة الاستبانة للتعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، وبعد أن تم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، تم جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص التوصيات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بجميع ولايات محافظة مسقط في سلطنة عُمان والبالغ عددهم 9547 معلمًا ومعلمة. والجدول 1 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقًا لمتغيري الجنس والولاية (وزارة التربية والتعليم، 2022).

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقًا لمتغيري الجنس والولاية بمحافظة مسقط

الولاية	ذكور	إناث	المجموع
مسقط	147	314	461
قريات	324	701	1025
السيب	1324	3202	4526
مطرح	215	356	571
بوشر	322	918	1240
العامرات	474	1250	1724

9547	6741	2806	المجموع
------	------	------	---------

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 122 معلماً ومعلمة، وقد اختيرت بطريقة عشوائية والجدول 2 يوضح توزيع أفراد العينة بحسب

الولايات في محافظة مسقط، بينما الجدول 3 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الولايات في محافظة مسقط

النسبة	العدد	المحافظة
46.7%	57	مسقط
13.9%	17	قريات
13.9%	17	السيب
6.6%	8	مطرح
8.2%	10	بوشر
10.7%	13	العامرات
100%	122	المجموع

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	فئات المتغير	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	122	19,7
	أنثى	98		80,3
المؤهل العلمي	بكالوريوس	108	122	88,5
	ماجستير	14		11,5
	دكتوراة	0		0
سنوات الخدمة	(1-5) سنوات	19	122	15,6
	(6-10) سنوات	15		12,3
	أكثر من 10 سنوات	88		72,1
الحلقة الدراسية	الحلقة الأولى (1-4)	63	122	51,6
	الحلقة الثانية (5-11)	59		48,4

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة ملحق (1)، تكونت من جزأين أولهما للبيانات الأساسية للمستجيب شملت ثلاثة متغيرات (

الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) أما الثاني فقد اخص بأبعاد الثقافة التنظيمية والتي تضمنت (43) فقرة موزعة على خمسة

محاور، وقد تم استخدام المقياس الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ، والجدول 4 يوضح تقسيم أبعاد الدراسة بحسب أرقام الفقرات.

جدول (4): تقسيم أبعاد الدراسة بحسب أرقام الفقرات

أرقام الفقرات	المحتوى	الأبعاد
12-1	القيم التنظيمية	البعد الأول
21-13	المعتقدات التنظيمية	البعد الثاني
29-22	الأعراف التنظيمية	البعد الثالث
36-30	التوقعات التنظيمية	البعد الرابع
43-37	السياسات والإجراءات	البعد الخامس

صدق الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة فقد تم عرضها في صورتها الأولية على ستة محكمين من ذوي الخبرة، والاختصاص، وذلك لتحكيمها من خلال إبداء ملحوظاتهم على فقرات الاستبانة وإضافة أي ملاحظات أخرى فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف أو الإضافة، وبناءً على ملحوظاتهم أجريت التعديلات التي اتفق عليها أغلب المحكمين.

ثبات الأداة:

تم حساب معامل ثبات الأداة بواسطة معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للأداة ككل، ولكل بعد من أبعادها الخمسة لاستجابات عينة الدراسة والتي تكونت من (122) فرداً، والجدول 5 يوضح نتائج الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (5): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد الفقرات	أبعاد الدراسة
0.962	12	البعد الأول: القيم التنظيمية
0.958	9	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية
0.914	8	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية
0.918	7	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية
0.957	7	البعد الخامس: السياسات والإجراءات
0.987	43	الأداة الكلية

يتضح من الجدول 4 أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة تراوحت بين (0.914 - 0.962) وقد بلغ للأداة ككل (0.987)، وهي قيمة دالة على ثبات عالي، يجعل الاستبانة أداة قابلة للتطبيق.

