

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرارات الإدارية في مدارس  
المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم

أ. حليلة بنت عبدالله بن علي الكمزارية  
المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم  
وزارة التربية والتعليم  
سلطنة عمان

د. حمدة بنت حمد بن هلال السعدية  
كلية التربية بالرسناق  
وزارة التعليم العالي  
سلطنة عمان



## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم

د. حمدة بنت حمد بن هلال السعدية  
وزارة التعليم العالي  
سلطنة عمان  
أ.حليمة بنت عبدالله بن علي الكمزارية

تاريخ تقديم البحث: ١١ / ١ / ١٤٤١ هـ تاريخ قبول البحث: ١٥ / ٣ / ١٤٤١ هـ

### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى الوعي لدى طلبة كلية التربية بشقراء بجامعة شقراء بنظام مكافحة جرائم المعلوماتية ومعرفة التدابير التربوية التي يمكن أن تقوم بها كلية التربية لزيادته. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبية المسحي والاستقرائي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٧١٣) طالب وطالبة، وبلغت العينة (١٩٠) طالب وطالبة هم جميع طلبة قسمي التربية الخاصة وعلم النفس لكونهما القسمين المتناظرين بين شطري الكلية، وأظهرت نتائج الدراسة: موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول المرتبط بالمصطلحات الواردة في النظام، والمحور الثاني المرتبط بالتنصت والدخول على المواقع بطريقة غير مشروعة، وكشف الخصوصية، والمحور الثالث المرتبط بإنتاج البرامج ونشر المواقع الإباحية والمحظورة، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمحاور على التوالي (٤,٠٢) (٣,٧١) (٣,٨١). وهي قيمة منخفضة نسبياً. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في المحور الأول، مرتبطة بمتغيرات الجنس أو التخصص أو المعدل التراكمي، ولا توجد فروق دالة إحصائية متعلقة بإجابات أفراد العينة في المحور الثاني والثالث مرتبطة بمتغيري الجنس أو التخصص بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذين المحورين مرتبطة بالمعدل التراكمي بين من معدلهم أقل من (٣) ومن معدلهم أكثر من (٤) لصالح من معدلهم أكثر من (٤) من (٥) وبينت الدراسة عدد من التدابير التربوية التي يمكن اتخاذها لزيادة مستوى الوعي لدى الطلبة ومن ذلك تبصيرهم بماهية جرائم المعلوماتية وبأخطارها وبأهم الطرق لمواجهتها ومن ذلك تنمية المسؤولية، والقيم الأخلاقية والوطنية، وتحسينهم العوامل الاجتماعية التي قد تؤدي إلى ارتكابها أو المشاركة بها. وتنمية جانب الرقابة والوقاية والاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية المتاحة لدى الكلية.

الكلمات المفتاحية: تطوير، برامج التربية الخاصة، رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ذوي الإعاقة



## مقدمة الدراسة

تُعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي بحث فيها العديد من العلماء والمفكرين والمهتمين بالسلوك التنظيمي لأنها تعتبر عوامل نجاح أي مؤسسة؛ فالمؤسسات ترتبط بقيم وأخلاقيات ومعتقدات واتجاهات ومشاركة في صنع القرارات، وحتى تتميز المؤسسة ويصبح لها ميزة تنافسية لا بد من الاهتمام بجوانب الثقافة التنظيمية وترسيخ مفاهيمها مبادئها لدى العاملين في المؤسسات. ويرى الطويل (٢٠٠٦) الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وانعكاس للمعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما وجزء من علاقة تبادلية تفاعلية مع مكونات النظام الاجتماعي الواسع وعلوية، فإن سلوك الأفراد في المؤسسة لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي وأن الثقافة التنظيمية ليست من صنع فرد معين وإنما هي نتاج تفاعل أهداف المؤسسة وتطلعاتها وجهود مؤسسيها وتوالي العاملين في أدوارها المختلفة. ويشير العميان (٢٠٠٥) أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة تماماً لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: أنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات. كما يرى عابدين (٢٠١٣) أن كل مؤسسة تمتلك ثقافة خاصة بها تسمى الثقافة التنظيمية، وهي ثقافة تعطي صورة عن الافتراضات والمعايير المهمة التي

تقوم عليها قيم المؤسسة واتجاهاتها وأهدافها، وتبين للعاملين إطار الأمور وسيرها فيه وتقاليد المؤسسة وطرق التأقلم فيها.

ويحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الاخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في صنع القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة (أبو بكر، ٢٠٠٠). وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تساعد على الارتقاء بالفهم والقدرة على تفسير كل ما يحيط، ويقصد بذلك أن طبيعة وتكوين القائد قد تؤثر بطريقة أو بأخرى على ثقافته التنظيمية (الموسي، ٢٠٠٦). يرى أيضاً عبدالإله (٢٠٠٦) أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعتبر أهم سمة من سمات العصر الحديث حيث تحتاج جميع المؤسسات والدوائر في القطاعين العام والخاص لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة. بينما يرى الطويل (٢٠٠٦) أن ثقافة النظام التربوي تتأثر بنتائج التفاعل، وبالآثار المتبادلة بين قطاعات النظام التربوي الثلاثة: القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أن جو النظام التربوي وثقافته يتأثران إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته، وبالفلسفة

التي توجه تصرفاتهم، وسلوكياتهم، وبالسياسات، وبالأساليب الإدارية التي يعتمدونها.

تشير عليان (٢٠١٢) أن المؤسسات التعليمية بحكم ماضيها، وحاضرها، ووظائفها، وعلاقتها بالأطر الثقافية التي تعيش فيها، تسعى إلى بناء القيم في كل مجال من مجالاتها الخلقية، والنفسية، والاجتماعية، والفكرية، والسلوكية، فأصدار الأحكام واتخاذ القرارات لا يتم إلا على درجة من الوعي، والإدراك بطبيعة الثقافة التي يؤمن بها، والتي تتعلق بطبيعتها ومصدرها وتبريرها، فالفرد في تفاعله الاجتماعي يحتاج إلى نظام ثقافي يتخذه كمعايير تعمل موجهاً لسلوكه، ونشاطه، وتعكس اهتمامه، وحاجاته، مشكلاً بذلك مفهوماً واضحاً لذاته وللآخرين وفقاً للنظام الاجتماعي، والثقافي الذي يعيشون فيه. ويرى شاين (٢٠١١) أن أهمية الثقافة التنظيمية تتضح في المؤسسات التعليمية، والمدارس بشكل خاص، لما لها من انعكاس على الفاعلية التنظيمية والمناخ التنظيمي، من حيث تحصيل الطلبة، وتحقيق الانتماء والانجاز، والولاء، والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات العاملين، وترى الباحثتان أن الثقافة التنظيمية هي نمط من السلوك الذي يعتمده المدرء والمعلمون في التعامل داخل المدرسة وهذه الثقافة تشمل مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات اليومية التي يمارسها العاملون في المجال التربوي وتساعد على تكوين ثقافة المدرسة ونقل المعرفة بين أعضائها.

## مشكلة الدراسة

إن لكل مدرسة ثقافة تنظيمية تختلف عن الأخرى لذلك إذا كانت إدارات المدارس ترغب في تحقيق التمييز والتنافس مع المدارس المجاورة فهذا يتطلب فهم الثقافة التنظيمية في المدارس وإيجاد ثقافة تنظيمية تحدد السلوك الوظيفي المرغوب لدى العاملين في المؤسسة التعليمية، وما يشعر الباحثان بالمشكلة هو الضعف شديد عند بعض العاملين في مدارس السلطنة ومنها مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم حول مفهوم الثقافة التنظيمية وعناصرها وأهميتها في المؤسسة التعليمية، والدليل على ذلك قيام بعض إدارات المدارس من خلال برامج الأئمة المهني بتدريب المعلمات والمعلمين على هذه المفاهيم التي تم كل مؤسسة تعليمية، وهذه تعتبر من المشكلات الأساسية عند إدارات المدارس، لأن مؤسسات التعليم العام في سلطنة عمان تسعى أن يكون صناعة القرار الإداري من قبل العاملين في المؤسسة وهذا لا يأتي إلا بفهم مناخ العمل وهو جزء من الثقافة التنظيمية. كما أن الثقافة التنظيمية تساعد إدارات المدارس على صنع القرار في المؤسسة التربوية بما يساعد في تشكيل شخصية المدرسة وهويتها. ومن خلال اطلاع الباحثان على عدد من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها كدراسة البلوي (٢٠١٧) التي أكدت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية جيدة بين الثقافة التنظيمية وصنع القرار الأخلاقي، ودراسة الكمالي (٢٠١٥)، التي بينت نتائجها إلى أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية ارتفعت درجة صنع



القرارات التربوية الفعالة، ودراسة إيلين زنتير (Eilin, Zenter، ٢٠١٤)، التي بحثت الثقافة التنظيمية وأثرها على عملية صنع القرار في المؤسسات التعليمية بعد الثانوي في كندا التي بينت نتائجها بصفة عامة للمشاركين أنهم عانوا من نظام الهرم التنظيمي الذي طغي على المؤسسات التعليمية، ترى الباحثتان أن ممارسات مديرو المدارس لتلك الثقافات التنظيمية تختلف من مدرسة إلى أخرى وذلك باختلاف ثقافة المدير وممارساته اليومية داخل المدرسة وباختلاف ثقافات المعلمين والمعلمات في تلك المدارس، فإن ذلك يؤثر على طبيعة العمل داخل المدارس. لذا ارتأت الباحثتان من الأهمية الاهتمام بمعرفة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم، ومدى ارتباط هذه الثقافة التنظيمية بصنع القرار الإداري لما له من الأهمية في نجاح العملية وذلك كما يراها معلمين ومعلمات تلك المدارس المطبق عليها عينة الدراسة. ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس والعلاقة بينهما وبين صنع القرارات الإدارية.

