

## The Reality of the Prevailing Organizational Culture in the Palestinian Public Schools in Jerusalem from the Teachers' Point of View

Souhail Tamimi 

Department of Educational Administration, Arab American University, Palestine.

Received: 6/1/2023  
Revised: 25/6/2023  
Accepted: 21/8/2023  
Published: 15/3/2024

\* Corresponding author:  
[souhail.tamimi@gmail.com](mailto:souhail.tamimi@gmail.com)

Citation: Tamimi, S. . (2024). The Reality of the Prevailing Organizational Culture in the Palestinian Public Schools in Jerusalem from the Teachers' Point of View. *Dirasat: Educational Sciences*, 51(1), 218–238.  
<https://doi.org/10.35516/edu.v51i1.4971>

### Abstract

**Objectives:** This study aimed to identify the reality of the prevailing organizational culture in the Palestinian public schools in Jerusalem.

**Methods:** The analytical descriptive approach was utilized in the study, and a questionnaire of (20) items was created as a tool for gathering primary data on the variables. A simple random sample of (282) male and female teachers was given the questionnaire.

**Results:** The study's findings revealed that the reality of the dominant organizational culture in Palestinian public schools in Jerusalem, as perceived by instructors, was quite high. The results also showed statistically significant differences attributed to the variable of years of service, with the differences favoring less than five years of service. However, no statistically significant differences were attributed to the variables of gender, educational qualification, and school level.

**Conclusions:** The study recommends incorporating organizational culture principles into programs to develop the professional performance of school principals and maintaining the high level of organizational culture that exists in Palestinian public schools in Jerusalem by holding training courses for school principals to inform them of the most recent educational developments, provide the necessary support, and promote the rights of teachers in public schools in Jerusalem.

**Keywords:** Organizational culture, government schools, Jerusalem.

### واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين

سهيل تميمي\*

قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

#### ملخص

الأهداف: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس. المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للمتغيرات حيث تكونت من (20) فقرة، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (282) معلما ومعلمة. النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح (أقل من 5 سنوات)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة. الخلاصة: توصي الدراسة تضمين مبادئ الثقافة التنظيمية في برامج تطوير الأداء المهني لمديري المدارس، والمحافظة على المستوى العالي للثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الفلسطينية الحكومية في القدس من خلال عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس لاطلاعهم على آخر المستجدات التربوية، وتوفير الدعم اللازم وتعزيز حقوق المعلمين في المدارس الحكومية في القدس.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، المدارس الحكومية، القدس.



© 2024 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## المقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمة وأحد أهم عناصرها، باعتبارها هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتمثل الثقافة التنظيمية الإطار التنظيمي من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تؤثر في سلوك العاملين وعلى العلاقات التنظيمية بينهم وعلى أنشطة المنظمة، مما يجعلها أحد أهم محددات نجاح المنظمة أو فشلها.

وانتقلت الثقافة التنظيمية للسياق التربوي لتعد الثقافة التنظيمية المدرسية أهم ملامح الإدارة الحديثة، لدورها الكبير في تطوير الفكر الإداري، والنهوض بواقع المدرسة بما يحقق استمراريتها ونجاحها في تحقيق أهدافها (أبو الخير والأغا، 2014)، وبرزت أهميتها من خلال دورها الرئيسي في تشكيل وتغيير ثقافة أفرادها وبالتالي المجتمع، مما يجعلها أحد أهم مداخل الإصلاح والتغيير في المؤسسات التربوية المعاصرة.

وتشير الثقافة التنظيمية المدرسية إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل داخل المدرسة وتؤثر على سلوك الطلاب والمعلمين وجميع أفراد المجتمع المدرسي، حيث إنها تمثل البيئة الثقافية التي يتفاعل فيها أعضاء المدرسة وتحدد كيفية تفكيرهم وتصرفهم وتوجهاتهم التعليمية، فهي تعد عنصراً حاسماً في تحديد هوية المدرسة وتأثيرها على تعلم الطلاب وتطويرهم. وتعكس قيم ورؤية المدرسة وتوجهاتها التعليمية والتربوية.

وللثقافة التنظيمية دور مهم ورئيس في تشكيل البيئة المدرسية الإيجابية والمحفزة، فهي تمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها (الحبيب والسويكت، 2023)، وهي الركيزة المهمة في توجيه سلوك الأفراد نحو الفعالية والإنتاجية (السبيعي، 2019)، وأحد أهم عناصر المنظمة التي لها تأثير على السلوك التنظيمي (ملحم والبننا، 2003).