إجراءات الدراسة:

اتبعت الدراسة الإجراءات الآتية:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم اخراجها فنياً ولغوياً في صورتها النهائية، ومن ثم إدراجها في برنامج ال **Google Form**. بعدها تمت مخاطبة المكتب الفني للدراسات والتطوير لمخاطبة المديريات التعليمية من أجل تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً بنهاية شهر فبراير 2022م.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول:

1- للإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان لأبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول 6 يوضح النتائج بشكل عام ونتائج كل بُعد على حده.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لمتوسطات أبعاد الثقافة التنظيمية مرتبة

تنازلياً (ن=122)

رقم البعد	الرتبة	عنوان البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	1	القيم التنظيمية	4,232	0,757	عالي
3	2	الأعراف التنظيمية	4,093	0,706	عالي
5	3	السياسات والإجراءات	4,081	0,756	عالي
2	4	المعتقدات التنظيمية	3,995	0,864	عالي
4	5	التوقعات التنظيمية	3,985	0,788	عالي
متوسط أبعاد الثقافة التنظيمية			4,092	0,739	عالي

يلاحظ من الجدول 6 أن المتوسطات الحسابية للأبعاد المتعلقة بتطبيق الثقافة التنظيمية تراوحت بين (4,232-3,985)، وجاء المتوسط العام لهذه الأبعاد في المستوى العالي، مما يدل على واقع التطبيق العالي لأبعاد الثقافة التنظيمية، ويعزو الباحثان ذلك إلى الطابع الإسلامي وطبيعة المجتمع في سلطنة عُمان. وقد حصل بعد القيم التنظيمية على أعلى متوسط حسابي وقدره (4,23) ويعزو الباحثان ذلك إلى طبيعة المجتمع العُماني والقيم التي تربي عليها والمنبثقة من تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف، وهذا يتفق مع دراسة النصور (2012) والتي جاء فيها بُعد القيم في المرتبة الأولى، ودراسة الجحدلي (2019) والتي جاء فيها أن مستوى قيم الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس عال جداً، بينما جاءت التوقعات التنظيمية في آخر الترتيب بمتوسط حسابي 3,985، ويعزو الباحثان هذا إلى أن التوقعات غالباً ما تتعلق بالأمر المتوقع والمتبادلة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

نتائج البعد الأول: القيم التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد "القيم التنظيمية" كما هو موضح في الجدول 7.

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد "القيم التنظيمية" مرتبة تنازلياً (ن=122)
بعد "القيم التنظيمية" مرتبة تنازلياً (ن=122)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
12	1	احترام الآخرين من القيم التنظيمية السائدة في المدرسة.	4,42	0.861	عالي جدا
1	2	يسود المدرسة جو من التفاهم والتعاون بين الإدارة والعاملين.	4,34	0.821	عالي جدا
5	3	يتم مراعاة العلاقات الإنسانية بشكل واضح في المدرسة.	4,34	0,879	عالي جدا
11	4	تركز إدارة المدرسة على الأداء وتعمل على جودته.	4,33	0,857	عالي جدا
7	5	تشجع المدرسة على تبني القيم والمواقف التي تعزز من اتجاهات العاملين الإيجابية.	4,30	0,840	عالي جدا
10	6	تعتبر إدارة الوقت وتنظيمه من العناصر المهمة لدى العاملين بالمدرسة.	4,27	0.813	عالي جدا
6	7	يظهر الجميع اهتماما واضحا لحل المشكلات التي تعترض العاملين.	4,23	0,870	عالي جدا
8	8	يحافظ الجميع على علاقات طيبة تستند إلى مبدأ الثقة والتعاون في تنفيذ المهام.	4,23	0,831	عالي جدا
3	9	يعد التطوير المهني للموظفين من العناصر الهامة لدى المسؤولين بالمدرسة.	4.16	1,021	عالي
9	10	تشدد إدارة المدرسة أن تكون قراراتها الاستراتيجية مدروسة بعناية.	4,10	0,974	عالي
2	11	تتم مراعاة قيم العدل والمساواة في المدرسة.	4,05	1.019	عالي
4	12	يتم التقييم السنوي للعاملين بالمدرسة بكل شفافية وموضوعية.	4,02	1,000	عالي
البعد الأول: القيم التنظيمية					
			4,232	0.757	عالي