### أسئلة الدراسة

- ١- ما واقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم؟
- ٢- ما واقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم؟

٣- هل يختلف واقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة في الوظيفة، والولاية.؟

٤- هل يختلف واقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة في الوظيفة، والولاية؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم؟  
أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة كما يلي:

تساعد الثقافة التنظيمية إدارات المدارس في صنع القرار وتسهم في تشكيل سلوك المؤسسة، وتقدم نتائج واقعية ملموسة حول واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم، ومن المؤمل أن تفتح المجال للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال وتناول متغيرات جديدة لم تتناولها هذه الدراسة، وتزويد المكتبات بدراسة علمية تتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصناعة القرارات الإدارية في بيئة المدارس العمانية تساعد الباحثين على الاستفادة منها.

## أهداف الدراسة:

### سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية

- ١- تعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم.
- ٢- تعرف على واقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم.
- ٣- تعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الوظيفة، والولاية.
- ٤- تعرف على واقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الوظيفة، والولاية.
- ٥- تحديد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم.

### حدود الدراسة:

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمين ومعلمات مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم، والبالغ عددهم (١٣٠) معلماً ومعلمة.

**الحدود المكانية:** جرى تطبيق هذه الدراسة على مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم.

الحدود الزمانية: جرى تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨.

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في تناولها لواقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرار الإداري في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم.

### مصطلحات الدراسة

الثقافة التنظيمية: مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها (بطاح، ٢٠٠٦، ٤٧).

تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً: هي الممارسات السلوكية، والقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية السائدة في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم كما تحددها أداة الدراسة.

صنع القرار: الاختيار الأنسب من بين البدائل بعد تقييم جميعها حيث ينتج القرار بناءً على مجموعة من القواعد والأوامر أو الأدوات المستخدمة أو بعض الوقائع المحددة (سلامة، ٢٠٠٦).

تعريف صنع القرار إجرائياً: قدرة مدير المدرسة المخول على إصدار قرار أو طريقة لتسيير العمل الإداري في المدرسة ويستلزم أن يمتلك الكفايات اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الأداء الإداري.

مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم: هي المدارس التي تضم مدارس الحلقة الأولى والثانية وما بعد التعليم الأساسي التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء التنظيم في الإيمان بها والالتفاف حولها (القريوتي، ٢٠٠٠). أما تعريف الفراج (٢٠١١)، فيرى أن الثقافة التنظيمية تمثل الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد بين بعضهم البعض والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات وتعتبر هذه الثقافة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المنظمة وأفرادها القدامى، ويتم تعليمها للأفراد الجدد.

عناصر الثقافة التنظيمية

إن أي مؤسسة تحدد بعدد من العناصر التي تساعد على زيادة فعاليتها وهي: القيم التنظيمية: وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل؛ بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف

التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين. **والمعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. **والأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع، **والتوقعات المستقبلية:** تتمثل التوقعات المستقبلية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة ككل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة (العميان، ٢٠٠٥).

### خصائص الثقافة التنظيمية

يشير العميان (٢٠٠٥) أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة تماماً لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: أنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات. قد أوضح (Mcshane & Von Glinow، ٢٠٠٥) أن هناك أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية: هي ثقافة الرقابة، وهي ثقافة تهدف إلى جعل العاملين جميعاً تحت

السيطرة وتعطي دوراً خاصاً للمديرين في الإدارة: وثقافة العلاقات وهي ثقافة تركز على الاتصالات المفتوحة والعدالة والعمل الجماعي والمشاركة وتعطي قيمة عالية لقيم الخير والسعادة والرفاهية. وثقافة الأداء. وهي ثقافة ترتبط بتقييم الأداء الفردي والتنظيمي من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية. وثقافة الاستجابة. وهي ثقافة تهتم بالتعايش والانسجام مع البيئة الخارجية.

بينما يرى حريم (٢٠٠٤) أن وظائف الثقافة التنظيمية تنلخص في أربع وظائف رئيسية هي:

تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك. وتسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة وتعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام، وتشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم: حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/ الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

القرار الإداري وأهميته بالنسبة للمدرسة

إن عملية صنع القرارات تعد جوهر العملية الإدارية، فالإدارة بمجملها هي سلسلة من عمليات صناعة القرارات، ومدير المدرسة هو عصب المدرسة

وعقلها المدبر فعليه الأخذ بوجهات نظر الفئات ذات العلاقة بعمله، وإشراكهم في عملية القرارات المدرسية حتى تكون هذه القرارات فاعلة في تحقيق الأهداف المنشودة فضلاً عن ما تجنيه عملية إشراك المعلمين في صنع القرارات من تنمية روح التعاون، والعمل الجماعي، وتعزيز الاتصال والتشاور فيما بينهم الأمر الذي يؤدي إلى إشاعة الجو الإنساني في العمل، وزيادة الانتماء للمدرسة، ومن ثم تحقيق أهدافها (الرواشدة، ٢٠٠٧). وترى الباحثتان أن مشاركة المعلمين في صنع القرار له معاني ودلالات كثيرة حيث تزيد من روح المعلمين المعنوية وتزيد من دافعيتهم للعمل، وتبعث فيه الحماس والمسؤولية، والمقدرة على تنفيذ الخطط باعتبارهم مشاركين لصنع القرار المدرسي، والكثير من المعلمين يفضلون العمل مع مدرء المدارس الذين يشاركونهم في صنع القرار المدرسي.

والنظم التربوية تسعى جاهدة إلى صنع قرارات فاعلة من أجل تحقيق الأهداف، إذ تولي اهتماماً فائقاً بثقافة المؤسسة عند صنع القرارات أو اتخاذها. ويعد موضوع صناعة القرار بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية، إضافة إلى ذلك ما يحظى به الموضوع من أهمية خاصة من الناحيتين العملية والعلمية. لذا أخذ اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة وراي المشتغلون أن عملية صنع القرار هي عملية خطيرة، تمس الحاضر، وتغير الواقع، ويمتد آثارها إلى المستقبل، لذلك وضحو أن عند القيام ببدء أي عملية صنع القرار واتخاذها يجب أن تكون قائمة على دراسة متأنية تركز إلى قاعدة واسعة من



المعلومات المتخصصة والدقيقة (أحمد، ٢٠٠٣). وكما يرى عليه (٢٠٠٢)، إن المدخل الرئيسي لدراسة صنع القرار الإداري مرتبط بكيفية صناعة القرارات بدءاً من تحديد المشكلة بدقة، ومعرفة طبيعتها، وتحديد الأهداف، والمبررات وجمع البيانات وتحليلها، ومعالجتها، واستخراج المعلومات التي تعد مادة القرار الإداري. ومن هنا تجد الباحثان ان عدم توفر القرارات الإدارية في الوقت المناسب وبالقدر المناسب يمثل أحد أكبر المعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات.

### ثانياً: الدراسات السابقة

تستعرض الباحثان عدد من الدراسات السابقة في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرارات الإدارية في المؤسسات التربوية والتي أقيمت في بيئات مختلفة سواء كانت محلية أم عربية، أم أجنبية، وقد رتبت هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث حسب تسلسلها الزمني، ومن هذه الدراسات دراسة كارين (Karen، ٢٠٠٢) التي أشارت إلى الثقافة التنظيمية في قطاع المدارس الحكومية: عرض تصورات الأمريكيات من ذوات الأصول الإفريقية للثقافة التنظيمية هدفت هذه الدراسة باختبار القرارات التي صنعتها إحدى المديرات الأمريكيات من أصل إفريقي في محاولة لها لإعادة تعريف وتحديد الثقافة التنظيمية لأحد المدارس الكبيرة الحكومية في المنطقة الحضرية في ولاية من ولايات أمريكا، بهدف تأطير الأساس لاستراتيجيات صناعة القرار للمديرة في المدرسة، وكيف أن هويتها الأنثوية والعرقية قد أثرت في هذه الفقرات. وقد تم اختيار العينة بالاستراتيجيات التي تتصف بالتنوع في جمع المعلومات، وقام

الباحث بعقد عشر مقابلات للمديرة الأمريكية من أصل إفريقي على اعتبارها مشاركة رئيسية في الدراسة، وكان التركيز الرئيسي هو القيام ببحث القرارات التي قامت بصناعتها المديرة بما يتعلق بعملية تعريف وتحديد الثقافة التنظيمية في المدرسة الحكومية في المنطقة الحضرية، حيث تم تسجيل كل المقابلات تسجيلًا صوتيًا من قبل الباحث. وقد توصلت الدراسة إلى ثلاثة مواضيع رئيسية: (التواصل- والمسؤولية- والعلاقات- والدقة والانتظام- التدريب- التوجيه والتدريس)؛ حيث تم العمل على مطابقة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالأمريكيين من أصل إفريقي. وأشارت أيضا بأن الهوية العرقية والجنس قد أثر بشكل مباشر على قرارات المديرة بعدة طرق، حيث كتن للمواضيع الخمسة التي تكررت في ردود المديرة المشاركة ارتباطا في تطورات هويتها العرقية، ودورها كمديرة امرأة في المدرسة.