ويعتبر دراسة الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية أمراً في غاية الأهمية لا سيما وأن التعليم هو الأساس في تقدم المجتمعات ونهضتها، فالثقافة التنظيمية في المدارس من قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات مستقبلية تتناغم مع طموحات وتطلعات المجتمع وأهداف المدرسة (العززي، 2017)، وتسعى هذه الدراسة البحث في واقع الثقافة التنظيمية الساندة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين، لما تواجهه المؤسسات التعليمية في القدس وثقافتها من تحديات متمثلة في تشويش لثقافتها، وتحريف مناهجها لطمس روايتها من قبل سلطات الاحتلال، وخاصة أن المدارس المستهدفة هي المدارس الفلسطينية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث أن المدارس في القدس لا تتبع مرجعية إدارية واحدة بل مرجعيتين فلسطينية وإسرائيلية، وبالتالي تتعدد المظلات التي تندرج تحتها المدارس وكذلك المناهج التعليمية.

## نشأة الثقافة التنظيمية

تعود نشأة الثقافة إلى مختلف تفاعلات وتعاملات الإنسان مع المعطيات المختلفة، حيث تكونت السلوكيات العديدة ضمن التنظيمات الاجتماعية (بن عشرين، 2020)، فقبل مئة عام تقريباً شاع استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية في علم الأنثروبولوجيا، ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية ظهر هذا المفهوم في أدبيات علم الإدارة والسلوك التنظيمي (عبد الرحمن، 2018). ويعود جذور الثقافة التنظيمية إلى حركة العلاقات الإنسانية في الأربعينيات من القرن الماضي التي ركزت على الدافعية، والروح المعنوية، ودور الجماعة غير الرسمية، وأصبحت فعلياً ظاهرة ميدانيا منذ الثمانينات، ومع بداية التسعينات وصلت الأبحاث العلمية حولها إلى المئات مع التأكيد على ربط الثقافة التنظيمية بالفعالية التنظيمية (بطاح، 2006)، إلا أن فكرة دراسة بيئات العمل ظهرت لأول مرة في عام 1939 في علم النفس الاجتماعي حيث تم صياغة مفهوم المناخ التنظيمي في دراسات أنماط السلوك التنظيمي في المناخات الاجتماعية لكل من كيرت لوين ولوين Kurt Lewin & Lewin وليبيت ووايت Lippitt & White (إبراهيم، 2019).

فلكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة فيها تماماً كما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به (عبد المالك، 2017)، وتتجلى أهميتها من خلال دورها في تكوين بيئة عمل نموذجية فاعلة قائمة على القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات الإيجابية التي تدعم تميز المنظمة (الحبيب والسويكت، 2023). وتعد الثقافة التنظيمية الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة من خلال مجموعة من القيم والاعتقادات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوكهم، وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم (جمال الدين وآخرون، 2014).

ولم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في الثمانينيات من القرن الماضي حيث انبثق من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائداً في مجال المنظمات، حيث أنه من الموضوعات الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة الذي يعكس مختلف الأفكار والقيم لدى المجتمع (عبد المالك، 2017)، وبدأ تركيز الاهتمام عليه بعد أن ظهر الدور المهم للبعد القيمي في عمليات التنمية والإصلاح للمنظمات (ال حارث، 2018).

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم المصطلحات في علم الإدارة لدورها المهم في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني، وكونها أحدثت تغييراً في أساليب العمل (جمال الدين وآخرون، 2014)، كما تعتبر عنصراً أساسياً في النظام والوسط البيئي التي تعيش فيه هذه المنظمات (بن عبد الله وبن عبد الله، 2020). ويعبر مفهوم الثقافة عن "سلوك متعلم تم نقله من جيل إلى جيل ليس عن طريق الوراثة، وهي كل ما حصلته الإنسانية ونقلته كطريقة حياة، بحيث تشتمل على عرف وعادات ومعايير ومعتقدات وسلوك وأيديولوجيات، فهي تتصل بإنسانية المخلوق البشري" (الطويل، 1997: 333). أما مفهوم

الثقافة التنظيمية فهو يشير إلى سلوك مكتسب يشتمل على الأساليب المألوفة والقيم والفكر التي يمارسها الأفراد في المنظمة ويحرصون عليها كونهم أعضاء فيها (علي وحسن، 2017)، وكذلك هي تعبر عن الملامح التي تميز المنظمة عن غيرها (الكاذري ومهلا، 2021). وتعد الثقافة التنظيمية "نظام للمعتقدات المشتركة التي يمتلكها الأعضاء والتي تحدد كيفية تصرف أعضاء التنظيم عند مواجهة مسؤولية صنع القرار" (Tkefela, 2010:3)، وهي "مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمات وتسهم في تغيير سلوك العاملين واتجاهاتهم" (جمال الدين وآخرون، 2014: 509). تتجلى الثقافة التنظيمية في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير وشعور وسلوك العاملين في مكان العمل (schien, 1990)، فهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الفرد عمله فيها، وشيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر وموجود في كل مكان (حريم، 2004). فالثقافة التنظيمية هي امتداد لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، بالإضافة إلى القيم والأفكار والمعتقدات والأعراف الخاصة فيها والذي يمنحها هوية تميزها عن باقي المنظمات ويكون لها دور في تشكيل سلوكيات الأفراد لتمثل المناخ العام فيها.