تشير النتائج في جدول (7) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُد القيم التنظيمية تتراوح بين (4,42-4,02)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول في المستوى العالي والعالي جداً، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (12) وهي احترام الآخرين من القيم التنظيمية السائدة في المدرسة، بمتوسط حسابي (4,42)، وانحراف معياري (0.861) ويعزو الباحثان هذا إلى أن الاحترام من القيم الإسلامية التي حث عليها ديننا الإسلامي الحنيف، كما أنه أساس التعامل في المجتمع العُماني. بينما جاءت الفقرة (12) وهي يتم التقييم السنوي للعاملين بالمدرسة بكل شفافية وموضوعية، بمتوسط حسابي (4,02)، وانحراف معياري (1.000) ويعزو الباحثان هذا إلى أن التقييم السنوي والذي كان متبعاً في المدارس يكون مقتصرًا على مدير المدرسة والمشرف التربوي دون أية إفادة راجعة تصب في مصلحة الموظف والعمل.

نتائج البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد "المعتقدات التنظيمية" كما هو

موضح في جدول 8

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد "المعتقدات التنظيمية" مرتبة تنازلياً (ن=122)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
13	1	تعزز المدرسة العمل الجماعي بين العاملين.	4,33	0,886	عالي جدا
14	2	يؤمن القائمون على المدرسة بمبدأ التفويض الإداري.	4,07	0,907	عالي
15	3	تهتم إدارة المدرسة بمشاركة الجميع في حل المشكلات.	4,00	1,004	عالي
17	4	يمنح الموظفون المتميزون فرصاً جيدة لتنمية قدراتهم.	4,00	0,988	عالي
18	5	تهتم المدرسة بمكافأة العاملين وفقاً لأدائهم.	3,98	1,060	عالي
21	6	تجتمع الإدارة مع العاملين عند اتخاذ القرارات المصيرية.	3,98	1,036	عالي
19	7	تهتم الإدارة بأشراك العاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية.	3,91	0,996	عالي
16	8	يشارك الجميع في وضع الأهداف.	3,85	0,993	عالي
20	9	يشارك الجميع في صنع القرار وحل المشكلات بالمدرسة.	3,84	1,086	عالي
		البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية	3,995	0,864	عالي

تشير النتائج في جدول 8 إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المعتقدات التنظيمية تتراوح بين (4,33-3,84)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني في المستوى العالي والعالي جداً، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (13) وهي تعزز المدرسة العمل الجماعي بين العاملين، بمتوسط حسابي (4,33)، وانحراف معياري (0,866) ويعزو الباحثان هذا إلى أن العمل الجماعي يعتبر من الأسس المهمة التي تعمل المدرسة على العمل بها، فمعظم الأنشطة المنهجية تكون على مستوى المادة الدراسية والتي تتطلب العمل الجماعي، وكذلك الفعاليات المدرسية تتطلب العمل بصورة جماعية. بينما جاءت الفقرة (20) وهي يشارك الجميع في صنع القرار وحل المشكلات بالمدرسة، بمتوسط حسابي (3,84)، وانحراف معياري (1,086) ويعزو الباحثان هذا إلى خصوصية هذا الأمر خاصة فيما يتعلق بالمشكلات حيث أنها تتعلق بالأطراف المعنية في الموضوع.

نتائج البعد الثالث: الأعراف التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد "الأعراف التنظيمية" كما هو موضح في جدول 9

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد "الأعراف التنظيمية" مرتبة تنازلياً (ن=122)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
29	1	يتم تذكير العاملين بشكل مستمر بضرورة احترام أعراف وتقاليد المدرسة.	4,31	0,804	عالي جدا
24	2	تلتزم إدارة المدرسة بالأعراف التنظيمية المتبعة في بيئة العمل.	4,30	0,779	عالي جدا
26	3	عند نشوء صراع ما فإن المدرسة تسعى لحله بطريقة حكيمة.	4,19	0,875	عالي
23	4	يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة واللوائح المعمول بها في المدرسة.	4,17	0,779	عالي
27	5	تجتمع الإدارة باستمرار مع العاملين لمناقشة قضايا العمل.	4,11	0,960	عالي
28	6	تتم المساواة بين العاملين لتخفيض الصراع التنظيمي.	4,01	1,016	عالي
25	7	توجد معايير متبعة في المدرسة تهيئ مناخ الابداع والابتكار.	3,90	0,983	عالي
22	8	تتم محاسبة المقصر وفقا للأنظمة واللوائح المعمول بها في المدرسة.	3,76	0,919	عالي
البعد الثالث: الأعراف التنظيمية					
			4,09	0,706	عالي