كما أجرى بوقلر وسمج (Bogler & Somech، ٢٠٠٥) دراسة هدفت التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصناعة القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية، فتوصلا في دراستهما إلى أن درجة الثقافة التنظيمية كانت مرتفعة ولها أثر كبير على المشاركة في اتخاذ القرار وتعمل على تعزيز الوعي بالعدالة والثقة بين العاملين في المنظمة، لأنها تمكنهم من الدفاع عن مصالحهم الخاصة، كما تمكنهم من الحصول على المعلومات عن القرارات التي تخص الموضوعات السرية، وهذا الإحساس بالعدالة سيزيد من رغبة العاملين والتزامهم بالعمل، كما يمكنهم من فهم كل ما يخص عملهم من تحديات

بشكل أفضل من المديرين والمسؤولين عن وضع السياسات، وتتضمن المشاركة توفير أفضل المعلومات لاتخاذ القرار وتسهيل قيام العاملين بإعمالهم بنجاح. وأجرى بوحمد (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، بلغت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية (١١٠) مديري ومديرات، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (٣٢٨) معلماً. استخدم الباحث استبانته للكشف عن تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية، أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات مديري المدارس الثانوية والمعلمين حول الثقافة التنظيمية مرتفعة ووجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، ولصالح مديري المدارس الثانوية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود فروق بين المعلمين.

استهدفت دراسة كيكل (Kekale، ٢٠٠٧) التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية في البيئات المدرسية في عدد من دول الاتحاد الأوروبي، وكذلك تقييم أثر إدارة الجودة الشاملة على الثقافة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (١٥) من المديرين، و (١٥) من المعلمين، بالإضافة إلى (٢٢) من العاملين في البيئات المدرسية المتمثلين في المربين، والإداريين، والفنيين، الذين تم اختيارهم من (١٥) مدرسة من مدارس دول الاتحاد الأوروبي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة

التنظيمية تتسم في البيئات المدرسية الأوروبية بالقدرة على تفويض السلطات والمسؤوليات في إطار هرمي الشكل بحيث لا يقوم شخص واحد بجميع المهام المدرسية، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير مستوى المدرسة والوظيفة.

هدفت دراسة الكلباني (٢٠١١) إلى الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للمدارس الخاصة بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة ووضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية، تم تطوير أداة تضمنت (٥٥) فقرة وتوزيعها على عينة تكونت من (١٤٦) من العاملين في مديرية المدارس الخاصة، أشارت النتائج إلى أن محور العلاقات الإنسانية، والاتصال، والقيم والمعتقدات مرتفع، ومحور التطوير والتحسين المستمر، والأداء المهني متوسط، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير النوع، والخبرة.

ودراسة (Spatzier & Juvonen، Galvan، ٢٠١١) المعايير المدركة والقيم الاجتماعية المنتشرة في الثقافة المدرسية في المدارس الأساسية والمتوسطة. صُممت الدراسة لتعرف وجهات النظر حول تغيير الثقافة المدرسية من خلال فحص معتقدات الأفراد حول معايير الجماعة والقيم الاجتماعية في صفوف المرحلتين الأساسية والمتوسطة، ولقد تم قياس المعتقدات عن طريق سؤال وجه إلى (٦٠٥) طالباً لتقدير كيفية انخراط زملائهم أو عدم انخراطهم في الحياة المدرسية، ولقد استخدم الطلبة المشاركون مصطلح "البرودة" للدلالة على سلوكيات زملائهم، وقد أشارت النتائج إلى أن

إدراكات الطلبة تتسم بالسلبية خلال الصفوف الرابع وحتى الثامن الأساسي، كما أشارت النتائج إلى المشاركة الاجتماعية والانخراط الأكاديمي ظهرت في الصفوف الأساسية الدنيا، وعززت الدراسة نتائجها إلى ارتباط السلوكيات السلبية بالانتقال من المرحلة الأساسية الدنيا إلى المرحلة الأعلى.

وفي دراسة أبو الوفا، سلامة حسين، (٢٠١٢)، دراسة تحليلية مكتبية للثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية وتأثيرها على عملية صنع القرار. هدفت التعرف على الأطر النظرية للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية، والتعرف على خطوات صنع القرارات وأساليب اتخاذه في المؤسسات التعليمية وتوصلت نتائج الدراسة إلى عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً وعدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية، وإصدار قرارات عشوائية في أكثر من اتجاه يحدث تضارب بين هذه القرارات مع بعضها، ووجود تأثير لثقافة المؤسسة المتمثلة في جماعية العمل، والمشاركات الإنسانية والقيم والمعاني المشتركة على النجاح في اتخاذ قرارات فعالة.

هدفت دراسة عليان (٢٠١٢) التعرف إلى درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة للثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين، طبقت أداة الدراسة على عينة طبقية عشوائية منهم بلغ عددها (٤٥٧) معلماً. أشارت نتائجها أن هناك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات

الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية. بينما توجد فروق في متغير مكان المدرسة ولصالح معلمي مدارس القرى. ووجود فروق لمتغير موقع المدرسة ولصالح معلمي رام الله، ووجود فروق في المدارس الحكومية تعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة الأكبر عمراً. ووجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين.

دراسة عابدين (٢٠١٣) هدفت إلى التعرف مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية في القدس من وجهة نظر إدارييها ومعلميها. وتم تطبيقها على عينة عنقودية مكونة من ٢١ مدرسة. واستجاب من أفرادها ٤٢ إداريا و٢٩٤ معلماً استخدمت استبانة ضمت ٦١ بنداً. أشارت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الباحثين "مرتفع" بشكل عام وفي مجالات التوقعات التنظيمية والمعتقدات والقيم. و"متوسط" في مجال الأعراف. كما أشارت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين تبعاً لجنس المستجيب ومؤهلة العلمي وسنوات الخبرة لدية. بينما كانت الفروق بين متوسطات الاستجابات ذات دلالة إحصائية تبعاً للصفة الوظيفية ومرجعية المدرسة.

أجرى إيسكي وقورزيل (٢٠١٣، Lsiki & Gursel) دراسة هدفت إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي (دراسة الحالة) واختيرت مدرسة أساسية واحدة من مدارس

منطقة (قونية) في تركيا مضى على تعيين مديرها أكثر من ثلاث سنوات، تكونت عينة الدراسة من الكادر التعليمي والإداري في المدرسة، وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، حيث تضمنت مجموعة أسئلة معدة مسبقاً تعكس الاستجابة عليها تجربة المشارك الشخصية حول إيجابية أو سلبية الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود ثقافة تنظيمية إيجابية سائدة في المدرسة، حيث تسود العلاقات الإيجابية بين المعلمين، واتصاف الكادر الإداري بالسمات القيادية الإيجابية، وتبادل العاملون في المدرسة وجهات النظر في حل المشكلات.

أجرى إيلين زينتر (EilinZenter، ٢٠١٤)، دراسة هدفت التعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها على عملية صنع القرار في المؤسسات التعليمية بعد الثانوي في كندا تكونت العينة من (٥٢) مشاركا في دائرتين غير أكاديميتين قد قامتا بإكمال تقييم مقياس الثقافة التنظيمية، و (٨) من الذين تم إجراء مقابلات معهم قد أضافوا معلومات إلى الدراسة، (٢٥) مشاركا من خدمات ال (IT) حيث شكلوا ما نسبته ٢١٪ من مجموع العينة، و (٢٥) مشاركا من الخدمات الطلابية حيث شكلوا ١٠٪ من مجموع العينة، أما بالنسبة إلى (٨) مقابلات فهي عبارة عن (٥) من الخدمات المتعلقة ب ال (IT) ، و (٣) من الخدمات الطلابية. واستخدم الباحث أساليب مدمجة حيث شملت الدراسة مقاييس كمية للثقافة التنظيمية باستخدام (OCAI)، كما قامت الدراسة بتجميع الرؤى المتعلقة الفاحصة للنتائج باستخدام مقابلات البحث النوعية. توصلت إلى أن وجهات النظر المتعلقة بالثقافة التنظيمية هي متشابهة

في عينات كل من الإدارة والمدير والموظف، ولقد كانت النتائج بصفة عامة للمشاركين على أنهم كانوا قد عانوا من نظام الهرم التنظيمي الذي طغت على المؤسسات الكندية.

هدفت دراسة المطيري (٢٠١٤) التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل، تم استخدام المنهج الوصفي، استخدمت استبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٣٦) معلما، توصلت نتائج الدراسة إلى أن نمط الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل جات بممارسة عالية، وأن نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل هو ثقافة النظم والأدوار بدرجة عالية، ووجود فروق وفقا لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة، ومتغير المرحلة التعليمية.

دراسة الكمالي (٢٠١٥)، التي هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرار التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي بواسطة استبيانين، الأولى استبانة الثقافة التنظيمية، والثانية: استبانة صنع القرار التربوي التي أعدها الباحث وطورها، تم تطبيقهما على عينة الدراسة التي بلغت (١٢٠٠) توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية وبلغ معامل الارتباط (٤٤١)، وبمعنوية (٠،٠٠٠) بصفة اجمالية لجميع الأبعاد كما أشارت النتائج أيضا إلى أن الثقافة التنظيمية وأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع عملية صنع القرار التربوي.



وهدفت دراسة المطيري (٢٠١٦) التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الفروانية في دولة الكويت، استخدم المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة تكونت من (٢٩١) معلماً ومعلمه، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الفروانية في دولة الكويت كان متوسطاً، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأجرى العنزي (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تشخيص مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمدينة حائل من خلال معرفة درجة ممارستها وأهميتها من وجهة نظر المعلمين، وصولاً للتصور المقترح الذي ينبغي أن تكون عليه مكونات الثقافة التنظيمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة طبقت على عينة بلغت (٣٥٠) معلماً، توصلت نتائج الدراسة إلى درجة ممارسة الثقافة التنظيمية جاءت بين مستوى عالي جداً ومتوسط على مجالات الدراسة.

هدفت دراسة مومني (٢٠١٧) بالتحرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي طبقت على عينة بلغت (٢٩١) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تقدير عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية كان متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وهدفت دراسة البلوي (٢٠١٧) إلى تعرف العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء ودرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦٩) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع بينما صنع القرار الأخلاقي متوسط، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وصنع القرار الأخلاقي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة قامت الباحثتان بتحديد مدى الاستفادة من الدراسات السابقة ومدى الاختلاف وموقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة وهي كالآتي:

- استفادت الباحثتان من بعض المحاور التي شملتها بعض الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وتحديد محاورها، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية.
- تشابهت هذه الدراسة مع بعض المتغيرات للدراسات السابقة، مثل النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة.

- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها لم تتناول متغيرات تناولتها الدراسات السابقة مثل متغير مكان المدرسة.
- تميزت هذه الدراسة بأنها استخدمت متغير لما تتناوله الدراسات السابقة وهو متغير الولاية.
- كما أن الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة من حيث تناول العينة وهي المعلمين.
- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها استخدمت المنهج الارتباطي بينما الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي، باستثناء دراسة إلين زينتر (Eilin Zenter، ٢٠١٤) ودراسة (Karen، ٢٠٠٢) حيث أستخدم المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات، ودراسة أبو الوفاء، سلامة حسين (٢٠١٢) حيث كانت دراسة تحليلية مكتبية.
- وتميزت هذه الدراسة بأنها طبقت في مجتمع يختلف عن المجتمعات التي طبقت بها الدراسات الأخرى.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

**منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الارتباطي وهذا المنهج يعني بمعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية (العساف، ٢٠٠٠).

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين ومعلمات مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم؛ وذلك حسب الإحصائيات التي حصلت عليها الباحثان من قسم الاحصائيات بالمديرية العامة للتربية

والتعليم بمحافظة مسندم للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨ (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧).

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة لتوزيع أداة الدراسة عليهم، والجدول (١) يوضح خصائص متغيرات الدراسة.

جدول (١) يوضح خصائص متغيرات الدراسة

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	٣٨	٢٩,٢٣
	أنثي	٩٢	٧٠,٧٧
المؤهل العلمي	دبلوم	١٤	%١٠,٧٧
	بكالوريوس	١١٦	%٨٩,٢٣
المسمى الوظيفي	معلم أول	١٥	%١١,٥٤
	معلم	١١٥	%٨٨,٤٦
سنوات الخبرة	١-٥ سنوات	١٨	%١٣,٨٥
	٦-١٠ سنوات	٤٨	%٤٦,٩٢
	١١ سنة فما فوق	٦٤	%٤٩,٢٣
الولاية	خصب	٧٤	%٥٦,٩٢
	دبا	١٧	%١٣,٠٨
	بخا	٢٣	%١٧,٦٩
	مدحا	١٤	%١٠,٧٧

#### أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتمت صياغة الأداة في صورتها الأولية التي تكونت من خمسة محاور وهي محور القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات المستقبلية، وصنع القرار، حيث تضمنت (٤٦) فقرة.

## صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري، حيث عرضت الأداة في صورتها الأولية على (٥) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التربية، من كلية التربية بالرسنق وطلبت الباحثة منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة، من حيث الوضوح والصياغة اللغوية ومدى انتماء الفقرات للمحور الذي تندرج تحته بالإضافة إلى أي ملاحظة يرونها مناسبة، وبعد الاطلاع على آرائهم تم تعديل محتوى عدد من الفقرات وحذف فقرات وإضافة فقرات أخرى وأصبحت الأداة بصورتها النهائية تضم (٤٠) فقرة.

## ثبات الأداة:

تم استخدام معادلة ألفا - كرونباخ وذلك لاستخراج ثبات الأداة والجدول (٢) يوضح ذلك.

### جدول (٢) نتائج معامل الثبات (الفا كرونباخ) alpha- cronbach

المحاور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
القيم	٧ فقرات	.٩٢
المعتقدات	٨ فقرات	.٩٣
الأعراف	٦ فقرات	.٩١
التوقعات المستقبلية	٦ فقرات	.٩٣
ثبات المقياس الكلي	٢٧ فقره	.٩٨
صنع القرار	١٣ فقرة	.٨٣

من الجدول (٢) يتضح أن معاملات الثبات لمحاور الأداة تراوح بين (٠.٩١ - ٠.٩٣). أما معامل ثبات الأداة كاملة فقد بلغ (٠.٩٨). وهي معاملات ثبات مرتفعة.

### متغيرات الدراسة

**المتغيرات التابعة:** شملت الدراسة على متغير تابع واحد وهو تقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرار في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم.

**المتغيرات المستقلة:** شملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الآتية:

**النوع الاجتماعي** وله فئتان: ذكر، أنثى، **المؤهل العلمي** وله فئتان: دبلوم - بكالوريوس، **المسمى الوظيفي** ولها فئتان: معلم أول، معلم.

**عدد سنوات الخبرة في الوظيفة** وله ثلاث مستويات: من (١-٥ سنوات) من (٦-١٠ سنوات) من (١١ سنة فما فوق)

**الولاية** ولها أربعة مستويات (خصب - دبا - بخا - مدحا).

**إجراءات تطبيق الأداة:** بعد التحقق من صدق صلاحية أداة الدراسة وثباتها وإخراجها بصورتها النهائية تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم عن طريق برنامج نماذج (جوجل)؛ وقد استغرقت عملية توزيع الاستبيانات واسترجاعها شهر، وكان ذلك في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م، وتم توزيع (١٣٠) استبانة عليهم.

## المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة، استخدمت الباحثة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحليل الإحصائي، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بما يتوافق مع أسئلة الدراسة، والأدوات المستخدمة في الدراسة على النحو الآتي: للإجابة عن السؤال الأول، والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الثقافة التنظيمية، ومحور صنع القرار، وللإجابة عن السؤال الثالث والرابع استخدام الاختبار التائي (T-test) لمجموعتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، للكشف عن دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في متغيرات سنوات الخبرة، والولاية، للإجابة على السؤال الخامس تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين محور الثقافة التنظيمية ومحور صنع القرارات الإدارية.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمنت الدراسة عدداً من النتائج بناء على إجابات المستجيبين وتمت مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري ومن ثم وضع التوصيات.

إجابة السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور واقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم، يبين الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة في المحاور الأربعة، والمتوسط الكلي للدراسة المتعلقة بتقديرات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي لكل محور والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور الرئيسة للدراسة.

رقم المحور	الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١	القيم	٤,١٩	٠,٧	عالية
٢	٣	المعتقدات	٤,٠٣	٠,٧٣	عالية
٣	٢	الأعراف	٤,٠٧	٠,٧٩	عالية
٤	٤	التوقعات المستقبلية	٣,٨٢	٠,٨٨	عالية
		المجموع الكلي للمحاور	٤,٠٣	٠,٧٢	عالية

يتضح من الجدول (٣) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس محاور واقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم تراوح بين (٣,٨٢-٤ . ١٩) وهذا يعني محاور واقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم قد تراوح



بدرجة عالية. هذه النتيجة تتفق مع دراسة المطيري (٢٠١٤)؛ ودراسة الكمالي (٢٠١٥)؛ ودراسة عابدين (٢٠١٣)؛ ودراسة عليان (٢٠١٢)؛ ودراسة الكلباني (٢٠١١)؛ ودراسة بوحمّد (٢٠٠٨)؛ والتي أجمعت جميعاً على امتلاك أفراد العينة للثقافة التنظيمية. بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة مومني (٢٠١٧)؛ ودراسة المطيري (٢٠١٦)؛ ودراسة أبو الوفا، سلامة حسين (٢٠١٢)؛ ودراسة (Spatzier، Galvan، ٢٠١١). التي أشارت إلى درجة متوسطة في مستوى الثقافة التنظيمية عند المعلمين، وتعزى هذه النتيجة كون الثقافة التنظيمية تعد عنصراً هاماً في تكوين المنظمات تعبر عن القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة، وهي تعكس مفهوم القيم والمعايير والاتجاهات والسلوك داخل المجتمع.

كما يتضح أيضاً أن من أكثر المحاور لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم هو **محور القيم** من حيث المتوسط الحسابي حيث جاء في المرتبة الأولى وبلغ متوسطه الحسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٧) وهذا يدل أن هناك موافقة عالية، وهو دال إحصائياً، كون القيم التنظيمية تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين، كما ركز نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان على العديد من القيم التنظيمية وهي التعاون، والعمل بروح الفريق، والمشاركة، والابتكار والتجديد، وجودة الأداء، والتحفيز، والمساءلة. أما فيما يتعلق **بمحور الأعراف** فقد جاء بالمرتبة الثانية

بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٧٩) وهو دال إحصائياً أيضاً، كون الاعراف عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

جاء محور المعتقدات المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٣) وانحراف معياري (٠,٧٣) وهو دال إحصائياً، كونها عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجازه، والمهام التنظيمية. ومن المعتقدات الأكثر أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتستطيع المدارس الجيدة أن تفاعل الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة من خلال غرس القيم والمعتقدات الجيدة في البيئة المدرسية واتخاذ الإجراءات التي تضمن اكتساب الأفراد العاملين لمثل هذه الثقافة في مجال الإدارة وعناصرها المختلفة وعمليات التعلم وما تحتاج إليه من معارف متجددة مواكبة للتطورات التربوية وما يلازمها من احتياجات للعملية التعليمية على مستوى الطالب والمعلم.

وأخيراً جاء محور التوقعات المستقبلية على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وانحراف معياري (٠,٨٨) وهو دال إحصائياً، كونها تتمثل مجموعة من التوقعات يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

معرفة أهم الفقرات لكل محور تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحاور الأربعة وبشكل مستقل لكل محور حسب ترتيب المحاور في الجداول من حيث مستوى ترتيب المحاور في الأداة، وتناولت الباحثتان عرض هذه المحاور والجداول (٤)، و (٥)، و (٦) (٧) يوضح ذلك.