#### أهمية الثقافة التنظيمية

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية بأنها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، حيث أنها تحدد لهم المقبول وغير المقبول (الفراج، 2011)، وبالتالي فهي تؤثر مباشرة على سلوك الأفراد وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم بكل من حولهم، مما تعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة (Nelson & Quick, 2013). بالإضافة لدور الثقافة التنظيمية في توفير نظاماً مشتركاً من المعاني الذي يشكل أساس التواصل والتفاهم والتبادل بين العاملين، والذي له دور كبير في كفاءة المنظمة (إبراهيم، 2019)، كما تحكم الثقافة التنظيمية سلوكيات أعضائها بالداخل من خلال القواعد الضمنية، حيث أنها تعمل بدور رقابي ومتابعة لطريقة أداء العمل فبالتالي تحاسب الانحرافات القائمة (حلواني، 2009). وتعد الثقافة التنظيمية من أهم الأمور التي تحدد نجاح المنظمة، فلا يكفي أن يكون للمنظمة ثقافة قوية حيث أنه من الممكن أن توجه الثقافة القوية المنظمة نحو الاتجاه الخاطئ، ولهذا يجب أن تكون لدى الثقافة التنظيمية القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث من حولها (Sandrk & Matotek, 2014). كذلك تعزز الثقافة التنظيمية شعور العاملين بالانتماء للمنظمة، وتزيد من ولائهم وتمنحهم هويتهم الخاصة التي يتميزون بها عن المنظمات الأخرى، كما أنها تدعم ارتباط العاملين في المنظمة وتساعد في تكيفهم مع البيئة الخارجية مما يؤدي إلى خلق جو إيجابي يبعث على الإبداع والابتكار (عباس، 2011)، حيث أثبتت الدراسات علاقتها بتعزيز العمل الجماعي والولاء للمنظمة ونسبة المشاركة في العمل بتفان ونزاهة (النصير، 2021).

#### أبعاد الثقافة التنظيمية

في المنظمات المعاصرة تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم عناصرها، مما يدفع القادة أن يفهموا أبعادها وعناصرها باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمة (رضيوى، 2009)، حيث أنها عبارة عن نظام مركب يتكون من مجموعة من العناصر والمكونات التي تتفاعل مع بعضها بعض، بحيث تشمل الجانب المعنوي كالقيم والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي كالعادات والتقاليد والجانب المادي (السبيعي، 2019). الثقافة المادية في المنظمة تشتمل على الأشياء الملموسة في المجتمع والنتيجة من عمل الإنسان وتعبير عن أساليبه ونشاطه، أما الثقافة غير المادية فهي التي تتكون من الأفكار والقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد التي يؤمن بها الأفراد (نشوان ونشوان، 2004). وعلى وجه الخصوص تم اعتماد مكونات غير الملموسة للثقافة التنظيمية في هذا البحث واعتبارها أبعاد للثقافة التنظيمية في أداة الدراسة كالآتي:

- **القيم التنظيمية:** ويقصد بها وجود تفاهم بين أفراد المجموعة في المنظمة على سلوكيات وتوجهات متعارف عليها (الطراونة وآخرون، 2019)، وتعبير عن الاتفاقات المشتركة بين أفراد المجموعة في المنظمة والتي تنعكس في بيئة العمل (السالم، 2002)، حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين في مكان العمل، ومنها المساواة والاهتمام بإدارة الوقت وأداء الآخرين واحترامهم (بن عبد الله وبن عبد الله، 2020)، وهي الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله إلى ما يجب أن يكون سلوك الفرد والمجموعة بحيث تنعكس على السلوك الخارجي للأفراد (بوخالفة، 2017).
  - **المعتقدات التنظيمية:** تشير المعتقدات إلى الأفكار المشتركة بين العاملين حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في المنظمة بحيث يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها، وهي تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام (الدوسري والألفي، 2019)؛ (ملحم، 2003).
  - **الأعراف التنظيمية:** هي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة (الدوسري والألفي، 2019)، بحيث تعبر عن المبادئ غير المكتوبة والواجب اتباعها (Keef, 1993)، وتمثل المحركات التي يلتزم بها العاملون على اعتبار أنها مؤشرات مفيدة للنظام وبيئة العمل (ملحم، 2003).
  - **التوقعات التنظيمية:** تعبر التوقعات عن تعاقب سيكولوجي غير مكتوب بين الأفراد والمنظمة (السعود، 2002) بحيث تكون التوقعات متبادلة بينهم (السالم، 2002)، والمتمثلة بالاحترام المتبادل وتوفير بيئة داعمة ومحفزة (ملحم، 2003).
- واعتبار أن المدرسة لها دور رئيس في تحقيق الأهداف الشاملة للعملية التربوية في الدولة، فهناك ضرورة ملحة بالتعرف على الثقافة التنظيمية