تشير النتائج في جدول 9 إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الأعراف التنظيمية تتراوح بين (4,31-3,76)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث في المستوى العالي والعالي جداً، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (29) وهي يتم تذكير العاملين بشكل مستمر بضرورة احترام أعراف وتقاليد المدرسة، بمتوسط حسابي (4,31)، وانحراف معياري (0,804) ويعزو الباحثان هذا إلى حرص المدرسة على المحافظة على ثقافتها من جهة، وترسيخها من جهة أخرى لدى جميع العاملين لاسيما وأنه قد يكون ضمن العاملين من هم بالأجر اليومي؛ بالتالي فإن عملية التذكير مطلوبة ومهمة . بينما جاءت الفقرة (22) وهي تتم محاسبة المقصر وفقا للأنظمة واللوائح المعمول بها في المدرسة، بمتوسط حسابي (3,76)، وانحراف معياري (0,919) ويعزو الباحثان هذا إلى قلة وجود هذه الفئة بين العاملين في المدرسة وإن وجدوا فإن نسبة وجودهم قليلة.

نتائج البعد الرابع: التوقعات التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد "التوقعات التنظيمية" كما هو موضح في جدول 10

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد "التوقعات التنظيمية"

مرتبة تنازلياً (ن=122)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
34	1	يعمل الموظفون بجد واضح لتحقيق الإنجازات المتوقعة.	4,34	0,690	عالي جدا
33	2	يتوقع الموظفون من المدرسة توفير الأمان الوظيفي.	4,10	0,885	عالي
32	3	تعمل المدرسة في ضوء رؤية مستقبلية محددة وواضحة.	4,01	0,975	عالي

عالي	0.914	4,01	تهتم المدرسة بالمعرفة الضمنية لدى العاملين، وتسعى لتوظيفها للعمل التربوي.	4	35
عالي	0,997	3,93	يوجد بالمدرسة وصف وظيفي واضح لكل الوظائف، وكل العاملين على إطلاع عليه.	5	36
عالي	1,091	3,91	المدرسة تكرم الموظف ذي الإنجاز المتميز.	6	31
عالي	1,126	3,60	تلمي المدرسة توقعات العاملين من علاوات وحوافز، وأساليب تعزيز إيجابي.	7	30
عالي	0.788	3,985	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية		

تشير النتائج في جدول 10 إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد التوقعات التنظيمية تتراوح بين (3,60-4,34)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الرابع في المستوى العالي والعالي جداً، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (34) وهي يعمل الموظفون بجد واضح لتحقيق الإنجازات المتوقعة، بمتوسط حسابي (4,34)، وانحراف معياري (0.680) ويعزو الباحثان هذا لتفعيل منظومة إجابة والتي تُعنى بقياس الأداء الفردي والإجابة المؤسسية والتي يسعى الموظفون من خلالها تحقيق أهدافهم خلال العام الدراسي. بينما جاءت الفقرة (30) وهي تلمي المدرسة توقعات العاملين من علاوات وحوافز، وأساليب تعزيز إيجابي. بمتوسط حسابي (3,60)، وانحراف معياري (1,125) ويعزو الباحثان هذا إلى أن العلاوات والحوافز في معظمها خارج إدارة المدرسة وهذا يتفق مع دراسة السيابية (2011) والتي جاء فيها ضعف أنظمة الحوافز والمكافآت.

نتائج البعد الخامس: السياسات والإجراءات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد "السياسات والإجراءات" كما هو موضح في جدول 11

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد "السياسات والإجراءات مرتبة تنازلياً (ن=122).