### المحور الأول: القيم

معرفة مستويات فقرات هذا المحور تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول البالغ عددها (٧) فقرات كما هو موضح في الجدول (٤)

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور "القيم"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٦	١	تتابع إدارة المدرسة بصورة مباشرة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات	٤,٥١	٠,٩٣	عالية جداً
٢	٢	تركز إدارة المدرسة على قيم التسامح	٤,٤٤	٠,٦٨	عالية جداً
٥	٣	تتبع إدارة المدرسة أسلوب تمكين العاملين من القيام بواجباتهم	٤,٢٣	.٩١	عالية جداً
٧	٤	يتوفر في المدرسة أنظمة تحكم في أغلب جوانب المهام الوظيفية	٤,١٤	.٨٥	عالية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٤	٥	تعتمد إدارة المدرسة قيم مؤسسية تنظم العلاقة بين المعلمين	٤,١٣	٨٨.	عالية
١	٦	توفر إدارة المدرسة مناخ تنظيمي صحي	٤,١١	٧٩.	عالية
٣	٧	تتم إدارة المدرسة بوجهات نظر العاملين الأوائل في العمل	٤,١٠	٩٤.	عالية

يتضح من نتائج الجدول (٤) أن هناك فقرات حصلت على درجات عالية جداً وعالية من حيث متوسطاتها الحسابية، ففيما يتعلق بالفقرات العالية جداً تبين أن الفقرة "تتابع إدارة المدرسة بصورة مباشرة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات" والتي كان تسلسلها (٦) في الأداة، حيث جاء في الترتيب الأول بأعلى وسط حسابي (٤,٥١)، ويفسر ذلك إلى دور مدراء المدارس في تبيان أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المدرسة من خلال الادوار المهمة التي تؤديها والتي تساهم في تحقيق فعالية المدرسة، وتحفزهم على التعاون ومشاركتهم في صنع القرارات، وتساعدهم على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمدرسة، وعلى فهم معظم مدراء المدارس بالأنظمة والقوانين الموجودة بوزارة التربية والتعليم ومدى تطبيقها في الميدان.

## المحور الثاني: المعتقدات

لمعرفة مستويات فقرات هذا المحور تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني البالغ عددها (٨) فقرات كما هو موضح في الجدول (٥)

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور "المعتقدات"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١٥	١	يتوفر في المدرسة مبدأ المساءلة والمحاسبة	٤,١٨	.٩٨	عالية
١١	٢	تفوض إدارة المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمين الأوائل	٤,١٧	.٨٤	عالية
٨	٣	توجد في المدرسة رؤية مشتركة بين جميع المجالات	٤,٧	٠,٩٦	عالية
١٣	٤	تقوم إدارة المدرسة بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين	٤,٠٥	١,٠٠	عالية
١٢	٥	يسود في المدرسة مبدأ الثقة المتبادلة بين مجالاتها	٤,٠٣	١,٠٠	عالية
٩	٦	تنفذ إجراءات العمل في المدرسة بيسر حسب الثقافة لها	٤,٠٠	.٩٠	عالية
١٤	٧	تحرص إدارة المدرسة على تشجيع الحوار مع المعلمين	٤,٠٠	.٩٣	عالية
١٠	٨	توجد قنوات مشتركة لدى المعلمين بأهمية المشاركة في صنع القرار	٣,٨	١,٠٧	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (٥) أن هناك فقرات حصلت على درجات عالية ومتوسطة من حيث متوسطاتها الحسابية، فيما يتعلق بالفقرات العالية تبين أن الفقرة "يتوفر في المدرسة مبدأ المساءلة والمحاسبة" والتي كان تسلسلها (١٥) في الأداة، حيث جاء في الترتيب الأول في هذا المحور بأعلى وسط حسابي (٤,١٨)، إذ يتضح هنا دور المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم برغبتها في تطبيق القانون والمساءلة في الأداء في جوانب التقصير من جانب العاملين في المدرسة ولأن ذلك يساعد على تنفيذ الأعمال الإدارية بكل شفافية ووضوح ويعطي التزام للعاملين بالأدوار المناطة لهم وبالتالي يتحقق مفهوم الثقافة التنظيمية في المدارس.

### المحور الثالث: الأعراف

لمعرفة مستويات فقرات هذا المحور تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث البالغ عددها (٦) فقرات كما هو موضح في الجدول (٦)

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور "الأعراف"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٢٠	١	تشجع إدارة المدرسة المعلمين والمعلمات الذين يقدمون أفكار جديدة وبناءه لتطوير وتحسين الأداء	٤,٢	٠,٨٧	عالية
١٩	١	تحدد إدارة المدرسة المسؤوليات والعلاقات التنظيمية بين كافة المجالات	٤,٢	٠,٨٣	عالية

عالية	.٨٩	٤,١	تشجع إدارة المدرسة فلسفة الجودة في كل ما تؤديه من أعمال	٢	١٦
عالية	.٩٦	٤,٠	تعطي إدارة المدرسة أهمية بالغة لمشاركة المعلمين في قرارات مجالاتهم	٣	٢١
متوسطة	١,٠٣	٣,٩	يتم استشارة المعلمين في رسم ورؤية ورسالة المدرسة	٤	١٨
متوسطة	١,١٧	٣,٧	يتواجد الإداريين في المدرسة قبل تواجد المعلمين	٥	١٧

يتضح من نتائج الجدول (٦) أن هناك فقرات حصلت على درجات عالية ومتوسطة، من حيث متوسطاتها الحسابية، فيما يتعلق بالفقرات العالية تبين أن الفقرة "تشجع إدارة المدرسة المعلمين والمعلمات الذين يقدمون أفكار جديدة وبناءه لتطوير وتحسين الأداء" والتي كان تسلسلها (٢٠) في الأداة، حيث جاء في الترتيب الأول في هذا المحور بأعلى وسط حسابي (٤,٢)، ربما يعزى ذلك أن مدراء المدارس يرغبون في تشجيع المعلمين والمعلمات على تطوير افكارهم ويتبنون هذه الأفكار التي يجدون أنها تساعد على تحقيق التميز والابتكار لمدارس فعالة منتجه.

#### المحور الرابع: التوقعات المستقبلية

لمعرفة مستويات فقرات هذا المحور تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع البالغ عددها (٦) فقرات كما هو موضح في الجدول (٧)

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور "التوقعات المستقبلية"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٢٢	١	تسعى إدارة المدرسة لتطوير المعلمين وتشجيع إبداعاتهم	٤,٣	٠,٨٧	عالية
٢٥	٢	تسعى إدارة المدرسة لتطوير مفاهيم العمل السائد	٤,٥	٠,٩٠٩	عالية
٢٤	٣	تتطلع إدارة المدرسة لتلبية احتياجات ومتطلبات المعلمين لتطوير العمل في المستقبل	٤,٠٢	٠,٨٨	عالية
٢٣	٤	توجد رؤية مشتركة بين كافة المعلمين حول ما يجب أن تكون عليه المدرسة مستقبلا	٣,٨	١,٠٥	متوسطة
٢٧	٥	تتطلع إدارة المدرسة بتطوير علاقة المعلمين مع ذوي الاختصاص من مدارس أخرى على مستوى السلطنة	٣,٥	١,٠٤	متوسطة
٢٦	٦	تسعى إدارة المدرسة دوما لتلبية ما يتوقعه المعلم من الوزارة من علاوات وحوافز ومكافآت	٣,٤	١,٢	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (٧) أن هناك فقرات حصلت على درجات عالية، ومتوسطة من حيث متوسطاتها الحسابية، فيما يتعلق بالفقرات العالية تبين أن الفقرة "تسعى إدارة المدرسة لتطوير المعلمين وتشجيع إبداعاتهم" والتي كان تسلسلها (٢٢) في الأداة، حيث جاء في الترتيب الأول في هذا المحور بأعلى وسط حسابي (٤,٣)، ويمكن تفسير ذلك إلى اهتمام إدارات المدارس بتشجيع الموظفين على التغيير والتجديد وتسعى لتطوير مفاهيم العمل



والارتقاء نحو الأفضل بما يلاءم ابداعات الموظفين وأفكارهم نحو التجديد والابتكار.

إجابة السؤال الثاني: ما واقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم، يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي للمحور.

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و (الرتبة) لتقديرات أفراد

عينة الدراسة على فقرات محور "صنع القرار"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٣٤	١	توفر إدارة المدرسة معلومات كافية للمعلمين تمكنهم من أداء أعمالهم	٤,٠٦	٠,٩٩	عالية
٣١	٢	توجد جودة عالية عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	٣,٩٤	٠,٩١	عالية
٣٠	٣	توجد مرونة في المدرسة تسمح بمشاركة المعلمين الأوائل وتحقيق المركزية	٣,٨٩	١,٠٠	عالية
٣٩	٤	تؤثر ثقافة المنظمة السائدة في المدرسة على جودة القرار	٣,٨٦	٠,٩٢	عالية

عالية	١,٢٣	٣,٧٥	يعطي المعلمين والمعلمين الأوائل صلاحيات تساعد على صنع القرار المناسب في البيئة المدرسية	٥	٤٠
عالية	١,١٤	٣,٧٢	تمارس إدارة المدرسة الديمقراطية أثناء صنع القرارات التربوية	٦	٢٩
عالية	١,١٠	٣,٦٧	تؤدي الضغوط المهنية إلى اتخاذ قرارات غير صائبة	٧	٣٧
عالية	١,٠٨	٣,٦٦	توجد في المدرسة مرونة تنظيمية تؤدي إلى مرونة وجودة اتخاذ القرار	٨	٣٨
عالية	١,٢٠	٣,٦٣	توجد مشاركة بين إدارة المدرسة والمعلمين في جميع المجالات بتعديل الخطط الدراسية	٩	٣٣
عالية	١,٠٥	٣,٦١	يلاحظ قلة وعي المعلمين بمفهوم صنع القرار التربوي	١٠	٢٨
عالية	١,٢	٣,٥٥	يتأثر اتخاذ القرارات في المدرسة بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين	١١	٣٥
متوسطة	١,٤٢	٣,٢٣	يشارك المعلمين في القرارات المتعلقة بتغير المناهج الدراسية المختلفة	١٢	٣٢
متوسطة	١,١٩	٣,١٣	تتخذ إدارة المدرسة قرارات عشوائية بسبب قلة مشاركة المعلمين والمعلمين الأوائل في صنع القرار	١٣	٣٦

يتضح من نتائج الجدول (٨) أن هناك فقرات حصلت على درجات عالية ومتوسطة من حيث متوسطاتها الحسابية، فيما يتعلق بالفقرات العالية تبين أن الفقرة توفر إدارة المدرسة معلومات كافية للمعلمين تمكنهم من

أداء أعمالهم" والتي كان تسلسلها (٣٤) في الأداة، حيث جاء في الترتيب الأول في هذا المحور بأعلى وسط حسابي (٤,٠٦)، ربما يرجع ذلك إلى سياسة إدارات المدارس بأهمية مشاركة المعلمين والمعلمات في القضايا المدرسية، وتوضيح لهم كل ما هو جديد تساعدهم على العمل بكل سهولة ويسر، لأنها على يقين بأهمية توفر المعلومات للمعلمين والمعلمات لأن كلما توفرت معلومات كافية عن أي مشكلة أو عمل في المدرسة كلما ساعد على اتخاذ القرار المناسب.