السائدة في المدارس، بما تشتمل عليه من فلسفة وقيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات حيث أنها تمثل حصيلة التفاعل الاجتماعي للعاملين في المدرسة وهي بمثابة موجبات لسلوكهم في المواقف اليومية (درادكة والخالدي، 2016). فانتقل مفهوم الثقافة التنظيمية إلى المجال التربوي وخاصة إلى المدرسة بوصفها تنظيمًا اجتماعيًا لها شخصيتها التي تميزها (الغريب وآخرون، 2005)، حيث أنها تتكون من منظومة من التوقعات والقيم التي تشكل أسلوب تفكير الأفراد ومشاعرهم وتصرفاتهم فيها، فتتشكل مع الوقت من خلال تفاعلها مع مجتمع المدرسة والذي يتكون من الإدارة والمعلمين والطلاب (النوح، 2012). وتعد ثقافة المدرسة التنظيمية من أهم المحددات الرئيسية لنجاح المدرسة أو فشلها (أبو الوفا وآخرون، 2010)، حيث أن وجود ثقافة مدرسية إيجابية تساهم بشكل كبير في زيادة إنتاجية المعلمين وارتفاع التحصيل الدراسي للطلاب (Stephen, 1994).

فالثقافة المدرسية المستقرة والصحية لها ارتباط وتأثير بإنجاز الطلبة وقوة دافعيتهم ونتاجية المعلمين ورضاهم، حيث أشارت دراسة العبسي (2022) أن الرضا الوظيفي للمعلمين يزيد من جودة أداء التدريس من مستوى تحصيل الطلبة وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية المطلوبة، واتفقت مع دراسة بوخوني وإيرافو (Bukhuni & Iravo, 2015) والتي أشارت أن المعلمين في المدرسة ذات الثقافة التنظيمية الإيجابية لديهم علاقات إيجابية ويظهرون مواقف مشتركة في حل المشكلات، وأن القيم المدرسية كاحترام الآخرين والتعاون عززت تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتؤثر الثقافة التنظيمية مباشرة على المناخ التنظيمي السائد باعتباره يمثل بيئة العمل (ملحم، 2003)، فالمناخ السائد في المنظمة يتوقف على كفاءة الأداء الفردي والجماعي والكلية للمنظمة، فهناك علاقة إيجابية بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي (العدواني، 2022).

وتساهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في المؤسسات التعليمية في خلق بيئة إنسانية تؤدي إلى تكيف العاملين وتحفيزهم نحو بذل المزيد من الجهد وإنجاز العمل على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الفاعلية والإنتاجية، وهذا ما يسهل مهمة القادة التربويين حيث إنها تخلق الثقافة التنظيمية نظاماً للرقابة الذاتية على اتجاهات وسلوكيات المعلمين (السبيعي، 2019).

وتعد الثقافة التعاونية في المدرسة أكثر الثقافات الإيجابية ذات فاعلية، حيث أنها تدعم عملية التنمية المهنية من خلال دور القائد في مشاركة العاملين في وضع الأهداف وإتاحة لهم الفرصة للتخطيط والتنظيم (الغريب وآخرون، 2005). فدور القائد التربوي مهم في تبني قيم الثقافة القوية التي تدعم ارتفاع العمل وتطوير الأداء لجعل المدرسة صرحاً مميزاً و متميزاً وله قيمة وقامة بين المؤسسات التعليمية الأخرى (آل الحارث، 2018).