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
37	1	يلتزم العاملون بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة.	4,16	0,775	عالي
38	2	تسهم السياسات والإجراءات في تعديل سلوك الموظف.	4,13	0.872	عالي
43	3	تعزز السياسات والإجراءات المتبعة الولاء والانتماء للمؤسسة.	4,13	0.890	عالي
39	4	تسهم السياسات والإجراءات في تحقيق الأهداف.	4,07	0,825	عالي
41	5	تسهم السياسات والإجراءات في تحقيق معايير الجودة.	4,05	0.832	عالي
40	6	تراعي السياسات والإجراءات المتبعة ثقافة الموظف، وقيمه المجتمعية.	4,03	0.833	عالي

عالي	0.909	3.98	تسهل السياسات والإجراءات المتبعة بتوفير مناخ ملائم لتحقيق مهام وواجبات العمل.	7	42
عالي	0.756	4,081	البعد الخامس: السياسات والإجراءات		

تشير النتائج في جدول 11 إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد السياسات والإجراءات تتراوح بين (3.98-4.16)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الخامس جميعها في المستوى العالي، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (37) وهي يلتزم العاملون بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة، بمتوسط حسابي (4,61)، وانحراف معياري (0,775) ويعزو الباحثان هذا إلى واجبات المعلم والتي يحقق من خلالها رسالته السامية، بينما جاءت الفقرة (42) وهي تسهل السياسات والإجراءات المتبعة بتوفير مناخ ملائم لتحقيق مهام وواجبات العمل. بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.909) ويعزو الباحثان هذا إلى أنه ليس بالضرورة أن يحدث ذلك خاصة أن البعض يشعر بأنها نوع من التقييد خاصة إن كانت تفتقر للمرونة.

نتائج السؤال الثاني:

2- للإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحلقة الدراسية)؟ فقد تم التحقق من فرضيات السؤال على النحو التالي:

1- للتحقق من الفرضية الأولى: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات تطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس فقد تم تطبيق اختبار ت لعينتين مستقلتين وجدول 12 يوضح النتائج.

جدول (12) نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين لمتوسطات تطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية وفق

مستويات الجنس

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
أبعاد الثقافة التنظيمية	ذكر	24	3,954	0,956	120	-1,024	0,308
	أنثى	98	4,126	0,677			

يلاحظ من الجدول 12 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في مقياس أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس؛ ويعزو الباحثان هذا إلى أن بيئة العمل التي يمارس فيها الموظف أو الموظفة مهامه ومسؤولياته تكون مؤطرة بقيم وأنظمة موحدة في الغالبية العظمى منها، وهذا يتفق مع دراسة النويري (2016)، والكمزارية (2017).

2- للتحقق من الفرضية الثانية: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات تطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقد تم تطبيق اختبار ت لعينتين مستقلتين والجدول 13 يوضح النتائج.

جدول (13) نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين لمتوسطات تطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية

وفق مستويات المؤهل العلمي

المقياس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
أبعاد الثقافة التنظيمية	بكالوريوس	108	4,095	0,764	120	0.110	0.913
	ماجستير	14	4,071	0,524			

يبين الجدول 13 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في مقياس أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحثان هذا إلى أن إيمان الفرد بأهمية الإلتزام بالثقافة التنظيمية ينبع من داخله، ولا علاقة للمؤهل العلمي فيه. وهذا يتفق مع دراسة النويري (2016)، ويختلف مع دراسة الكلباني (2011)، والمزروعي (2013) والتي جاء فيهما لصالح الدراسات العليا.

3- **للتحقق من الفرضية الثالثة:** توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات تطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة فقد تم تطبيق اختبار ت لعينتين مستقلتين والجدول 14 يوضح النتائج.

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova لمقياس أبعاد الثقافة التنظيمية وفق مستويات سنوات

الخدمة

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مقياس أبعاد الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	2,223	2	1,112	2,071	0.131
	داخل المجموعات	63,872	119	0,537		
	المجموع	66,095	121			

من خلال الجدول 14 يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في مقياس أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعزو الباحثان هذا إلى نضج الموظف وأخذه في الاعتبار لأهمية الثقافة التنظيمية في المدرسة، وهذا يتفق مع دراسة المقبل (2010) دراسة النويري (2016)، والكمزارية (2017).