**إجابة السؤال الثالث:** هل يختلف واقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الوظيفة، والولاية؟  
للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام الاختبار التائي (T-test) لمجموعتين مستقلتين في حساب دلالة الفروق وفقاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) بينما استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق وفقاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، والولاية) فبالنسبة لمتغير **النوع الاجتماعي** (ذكر، أنثى) أشارت نتائج الاختبار التائي (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى عدم وجود دلالة فروق لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم في هذا المتغير، حيث بلغت قيمة ت (٠.١٥٤) بدلالة إحصائية (٠,٦٨) والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩) نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير النوع الاجتماعي لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم

الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	المحاور
.٨٦	.٣٨٣	٦,٢	٢٩,٥	٣٨	ذكر	القيم
		٤,٦	٢٩,١	٩٢	أنثى	
.٨٠٦	.٠٢٥	٦,٧٥	٣٢,٢	٣٨	ذكر	المعتقدات
		٥,٣٩	٣٢,٢	٩٢	أنثى	
.٤١٥	-٣٥٠	٥,٠١٦	٢٤,٢	٣٨	ذكر	الأعراف
		٤,٦٠	٢٤,٢	٩٢	أنثى	
.٥٣٨	.٤٧٨	٥,٩٦	٢٣,٢	٣٨	ذكر	التوقعات المستقبلية
		٤,٩٧	٢٢,٧	٩٢	أنثى	
.٨٦٨	.١٥٤	٢٢,٧	١٠٩,٣	٣٨	ذكر	متوسط المجموع الكلي
		١٧,٨	١٠٨,٧	٩٢	أنثى	

فبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس) أشارت نتائج الاختبار التائي (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى عدم وجود دلالة فروق في واقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم في هذا المتغير، حيث بلغت قيمة ت (٤٦٣. -) بدلالة إحصائية (٧٠٠,) والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠) نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير المؤهل العلمي لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم

الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المحاور
.٨٧١	-١,٨٠	٤,١٠	٢٩,٠٧	١٤	دبلوم	القيم
		٥,٢٩٨	٢٩,٣	١١٦	بكالوريوس	
.٨٣٧	-١,٢١٠	٥,٣٣	٣٠,٥٠	١٤	دبلوم	المعتقدات
		٦,٨٣	٣٢,٤	١١٦	بكالوريوس	
.٧٤٧	-٠,٤٨٣	٤,٤١	٢٣,٨٥	١٤	دبلوم	الأعراف
		٤,٨٠	٢٤,٥٠	١١٦	بكالوريوس	
.٢٣٢	.٢٤١	٥,٣٨	٢٣,٢١	١٤	دبلوم	التوقعات المستقبلية
		٥,٢٧	٢٢,٦٥	١١٦	بكالوريوس	
,٧٠٠	-٠,٤٦٣	١٧,٣٨	١٠,٦,٦	١٤	دبلوم	متوسط المجموع الكلي
		١٩,٥٧	١٠,٩,١٨	١١٦	بكالوريوس	

فبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي (معلم أول، معلم) أشارت نتائج الاختبار التائي (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى عدم وجود دلالة فروق في واقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم في هذا المتغير، حيث بلغت قيمة ت (٢,٠٣) بدلالة إحصائية (٠,٨٧) والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١) نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير المسمى الوظيفي لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم

المحاور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
القيم	معلم أول	١٥	٣١	٤,٩٩	١,٥٦	.٩٤٢
	معلم	١١٥	٢٩,٠	٥,١٥		
المعتقدات	معلم أول	١٥	٣٥,٨	٤,٨٥	٢,٦١	٦٣٣.
	معلم	١١٥	٣١,٨	٥,٧٦		
الأعراف	معلم اول	١٥	٢٦,٧	٣,٤٩	٢,١	.٣٢١
	معلم	١١٥	٢٤,١	٤,٨٢		
التوقعات المستقبلية	معلم أول	١٥	٢٥,٦	٥,٣	٢,٢٠	.٧٢٨
	معلم	١١٥	٢٢,٥	٥,٢		
متوسط المجموع الكلي	معلم أول	١٥	١١٩,٥	١٧,٧	٢,٠٣	٠,٨٧
	معلم	١١٥	١٠٧,٥	١٩,١		

للإجابة عن متغير "سنوات الخبرة" تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وحساب قيمة "ف" ودلالاتها لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل محور من المحاور المختلفة لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم، ومتوسط المجموع الكلي للمحاور وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. والجدول (١٢) يوضح هذه النتائج.

جدول (١٢) نتائج اختبار ANOVA وقيمة "ف" ودلالاتها لتقدير أفراد العينة لدرجة كل محور من المحاور المختلفة لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم، ومتوسط المجموع الكلي للمحاور وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
القيم	بين المجموعات	٩,120	٢	4.458	.١٢٣	٢,٣١
	ضمن المجموعات	٦332	١٢٧	٣٧١,٤		
	المجموع الكلي	٣٤,٧	١٢٩			
المعتقدات	بين المجموعات	٤٧,٢	٢	٢٣,٦	.٦٩	.٤٩٩
	ضمن المجموعات	٤٢٩,٣	١٢٧	٣٣,٧		
	المجموع الكلي	٤٣٣,٥	١٢٩			
الأعراف	بين المجموعات	٣٢,١	٢	١٦,٠٦	,٧٠	.٤٩
	ضمن المجموعات	٢٨٨,٨	١٢٧	٢٢,٧		

			١٢٩	٢٩١,٠	المجموع الكلي	
.٣٣	١,١٠	٣٠,٥	٢	٦١,١	بين المجموعات	التوقعات المستقبلية
		٢٧,٦	١٢٧	٣٥١,٤	ضمن المجموعات	
			١٢٩	٣٥٧,٤	المجموع الكلي	
.٢٩	١,٢	٤٥٨,٤	٢	٩١٦,٨	بين المجموعات	متوسط المجموع الكلي
		٣٧,١	١٢٧	٤٧,١	ضمن المجموعات	
			١٢٩	٤٨٠,٨	المجموع الكلي	

للإجابة عن متغير "الولاية" تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وحساب قيمة "ف" ودالاتها لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل محور من المحاور المختلفة لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم، ومتوسط المجموع الكلي للمحاور وفقاً لمتغير الولاية. والجدول (١٣) يوضح هذه النتائج.



جدول (١٣) نتائج اختبار ANOVA وقيمة "ف" ودلالاتها لتقدير أفراد العينة لدرجة كل محور من المحاور المختلفة لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم، ومتوسط المجموع الكلي للمحاور وفقاً للولاية

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
.٠٠٠١	٥,٩٣	٤٤,١	٣	٤٣٢,٩	بين المجموعات	القيم
		٢٤,٣	١٢٤	٣٠١,٥	ضمن المجموعات	
			١٢٧	٣٤٤,٥	المجموع الكلي	
.٠٠٠٤	٤,٦٢	١٤٥,١	٣	٤٣٥,٥	بين المجموعات	المعتقدات
		٣١,٤	١٢٤	٣٨٩,٥	ضمن المجموعات	
			١٢٧	٤٣٢,١	المجموع الكلي	
,٠٠٠٠	٦,٤٠	١٢٩,٢	٣	٣٨٧,٧	بين المجموعات	الأعراف
		٢٠,١٩	١٢٤	٢٥٠,٢	ضمن المجموعات	
			١٢٧	٢٨٩,١	المجموع الكلي	

٥,٤٥	١٣٨,٣	٣		٤١٤,٩	بين المجموعات	التوقعات المستقبلية
		١٢٤		٣١٤,٢	ضمن المجموعات	
		١٢٧		٣٥٥,٥	المجموع الكلي	
٠,٠٠٠	٦,٥٣	٢١٧,٣	٣	٦٥٣,٠	بين المجموعات	متوسط المجموع الكلي
			١٢٤	٤١٣,٦	ضمن المجموعات	
			١٢٧	٤٧٩,٧	المجموع الكلي	

تشير نتائج الجداول (٩) (١٠) (١١) (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة مومني (٢٠١٧)؛ ودراسة المطيري (٢٠١٦)؛ ودراسة عابدين (٢٠١٣)؛ ودراسة وعليان (٢٠١٢)؛ ودراسة الكلبناني (٢٠١١)؛ ودراسة بوحمدة (٢٠٠٨) والتي اشارت إلى أن هذه المتغيرات ليس له أثر في الثقافة التنظيمية. وقد يرجع السبب في عدم فروق في هذه المتغيرات من وجهة نظر الباحثان إلى أن الظروف التي تتعرض اليها مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة

مسندم تكاد تكون واحدة على الرغم من درجة تفاوتها بين حاملين شهادة الدبلوم أو شهادة البكالوريوس كون القوانين والأنظمة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والبيئة والظروف المحيطة هي نفسها للجميع دون استثناء.