ولتأكيد دور القائد في تعزيز الثقافة التنظيمية، فقد أظهرت دراسة حجازي وقشوع (2021) التي بحثت في العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة قلقيلية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة، ومستوى الثقافة التنظيمية لديهم جاء مرتفعاً، وهناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، وفي سياق آخر، قام أبو الخير والاعا (2014) بدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة، وكان من أبرز نتائجها أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة كان عالياً في مدارس المرحلة الأساسية بغرب غزة، وتبين أيضاً أن الرضا الوظيفي لدى العاملين كان عالياً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

وفي السعودية تعددت الدراسات التي بحثت في الثقافة التنظيمية السائدة، ففي محافظة بيشة قام الدوسري والألفي عام 2019 بدراسة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسها من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة جاء عالياً، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين من فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، وفي جدة قام السبيعي (2019) بدراسة للتعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، أظهرت النتائج أن الأنماط الأربعة للثقافة التنظيمية (ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني و ثقافة القوة) السائدة بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين جاءت جميعها بدرجات توافر عالية، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهم، وهناك علاقة ارتباطية طردية عالية بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

أما العززي (2017) فقد قام بتشخيص مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمدينة حائل من خلال معرفة درجة ممارستها وأهميتها من وجهة نظر المعلمين، وكان من أبرز النتائج أن درجة ممارسة وأهمية مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين مستوى موافقة عالي جداً ومتوسط على مجالات الدراسة. وفي مدينة الطائف أظهرت نتائج دراسة درادكة والخالدي (2016) التي بحثت في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام أن جميع مجالات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام للبنين بمدينة الطائف بدرجة (عالية) وكانت على الترتيب التالي القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

وفي الأردن قام العليمات (2017) بدراسة الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى النمو المهني لدى معلمات مرحلة رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية، حيث ظهر أن مستوى الثقافة

التنظيمية السائدة لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة متوسطة، وأيضاً مستوى النمو المبني لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية من وجهة نظر المديرات جاء بدرجة متوسطة.

وفي دراسة لتقييم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المدرسة قاما دي لا كروز والفيلين (de la Cruz & Philippines, 2022) باستخدام أداة الاستبانة معدلة ومقتبسة من أداة مؤشر أداء مدرسة تقييم هونغ كونغ، أظهرت النتائج أن ثقافة العشيرة هي الثقافة السائدة الحالية والمفضلة بين المؤسسات المدرسية. وأداء المدرسة في مستوى جيد كما يراه المستجيبون. وتؤثر ثقافة العشيرة على أداء المدرسة، ويمكن أن يؤثر على سلوك العمل ومواقف موظفي المدرسة مما يزيد من ولائهم والتزامهم بتحسين أدائهم لتحقيق أهدافهم أثناء تعاونهم مع بعضهم بعضاً.

وفي دراسة للعلاقة بين الثقافة المنظمة وعوامل نقل التعلم المتعلقة ببيئة العمل في المؤسسات، والتي تسمى بيئة نقل التعلم (LTE) لقياس تصورات ثقافة المؤسسة، قاموا شاتيرجي وآخرون (Chatterjee et al., 2018) باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية وتصنيف المنظمات، وكشفت النتائج أن العديد من عوامل LTE مرتبطة بشكل منهجي بتصورات نوع ثقافة المؤسسة، وتدعم بعض أنواع ثقافة المؤسسات بعض عوامل نقل التعلم أكثر من غيرها. والمنظمات المرنة التي تتمتع بتكنولوجيا LTE أكثر دعماً من المنظمات المستقرة.

ومن الدراسات المهمة التي اهتمت بالكشف عن عناصر الثقافة التنظيمية دراسة لوبيس وهانوم (Lubis & Hanum, 2020) حيث قاما ببحث عن وجود عناصر الثقافة التنظيمية (التواصل في مأسسة رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، تنفيذ اللوائح التنظيمية، تنفيذ أنشطة برامج إضافية)، وأظهرت أنه يجب أن يكون هناك طبيعة عائلية بين الأفراد من أجل تنفيذ ثقافة تنظيمية، والتعود على التنظيم والانضباط من أجل التقدم المدرسي. وتختلف دراسة نجيس إيزيك وجورسل (Negis-Isik & Gursel, 2013) عن باقي الدراسات حيث أن هذه الدراسة هدفت إلى فحص ثقافة المدرسة الناجحة بعمق، وكانت هذه الدراسة دراسة حالة لأنها اقتصرت على مدرسة واحدة ودراسة اثنوجرافية حيث تم استخدام السياق الثقافي لتحديد المدرسة، وكان من أبرز نتائجها أن المتغيرات المعتمدة على الطالب والدراسات في المدرسة للامتحانات الخاصة لعبت دوراً أكثر أهمية من المتغيرات المدرسية في النجاح المدرسي. كما أظهرت النتائج أن المدرسة كانت تتمتع بثقافة مدرسية إيجابية بشكل عام، حيث يظهر المعلمون مواقف مشتركة في حل المشكلات، ومديري المدارس الذين يتمتعون بخصائص قيادية ساهموا أيضاً في نجاح المدرسة.