4- **للتحقق من الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات تطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحلقة الدراسية فقد تم نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين لمتوسطات تطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية والجدول 15 يوضح النتائج.

جدول (15) نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين لمتوسطات تطبيق مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية وفق مستويات الحلقة الدراسية

المقياس	الحلقة الدراسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	حجم الأثر
أبعاد الثقافة التنظيمية	الحلقة الأولى (1-4)	63	4,271	0,654	120	2.852	0,005	0,72
	الحلقة الثانية (5-11)	59	3,900	0,781				

يتضح من الجدول 15 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في مقياس أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحلقة الدراسية ولصالح الحلقة الأولى (1-4)، حيث إن متوسطها الحسابي (4.3) أعلى من المتوسط الحسابي للحلقة الثانية (5-11) والذي بلغ (3.90) ويعزو الباحثان هذا إلى خصوصية المرحلة ووجوب الوضوح والشفافية، والتفاصيل الدقيقة من قبل القيادة المدرسية للمعلم والذي بدوره سينعكس على أدائه في التعامل مع الطلبة وتدريبهم، وقد تم حساب حجم الأثر والذي بلغ (0.72) ويعد حجم أثر متوسط، حسب معيار الوهبي وآخرون (Alwahaibi & et al. 2020) مما يشير إلى أن الحلقة الدراسية لها أثراً متوسطاً في الثقافة التنظيمية.

الخاتمة وتوصيات الدراسة:

تُعد المدرسة جزءاً أساسياً ورئيساً في مؤسسات المجتمع، التي تواجه العديد من التحديات والمشكلات التنظيمية المعاصرة والتي يتطلب من قيادتها العمل على معالجتها حتى تحقق أهدافها بجودة عالية، خاصة فيما يتعلق بقيمتها ومعتقداتها وأعرافها وإجراءاتها التنظيمية. وتعتبر الثقافة التنظيمية المدرسية بقيمتها وأعرافها وتقاليداً وسياساتها وإجراءاتها مكوناً أساسياً في عمليتي التعلم والتعليم المدرسي. من هذا المنطلق جاء هذا البحث ليرسل الضوء على الثقافة التنظيمية للمدرسة. وفي هذا الصدد فإن البحث خرج بمجموعة من التوصيات منها:

- 1- السعي إلى غرس الثقافة التنظيمية من خلال تشجيع الحوارات واللقاءات الهادفة.
- 2- اعتبار الثقافة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من كيان المدرسة ولذلك ينبغي توجيه العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين للعمل بها والحفاظ عليها وغرسها في نفوس الناشئة.
- 3- عقد دورات تدريبية للإداريين والمعلمين في المدرسة على الثقافة التنظيمية: مفهومها وأبعادها وطرق نشرها بين التلاميذ.

شكر وتقدير:

هذا البحث تم تمويله عن طريق وزارة التعليم العالي والبحث والابتكار ضمن مشروع: كفايات البحث العلمي لدى طلاب الدراسات العليا بسلطنة عمان"