كما أن متغير المسمى الوظيفي (معلم أول، معلم) لا يؤثر في الثقافة التنظيمية، إذ إن كلاً منهم لديه من المهام والمسؤوليات ما يجعلهم يقومون بمجموعة من الأعمال يسعون من خلالها التميز في الأداء، فضلاً عن طبيعة علاقاتهم الوظيفية مع الآخرين في ميدان العمل بغض النظر عن مسمياتهم أو تخصصاتهم الوظيفية. كما أن المعلمين والمعلمات يمتلكون مستوى واحداً من الثقافة التنظيمية بغض النظر عن مدة عملهم في المدرسة، لأنهم يمارسون نفس المهام والواجبات الملقاة على عاتقهم دون تمييز، فضلاً عن أنهم يمثلون شريكاً واحداً في العملية التعليمية. بينما يشير الجدول (١٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الولاية كون أن الطبيعة للولايات مختلفة من حيث عدد السكان والبنية الأساسية والطبيعة الجبلية للولايات مختلفة على الرغم من أن القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم بالسلطنة هي مركزية للجميع دون استثناء.

**إجابة السؤال الرابع:** هل يختلف واقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة في الوظيفة، والولاية؟

للإجابة عن السؤال الرابع، تم استخدام الاختبار التائي (T-test) لمجموعتين مستقلتين في حساب دلالة الفروق وفقاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي) واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق وفقاً لمتغيرات (سنوات الخبرة في الوظيفة، والولاية)

فبالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى) أشارت نتائج الاختبار التائي (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى عدم وجود دلالة فروق في واقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم باختلاف هذا المتغير، حيث بلغت قيمة ت (٣٩٧). بدلالة إحصائية (٥٨٣). والجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير النوع الاجتماعي لواقع صنع القرارات

الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم

المتغير	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
صنع القرار	ذكر	٣٨	٤٧,٩	٨,٧٣	٣٩٧	٥٨٣
	أنثى	٩٢	٤٧,٢	٨,١٧		

فبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس) أشارت نتائج الاختبار التائي (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى وجود فروق في واقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم باختلاف هذا المتغير، حيث بلغت قيمة ت (٣٩٧). بدلالة إحصائية (٥٨٣). والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥) نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير المؤهل العلمي لواقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
صنع القرار	دبلوم	١٤	٤٢,٥	١٥,١٠	-٢,٤١	,٠,٣٠
	بكالوريوس	١١٦	٤٨,٠	٧,٩١		

فبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي (معلم أول، معلم) أشارت نتائج الاختبار التائي (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى عدم وجود دلالة فروق في واقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم باختلاف هذا المتغير، حيث بلغت قيمة ت (-٢,٤١) بدلالة إحصائية (,٠,٣٠) والجدول (١٦) يوضح ذلك.

جدول (١٦) نتائج اختبار (ت) لدلالة متغير المسمى الوظيفي لواقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم

المحاور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
صنع القرار	معلم	١٥	٤٨,٤	٨,٠٦	,٤٦٠	,٩٠٠
	أول	١١٥	٤٧,٣	٨,٠٣		
	معلم					

للإجابة عن متغير "سنوات الخبرة" تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وحساب قيمة "ف" ودلالاتها لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل محور من المحاور

المختلفة لواقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم باختلاف هذا المتغير، والجدول (١٧) يوضح هذه النتائج.

جدول (١٧) نتائج اختبار ANOVA وقيمة "ف" ودلالاتها لتقدير أفراد العينة لدرجة كل محور من المحاور المختلفة لواقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم باختلاف "متغير سنوات الخبرة"

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
صنع القرار	بين المجموعات	٣٩٢,٨	٢	١٩٦,٤	٢,٩	٠,٠٥
	ضمن المجموعات	٨٥١,٥	١٢٧	٦٧,٠		
	المجموع الكلي	٨٩١,٢	١٢٩			

للإجابة عن متغير "الولاية" تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وحساب قيمة "ف" ودلالاتها لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم باختلاف هذا المتغير، والجدول (١٨) يوضح هذه النتائج.

جدول (١٨) نتائج اختبار ANOVA وقيمة "ف" ودلالاتها لتقدير أفراد العينة لدرجة كل محور من المحاور المختلفة لواقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم باختلاف متغير "الولاية"

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
صنع القرار	بين المجموعات	٧٧,٦	٢	٢٥٨,٧	٣,٩	,٠١٠
	ضمن المجموعات	٨١٣,٧	١٢٧	٦,٥		
	المجموع الكلي	٨٩٠,٩	١٢٩			

تشير نتائج الجداول (١٤) (١٦) (١٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لواقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وربما تفسر الباحثان ذلك إلى غياب اللامركزية ووجود المركزية واقصاء العاملين على اختلاف خبراتهم في كل المدارس من المشاركة في صنع القرارات، وقلة مشاركتهم في صنع القرارات المدرسية خاصة أن المعلمين هم المنفذين لأي سياسة تعليمية وهم القائمين على العملية التعليمية ومن الضروري اشراكهم في القرارات. بينما تشير الجداول (١٥) و (١٨) إلى وجود فروق تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والولاية، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة مومني (٢٠١٧)؛ ودراسة المطيري (٢٠١٦) وقد يرجع

السبب في ذلك من وجهة نظر الباحثان إلى أن الظروف التي يتعرض لها المعلمين والمعلمات تكاد تكون واحدة على الرغم من درجة تفاوتها بين حاملي المؤهلات العلمية، وكون القوانين والأنظمة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والبيئة والظروف المحيطة هي نفسها للجميع دون استثناء. (هذا التفسير موجود يمكن للمحكم الرجوع إليه)

**إجابة السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين محور الثقافة التنظيمية ومحور صنع القرار، كما هو موضح في الجدول (١٩)

جدول (١٩) يوضح معاملات الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية ومحور صنع القرار في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم

صنع القرار	الثقافة التنظيمية	المتغيرات	
.٧٤١**	١,٠٠٠	ارتباط بيرسون	الثقافة التنظيمية
		القيمة الجدولية	
١,٠٠٠	.٧٤١**	ارتباط بيرسون	صنع القرار
		القيمة الجدولية	
	,٠٠٠		

معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)



يتضح من الجدول (١٩) أن قيمة الارتباط كانت (٠,٧٤) وهي قيمة ارتباط جيدة، وهو دال احصائياً عند مستوى ٠,٠١. مما يشير إلى وجود علاقة عالية وجيدة بين مستوى الثقافة التنظيمية وصنع القرارات الإدارية لدى مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة البلوي (٢٠١٧)؛ ودراسة الكمالي (٢٠١٥)؛ ودراسة عليان (٢٠١٢). وعليه تستنتج الباحثتان أن كلما أرتفع مستوى الثقافة التنظيمية ارتفعت درجة صنع القرارات التربوية الفعالة وأن الاهتمام بالثقافة التنظيمية وصنع القرارات الإدارية لدى مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم يعد من اهم المجالات التي ينبغي الاهتمام بها، لما لها من أهمية في تحسين مستوى الاداء، وزيادة الفاعلية في تطوير الأداة، وبالتالي فكلما كانت العلاقة إيجابية بين المتغيرين كلما كانت درجة تفعيل الثقافة التنظيمية مع صنع القرارات الإدارية موجبة وهذا يعتبر مؤشراً على تفوق المدارس وتميزها في العمل.

#### ملخص لأبرز نتائج البحث

- إن هناك موافقة بدرجة عالية في جميع محاور الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم.
- وأن محور القيم قد حصل على الرتبة الأولى وبدرجة عالية لمحاور الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم يليه محو الأعراف ثم محو المعتقدات وفي المرتبة الأخيرة حصل محور التوقعات المستقبلية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الثقافة التنظيمية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم تعزى لمتغير الولاية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع صنع القرارات الإدارية في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والولاية.
- توجد علاقة عالية وجيدة بين مستوى الثقافة التنظيمية وصنع القرارات الإدارية لدى مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم.

\* \* \*

## التوصيات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية توصي الباحثان بالآتي:

- ١- توصي الدراسة بضرورة إشراك المعلمين في رؤية المدرسة وتنفيذ أهدافها.
- ٢- توصي الدراسة بضرورة مشاركة المعلمين في صنع القرار قبل اتخاذه.
- ٣- توصي الدراسة بأعطاء دورات تدريبية للمعلمين كافة من أجل تبصيرهم بأهمية الثقافة التنظيمية وصنع القرارات الإدارية لزيادة الادراك نحو المعرفة والممارسة.
- ٤- تقترح الدراسة إجراء دراسات أخرى للثقافة التنظيمية وتتناول متغيرات لم تتناولها الدراسة الحالية، أو دراسات أخرى مثل: الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المحافظات العامة للتربية والتعليم بمحافظة سلطنة عمان.