وهكذا تبين أن الدراسات السابقة والتي اهتمت بدراسة موضوع الثقافة التنظيمية في مفهومها وأهدافها، وأبعادها وتحليلها، اتفقت على هدف مشترك وهو التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس وعلاقتها بمتغيرات أخرى، وتشترك الدراسة الحالية مع الدراسات التي تبحث في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، كما اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تم تطبيق الدراسة على المعلمين باستثناء دراسة العليمات (2017) التي طبقت على المديرين والمعلمين، ودراسة (Lubis & Hanum, 2020) التي طبقت على المدير والمعلمين والطلبة، وتشترك الدراسة الحالية مع الدراسات التي طبقت على عينة المعلمين. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة بعض الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة وتمثلت في إثراء الإطار النظري، وتحديد واختيار أدوات الدراسة الأنسب للدراسة. واختيار المنهج العلمي المناسب للدراسة. صياغة تساؤلات وفرضيات الدراسة. وتدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

واستخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات باستثناء دراسة (Lubis & Hanum, 2020) ودراسة (Negis-Isik & Gursel, 2013) حيث استخدمت أداة الملاحظة والمقابلة. وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي باستثناء دراسة (Lubis & Hanum, 2020) حيث استخدمت المنهج النوعي، وتشترك الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي. واختلفت دراسة العيزي (2017) عن بقية الدراسات باحتوائها على تصور مقترح للثقافة التنظيمية. والدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في الموضوع والهدف العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي تعد هذه الدراسة الأولى في "حدود علم الباحثة" التي تحاول الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في جميع المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين.

#### مشكلة الدراسة:

ترتبط الثقافة التنظيمية المدرسية بقوة تحصيل الطلبة وتعلمهم ودافعيتهم، ومدى إنتاجية المعلم داخل المدرسة، وتمثل مكانة جيدة لعمليات التغيير والتطوير الإداري والفني للمدرسة والتي تساعد المدرسة على مواكبة المتغيرات الحديثة في العملية التعليمية والتكنولوجيا التي ترافق عمليات التربية مما يعزز من الثقافة التنظيمية للعاملين في المدرسة (السعدية، 2019). فمن المهم تحديد الثقافة التنظيمية السائدة لتمكين المدرسة من التعرف على استعدادات المعلمين للعمل فيها، ولتقليل الصراعات وتعديل السلوك التنظيمي في المدرسة (الحبيب والسويكت، 2023)، وتعتقد الباحثة أن المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس بسبب ما تعانيه من طمس لهويتها وثقافتها من قبل الاحتلال بحاجة لدراسة واقع ثقافتها التنظيمية وتبسيط الضوء على أهميتها من خلال البحث في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس.

وتأسيساً على مشكلة الدراسة، فإن هذه الدراسة تجيب عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس تعزى لكل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، سنوات الخدمة)؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

- البحث في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظر المعلمين، وذلك من اجل تسليط الضوء عليها وتفسير سلوكيات المعلمين.
- الكشف عن الاختلاف في استجابات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في القدس تبعاً للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وسنوات الخدمة).

#### أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة الحالية في موضوع الثقافة التنظيمية، والذي يعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة له تأثيره في سلوك العاملين سلباً أو إيجاباً، ويساهم في تفسيره، وتحاول هذه الدراسة إثراء الأدب النظري المتعلق بمفهوم الثقافة التنظيمية.
- الأهمية التطبيقية: يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في تفسير سلوك المعلمين، ومساعدة مديري المدارس التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من أجل العمل على تطويرها، كما يؤمل أن يكون لهذه الدراسة دور في تزويد أصحاب القرار بالمعطيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة لإدارة التطوير والتغيير في المؤسسات التعليمية.

#### مصطلحات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة التعريفات الآتية:

- الثقافة التنظيمية (اصطلاحاً): منظومة القيم، والمعتقدات، والأعراف، والمبادئ، والتوقعات التنظيمية التي تشكل سمة خاصة للمدرسة، بحيث تكون فهماً مشتركاً لدى العاملين فيها حول ماهية المدرسة بوصفها مؤسسة، وحول السلوك المتوقع منهم (عابدين، 2013: 52).
- وتعزف (إجرائياً): مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف، والتوقعات السائدة في المدارس الحكومية في القدس والتي تحدد سلوك المعلمين داخل المدرسة، إذ يمكن قياس واقع الثقافة التنظيمية السائدة إجرائياً من خلال استبانة يستجيب على بنودها المعلمون، وتتضمن أبعاداً أربعة: القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات).
- المدارس الحكومية في القدس: " أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم، أو أي وزارة أو سلطة حكومية" ويذكر أن المدارس التابعة لمديرية "القدس الشريف" تشرف عليها دائرة الأوقاف العامة في القدس (وزارة التربية والتعليم العالي، 2021).