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

المراجع العربية

- إبراهيم، مرزقلال. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 5(1)، 144-169.
- أبو حسين، أسعد. (2017). الثقافة التنظيمية وأثرها على دافعية الإنجاز التربوي. *مجلة كلية التربية-مصر*، 65(1)، 657-689.
- أبو رمان، جمانة بشير. (2017). أثر مكونات الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في جامعة البلقاء التطبيقية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال-الأردن*، 13(4)، 497-520.
- بو الشرش، كمال. (2014). *الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية*. دار الأيام للنشر والتوزيع.
- بو شعوب، عبدالله (2019). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي؛ دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية أم البواقي CNAC* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي. الجزائر.
- بومعراف، نسيم وتاوريريت، نور الدين. (2014). دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع* 3 (1)، 103-123.
- الجدلي، خلود. (2019). علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس بمحافظة رابغ. *مجلة القراءة والمعرفة*، 19 (214)، 141-172.
- حريم، حسين. (2003). *إدارة المنظمات: منظور كلي*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- رؤية عمان 2040. في رؤية عمان 2040. https://isfu.gov.om/2040/Vision_Documents_Ar.pdf
- السيابية، رضية علي. (2011). تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي المطبقة لنظام تطوير الأداء المدرسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
- شاين، إيجار. (2011). *الثقافة التنظيمية والقيادة*. (محمد الأصبحي ومحمد وهبي، مترجم). معهد الإدارة العامة. (العمل الأصلي نشر في 1941).
- صديقي، أمينة. (2013). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- العطية، ماجدة. (2003). *سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة*. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سليمان. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. (ط. 3). دار وائل للنشر والتوزيع.
- عوض، عامر (2008). *السلوك التنظيمي الإداري*. دار أسامة.
- الفارسية، أنغام أحمد. (2015). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسات المعلومات: المكتبة الرئيسية بجامعة السلطان قابوس أنموذجاً [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
- الكلباني، فهد عبدالله. (2011). *واقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للمدارس الخاصة بسلطنة عُمان في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.

- كمال، عبد الستار. (2014). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة زيان عاشور - الجلفة.
- الكمزارية، حليلة عبدالله. (2017). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرارات الإدارية في بعض الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صحار.
- ماهر، أحمد. (2007). *تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير*. الإسكندرية، الدار الجامعية.
- المزروعي، خميس محمد. (2013). *دور الثقافة التنظيمية في استراتيجيات تطوير السلوك الإداري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان* [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة تونس.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات*. كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- المقبل، عبير عبد العزيز. (2010). *الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم (بنات) بمدينة الرياض* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية.
- النسور، مروان محمد. (2012). *دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 20 (1)، 187-210.
- النويري، عبير. (2016). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية بالجامعة الإسلامية.
- وزارة التربية والتعليم (2022). *الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الإصدار الثاني والخمسون*.
<https://home.moe.gov.om/library/29/show/1112>
- يعقوب، قصة، وبورزامة، جمال. (2021). *أثر الثقافة التنظيمية في تطوير أداء العاملين بالمنشآت الرياضية: دراسة ميدانية للمنشآت الرياضية لولايات "بشار، تندوف، أدرار"*. مجلة العلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، 18 (1)، 345-330.

قائمة المراجع المرومنة:

- Abu Hussein, A. (2017). Organizational culture and its impact on educational achievement motivation (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education-Tanta University*, 65(1), 657-689.
- Abu Rumman, J.B. (2017). The impact of the components of organizational culture in adopting the environmental management system at Al-Balqa Applied University (in Arabic). *The Jordan Journal of Business Administration*, 13(4), 497-520.
- Al Maqribi, A. (2004). Organizational Behavior The behavior of individuals and groups in organizations. (in Arabic). Mansoura University College of Business.
- Al-Amyan M. (2005). *Organizational behavior in business organizations* (in Arabic). (Ed. 3). Dar Wael for publishing and distribution.
- Al-Attiyah, M. (2003). *The behavior of the organization is the behavior of the individual and the group*. (in Arabic). Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
- Al-Farsia, A. A. (2015). *The impact of organizational culture on job performance in information institutions: the main library at Sultan Qaboos University as a model* [unpublished Master thesis] (in Arabic). Sultan Qaboos University.