\* \* \*

## المراجع

- أبو الوفاء، جمال حسين، سلامه، عبدالله، حنان. (٢٠١٢). دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية وتأثيرها على عملية صنع القرار التربوي، *مجلة كلية التربية، بنها*، ع (٩١) ٢٦٩-٢٨٣.
- أبو بكر، مصطفى. (٢٠٠٠). *الفكر الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية*، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- أحمد، إبراهيم. (٢٠٠٣). *الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق*. (ط١). مكتبة المعارف، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- بطاح، أحمد. (٢٠٠٦) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط١، دار الشروق، عمان، الأردن.
- البلوي، عبير. (٢٠١٧). *الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- بوحمّد، خالد. (٢٠٠٨). *تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في الكويت*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حريم، حسين. (٢٠٠٤). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الرواشدة، خلف. (٢٠٠٧). *صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والانتماء التنظيمي*، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سلامة، عبدالعظيم حسين. (٢٠٠٦). *ديناميات وأخلاقيات صنع القرار*. (ط١). دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- شاين، إدجار. (٢٠١١). *الثقافة التنظيمية والقيادة*، ترجمة محمد الأصبحي وشحاته وهي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- الطويل، هاني. (٢٠٠٦). *الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق*. (ط٣). دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- عابدين، محمد. (٢٠١٣). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراها الإداريون والمعلمون. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة البحرين، البحرين، المجلد (١٤) العدد (١) ص٤٢-٧٠،
- عبدا الإله، سمير، يوسف محمد. (٢٠٠٦). *واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العساف، صالح. (٢٠٠٠). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*، ط١، دار الزهراء، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عليان، ديمة. (٢٠١٢). *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.
- عليوه، السيد. (٢٠٠١). *تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد*، أيتراك للطباعة والنشر والتوزيع. (ط٢). القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٥). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، (ط٦). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزي، فهد. (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، دار سما للدراسات والأبحاث، مجلد (٦). ع (١) ص ٢٨٣-٢٩٧.
- الفراج، أسامة. (٢٠١١). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام، *مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، دمشق، سوريا، مجلد (٢٧) العدد (١) ص١٥٥-١٨٤.

- القريوتي، محمد. (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن.
- الكلباني، سالم. (٢٠١١). واقع الثقافة التنظيمية للمديرية العامة للمدارس الخاصة بسلطنة عمان في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
- الكمالي، عبدالله، . (٢٠١٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرار التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- المرسي، جمال. (٢٠٠٦). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- المطيري، سعد. (٢٠١٤) أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبل من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية.
- المطيري، ماجد. (٢٠١٦). مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- مومني خالد. (٢٠١٧). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٧). الإحصائيات الخاصة بإعداد المعلمين والمعلمات، المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم، سلطنة عمان.
- Eline، Zitener، (2014). *Organizational Culture & The Impact on Decision making in A post- Secondary Educational Institution*، (Unpublished Master Thesis). Pepperdine University، USA .
- Karen، Nobles، B.، (2002). *public School District Organizational culture & Descision Making: An African- American Female Perspective*. (Unpublished PhD Dissertation). University of Texas At Aust، USA .

- Kekale ،Cervai. (2007). *Features of Organisational Culture in European Schools with a focus on the different approaches of Total Quality Management*. Culture Life Long Learning Programmer .
- Mcshane ،L. & Von Glinow ،A. (2005). **Organizational behavior (3<sup>rd</sup> edition)**. New York: Mcgraw- Hill .
- Bogler & A. Somech ،(2005). Organizational Citizenship Behavior in School How Does it Relate to Participation in Decision Making? *Journal of Educational Administration* Vol 43 ،No 5 ،pp420-438 .
- Galvanetal ،(2011). Perceived norms and social values to capture School culture in elementary and middle School ،*Journal of Applied Developmental Psychology*،٣٢ ،p346-353
- Isiki ،A & Gursel ،M. (2013). Organizational Culture in a Successful primary School: An Ethnographic Case Study. *Educational Consultancy and Research Center* ،Educational Sciences: Theory & Practice .(١) ١٣ ،

\* \* \*

- administrative practices of the principals of public schools from the perspective of teachers in Jerusalem, Ramallah and Al-Bireh governorates. (Unpublished MA Thesis). An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Eliwa, Elsaid (2001). Develop leadership skills for new managers, ITrac for printing, publishing and distribution. (2nd edition). Cairo, Arab Republic of Egypt.
- Elumyan, Mahmoud Salman. (2005). Organizational Behavior in Business Organizations, (6th edition). Wael for Publishing & Distribution, Amman, Jordan .
- Al-Enzi, Fahd. (2017). Organizational Culture in Secondary Schools in Hail City According to Teachers and a Proposed Perspective, International Specialized Educational Journal, Dar Sama for Studies and Research, Vol (6). (1st edition) pp. 283-297.
- Al-Farraj, Osama. (2011). A Proposed Model for the Characteristics of Appropriate Organizational Culture in Public Sector Institutions, Journal of Economic and Legal Sciences, Damascus, Syria, Volume (27) No. (1), pp. 155-184.
- Al-Qaryouti, Mohammad. (2000). Organizational Behavior: A Study of Individual and Group Human Behavior in Different Organizations, Dar Al Shorouk, Amman, Jordan.
- Kittani, Munther. (2008). School Administration (1st edition). Dar Al-Manaaj Publishing & Distribution, Amman, Jordan .
- Al-Kalbani, Salem. (2011). The reality of the organizational culture of the Directorate General of Private Schools in the Sultanate of Oman in light of the application of total quality standards. Sultan Qaboos University, Muscat, Oman.
- Al-Kamali, Abdullah, (2015). Organizational culture and its relationship to educational decision-making in public education schools in the State of Kuwait (unpublished PhD thesis). Cairo University, Arab Republic of Egypt.
- Al-Morsi, Jamal. (2006). Management of Organizational Culture and Change, Al-Dar Al-Jami'iyah, Alexandria, Egypt .
- Al-Mutairi, Saad. (2014) Patterns of Organizational Culture in General Education Schools at the Royal Commission for Jubail from the Teachers' Perspective. (Unpublished MA thesis). King Faisal University, Al-Ahsa, Saudi Arabia .
- Al-Mutairi, Majed. (2016). The level of organizational culture of secondary school principals in the State of Kuwait. (Unpublished MA thesis). Al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Moumni Khaled. (2017). Level of Organizational Culture in Secondary Schools in Ajloun Governorate, Jordan from the Teachers' Perspective, Zarqa Journal for Research and Humanities, Zarqa University, Jordan .
- Ministry of Education. (2017). Statistics on Preparation of Teachers, Musandam Governorate, Sultanate of Oman.



## List of References:

- Abu al-Wafa, Jamal Hussein and Salama, Abdullah, Hanan. (2012). An analytical study of the organizational culture of the educational institution and its impact on the educational decision-making process, Journal of the Faculty of Education, Banha, issue (91) 269-283.
- Abu Bakr, Mustafa. (2000). Strategic Thought and the Preparation of the Strategic Plan, Al-Dar Al-Jami'iyah for Printing, Publishing and Distribution, Cairo, Egypt .
- Ahmad, Ibrahim. (2003). Educational management between theory and practice. (1st edition). Al-Maarif, Alexandria, Egypt.
- Battah, Ahmed. (2006). Contemporary Issues in Educational Administration, 1st edition, Dar Al-Shorouk, Amman, Jordan.
- Al-Buluwi, Abeer. (2017). Organizational culture in public secondary schools in Balqa governorate and its relation to the degree of principals 'practice of ethical decision making from teachers' point of view. Unpublished MA thesis. Middle East University, Amman, Jordan.
- Buhamad, Khaled. (2008). Perceptions of Principals and Teachers of Organizational Culture at the Ministry of Education in Kuwait (Unpublished MA Thesis). Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Hareem, Hussein. (2004). Organizational Behavior: Behavior of Individuals and Groups in Business Organizations, Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Rawashdeh, behind. (2007). School Decision Making and Feeling of Security and Organizational Affiliation, 1st edition, Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Salama, Abdul Azim Hussain. (2006). Dynamics and Ethics of Decision Making. Dar Alnahda Alarabia, Cairo, Egypt.
- Shein, Edgar. (2011). Organizational Culture and Leadership, Translated by Mohammad Al-Asbahi and Shehata Wahbi, Institute of Public Administration, Riyadh, Saudi Arabia.
- Taweel, Hani. (2006). Educational management concepts and prospects. (3rd edition). Wael Printing and Publishing House, Amman.
- Abdeen, Mohammad. (2013). Level of organizational culture in secondary schools in Jerusalem governorate as perceived by administrators and teachers. Journal of Educational and Psychological Sciences, University of Bahrain, Bahrain, Volume (14) Issue (1) pp. 42-70 .
- Abdallah, Samir, Youssef Mohamed (2006). The reality of the organizational culture prevailing in Palestinian universities in the Gaza Strip and its impact on the level of organizational development of universities, a comparative study. (Unpublished MA Thesis). Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine .
- Al-Assaf, Saleh. (2000). Introduction to Research in Behavioral Sciences, 1st edition, Dar El Zahraa, Cairo, Egypt.
- Olayan, Dima. (2012). Relationship between the organizational culture and

## **Organizational Culture and its Relationship with Administrative Decision Making in Schools of General Directorate of Education in Musandam Governorate**

**Dr. Hamda Hamed Ibn Hilal Al-Saadi**

Department of Educational Administration  
Al-Rustaq College of Education

**Halima Abdullah Ibn Ali Alkamzari**

General Directorate of Education in Musandam Governorate  
Ministry of Education

### **Abstract:**

The study aimed to identify the level of organizational culture and its relationship to administrative decision-making in the schools of the General Directorate of Education in Musandam Governorate, and to identify the impact of variables related to the study. To achieve the objectives of the study the correlative approach is used. A questionnaire consisting of 40 items is administered to 130 teachers and is then analyzed using the appropriate statistical methods. The results of the study showed that the teachers of the General Directorate of Education in Musandam Governorate are aware of the importance of organizational culture at a very high level and the importance of the decision-making axis at a high level. The results indicated that there is a high and good relationship between the level of organizational culture and decision-making in the schools of the General Directorate of Education in Musandam Governorate. In the light of the results, the study proposed a number of recommendations, including: the involvement of teachers in developing the vision of the school and the implementation of its objectives, and the engagement of teachers in decision-making processes.

**key words:** Organizational Culture, Decision Making, Musandam Governorate