#### محددات الدراسة

لهذه الدراسة محدداتها على النحو الآتي:

- بشريا: اقتصرت الدراسة على المعلمين في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس والبالغ عددها (51) مدرسة.
- مكانيا: طبقت الدراسة على المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس، والواقعة ضمن صلاحيات مديرية التربية والتعليم القدس الشريف.
- زمانيا: تم تطبيقها خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2023.

#### منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف الواقع وتحليله دون تدخل من الباحثة، وذلك باستخدام الاستبانة المعدة لذلك.

#### مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس والبالغ عددهم (1056) معلم ومعلمة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة نسبتها (26.7%) من مجتمع الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (282) فرداً، وتم حساب حجم العينة وفق جدول كريجسي ومورجان لتحديد حجم العينات (krejcie & Morgan, 1970)، والجدول (1)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	16.3
	انثى	236	83.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأدنى	217	77.0
	ماجستير فأعلى	65	23.0
مستوى المدرسة	أساسي دنيا فقط	59	20.9
	أساسي عليا فقط	54	19.1
	الثانوية	86	30.5
	أساسي وثانوي	83	29.4
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	55	19.5
	من 5- أقل من 10 سنوات	55	19.5
	10 سنوات فأكثر	172	61.0

#### أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الادب التربوي حول الثقافة التنظيمية، والدراسات السابقة دراسة العززي (2017) و دراسة الدوسري والألفي (2019)، ودراسة السبيعي (2019)، تم تطوير استبانة لتتلاءم مع طبيعة الدراسة لتطبيقها، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين؛ يتناول الجزء الأول منها حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وسنوات الخدمة، والجزء الثاني حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين والذي اشتمل على (20) فقرة، موزعة على أربع مجالات. والجدول (2) يبين مجالات الدراسة الرئيسية وعدد فقرات كل منها. وأعطيت الاستجابة لكل فقرة من فقرات هذا الجزء وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي: كبيرة جداً وتأخذ (5) درجات، كبيرة وتأخذ (4) درجات، متوسطة وتأخذ (3) درجات، ضعيفة وتأخذ درجتين، ضعيفة جداً وتأخذ درجة واحدة، وذلك لتقدير واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين.

جدول (2): مجالات الدراسة الرئيسية وعدد فقرات كل مجال

عدد الفقرات	المجال	القسم
5	القيم التنظيمية	الجزء الثاني: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين
5	المعتقدات	
5	الأعراف	
5	التوقعات	
20		بشكل عام

#### صدق الأداة

• **صدق المحكمين:** قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين عددهم (15) من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدرس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم اجراء التعديلات اللازمة، والتي أشار اليها أكثر من ٨٠٪ منهم لإخراج الاستبانة بصورتها النهائية. وفيما يلي توضيح للتعديلات التي أجريت على الاستبانة:

تم تعديل صياغة الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 12، 18، 20)، واستبدال عبارة "تعليمية" بعبارة "تعليمية" في فقرة (8)، وإضافة عبارة "الريادي" في فقرة (9)، وإضافة عبارة "العاملين" في فقرة (10)، واستبدال عبارة "التربوية" بعبارة "الاجتماعية" في فقرة (11)، وإضافة عبارة "المبدعين" في فقرة (13)، وإضافة عبارة "كل فصل دراسي" في فقرة (14)، واستبدال عبارة "تحتفل" بعبارة "تحتفي" في فقرة (15)، وإضافة عبارة "مخططة" في فقرة (16)، واستبدال عبارة "المتوقعة" بعبارة "المنوطة بهم" في فقرة (17)، وأخيراً استبدال عبارة "معززة" بعبارة "محفزة" في فقرة (19). وبذلك تم التحقق

من صدق المحتوى (صدق المحكمين) لأداة الاستبانة.

- صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس

الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.716**	0.000	8	0.762**	0.000	15	0.762**	0.000
2	0.798**	0.000	9	0.815**	0.000	16	0.825**	0.000
3	0.733**	0.000	10	0.770**	0.000	17	0.770**	0.000
4	0.790**	0.000	11	0.743**	0.000	18	0.825**	0.000
5	0.806**	0.000	12	0.745**	0.000	19	0.846**	0.000
6	0.748**	0.000	13	0.766**	0.000	20	0.788**	0.000
7	0.715**	0.000	14	0.712**	0.000			

\*\* دالة إحصائية عند 0.001

\* دالة إحصائية عند 0.050

ثبات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين (0.964)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (4): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيم التنظيمية	5	0.883
المعتقدات	5	0.892
الأعراف	5	0.878
التوقعات	5	0.920
الدرجة الكلية	20	0.964

إجراءات الدراسة

تم تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع استمارة إلكترونية، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (282) استمارة.