- Al-Jahdali, K. (2019). The relationship of organizational culture with administrative practices among school principals in Rabigh Governorate (in Arabic). *The Journal of Reading and Knowledge*, 19(214), 141-172.
- Al-Kalbani, F. A. (2011). *The reality of organizational culture in the General Directorate of Private Schools in the Sultanate of Oman in light of the application of comprehensive quality standards* [unpublished Master thesis] (in Arabic). Sultan Qaboos University
- Al-Kumzari, H. (2017). *Organizational culture and its relationship to administrative decision-making in some private universities in the Sultanate of Oman* (in Arabic). [unpublished Master thesis]. Sohar University.
- Al-Mazroui, K. (2013). *The role of organizational culture in strategies for developing administrative behavior in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman* [unpublished Ph.D. thesis]. (in Arabic). University of Tunis.
- Almuqbil, A. (2010). *The prevailing organizational culture in the offices of education (girls) in the city of Riyadh*. (in Arabic) [unpublished master's thesis]. Imam Muhammad bin Saud University, Saudi Arabia.
- Al-Nowairi, A. (2016). *The degree of availability of the dimensions of the learning organization in secondary schools in the governorates of Gaza and its relationship to the patterns of organizational culture prevailing there* [unpublished Master thesis]. (in Arabic). College of Education, Islamic University.
- Al-Nsour, M. (2012). The role of organizational culture in improving the performance of employees in the Jordanian banking sector. (in Arabic). *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies*. 20 (1), 187-210.
- Al-Siyabiya, R. A. (2011). *A proposed conception to develop the organizational culture in basic education schools that applies the school performance development system* [unpublished Master thesis] (in Arabic). Sultan Qaboos University.
- AlWahaibi, I.S.H., AlHadabi, D.A.M.Y. & AlKharusi, H.A.T. (2020). Cohen's criteria for interpreting practical significance indicators: A critical study. *Cypriot Journal of Educational Science*. 15(2), 246–258. <https://doi.org/10.18844/cjes.v15i2.4624>
- Awad, A. (2008). *Managerial Organizational Behavior* (in Arabic). Dar Osama for Publishing & Distribution.
- BuAl-Sharsh, K. (2014). *Organizational culture and performance in the behavioral and management sciences* (in Arabic). Dar Al-Ayyam for Publishing and Distribution.
- Bumeraf N. & Tauriret, N. (2014). The role of organizational culture in the trend towards organizational change. (in Arabic). *Journal of Human Sciences and Society* 3 (1), 103-123.
- Chouaib, D. & Bouzid, O (2020). Some elements of organizational culture and its contribution with alleviating the occupational pressures of the workers in sports institutions. -A field study on the administratives at the Directorate of Youth and Sports-ADRAR. *The journal of sports creativity*, 11 (3), 177-199.
- Harem, H. (2003). *Managing Organizations: A Holistic Perspective*. (in Arabic). Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Ibrahim, M. (2020). The role of organizational culture in achieving the outstanding performance of university library workers, a field study in the university library at the University of M'sila (in Arabic). *The Journal of Al-Jamie in psychological studies and educational sciences*, 5(1), 144-169.
- Jacob, Q., and Burzamah, J. (2021). The impact of organizational culture on developing the performance of workers in sports facilities: a field study of sports facilities in the states of "Bechar, Tindouf, Adrar". (in Arabic). *Journal of Science and Technology for Physical and Sports Activities*, 18 (1), 330-345.

- Kamal, A. (2014). *Organizational culture and its relationship to job satisfaction among teachers of specialized educational institutions* [unpublished Master thesis] (in Arabic). Ziane Achour of Djelfa University.
- Maher, A. (2007). *Organizational Development: The Scientific Guide to Restructuring, Management Excellence, and Change Management* (in Arabic). Alexandria, University House.
- Massoudi, T. & Tebbani, A. (2019). The organizational culture and its relationship with organizational commitment among the employees in ministry of youth and sports of Algeria. *The journal of sports creativity*, 10 (2), 94-120.
- Ministry of Education (2022). Educational Statistics Yearbook Fifty-second Edition
<https://home.moe.gov.om/library/29/show/1112>
- Oman 2040 vision. In Oman 2040 vision. (in Arabic).
https://isfu.gov.om/2040/Vision_Documents_Ar.pdf
- Shane, E. (2011). *Organizational culture and leadership*. (Mohammed Al-Asbahi and Mohamed Wehbe, translator) (in Arabic). Institute of Public Administration. (original work published in 1941).
- Siddiqi, A. (2013). *The impact of organizational culture on human resource performance - a case study of a sample of small and medium enterprises in the state of Ouargla* [unpublished Master thesis] (in Arabic). Kasdi Merbah University of Ouargla. Algeria.