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة حول موضوع الدراسة وهو " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس

من وجهة نظر المعلمين " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 فأقل
منخفضة	1.81-2.60
متوسطة	2.61-3.40
عالية	3.41-4.20
عالية جداً	4.21 فأعلى

#### أولاً: نتائج السؤال الأول

ونصّ هذا السؤال على " ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين؟ " وتمت الإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين، وبين الجدول رقم (5) نتيجة السؤال.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس

#### الحكومة الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين بشكل عام وللمجالات مرتبة تنازلياً

الرقم	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	الأعراف	3.9794	0.6822	79.6	عالية
2	2	المعتقدات	3.9723	0.6380	79.4	عالية
3	4	التوقعات	3.8908	0.6843	77.8	عالية
4	1	القيم التنظيمية	3.8461	0.6847	76.9	عالية
						الدرجة الكلية
						78.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.92) وانحراف معياري (0.617) وهذا يدل على أن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (78.4%). وقد تعزى النتيجة إلى حيابة جميع مجالات واقع الثقافة التنظيمية السائدة على المستوى العالي من وجهة نظر المعلمين مما انعكس على الدرجة الكلية، وقد يعود ذلك إلى إدراك وملاحظة المعلمين لمظاهر الثقافة التنظيمية السائدة وبالتالي اقتناعهم بوجود قواسم مشتركة بينهم من أعراف ومعتقدات وقيم وتوقعات، ووجود تفاهم بين أفراد المجموعة في المدرسة على سلوكيات وتوجهات متعارف عليها بينهم ، ويبدو أن سياسة المدرسة وفلسفتها تتناغم مع فلسفتهم وثقافتهم، وبهذا تظهر النتيجة أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس إيجابية وقوية مما يعزز هذا تطور البيئة المدرسية ومناخها نحو الإبداع والتميز وأداء المعلمين نحو الأفضل. واتفقت النتيجة مع دراسة أبو الخير والأغا (2014) ودراسة درادكة والخالدي (2016) ودراسة العنزي (2017) ودراسة الدوسري والألفي (2019) ودراسة السبيعي (2019) ودراسة حجازي وقشوع (2021)، واختلفت مع دراسة العليمات (2017) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

ولقد حصل مجال الأعراف على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.979)، ويليه مجال المعتقدات بمتوسط حسابي (3.972)، ويليه مجال التوقعات بمتوسط حسابي (3.89)، ومن ثم مجال القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (3.84)، وجاءت بدرجة عالية. وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال القيم التنظيمية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القيم التنظيمية

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	4	تعزز إدارة المدرسة القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية	4.08	0.741	81.6	عالية
2	2	يشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات	3.80	0.881	76.0	عالية
3	3	يلتزم المعلمون في إنجاز المهام المنوطة بهم في الوقت المحدد	3.80	0.797	76.0	عالية
4	1	يعمل جميع العاملين في المدرسة بروح الفريق	3.78	0.813	75.6	عالية
5	5	سياسة المدرسة تقوم على العدل بين المعلمين	3.76	0.904	75.2	عالية
						الدرجة الكلية
			3.8461	0.6847	76.9	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القيم التنظيمية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84) وانحراف معياري (0.684) وهذا يدل على أن مجال القيم التنظيمية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (76.9%). وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بين المجالات الأخرى، وقد تعزى هذه النتيجة أن المعلمين يدركون أهمية القيم التنظيمية في مدارسهم ويلاحظونها من خلال سياسة مدير المدرسة في مشاركتهم صنع القرار، وتعزيز القيم الأخلاقية مما انعكس إيجابياً على التزامهم بالعمل والتعاون فيما بينهم والعمل كفريق، واتفقت النتيجة مع دراسة الدوسري والألفي (2019)، ودراسة السبيعي (2019) ودراسة درادكة والخالدي (2016) وكان مجال القيم في المرتبة الأولى. واختلفت مع دراسة العليمات (2017) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6) أن الفقرة "تعزز إدارة المدرسة القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.08)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين لدور قادة المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس في تعزيز القيم الأخلاقية من خلالهم وذلك لمدى أهميتها، حيث أنها تعكس دوراً مهماً في تنمية الطلاب ولها تأثير إيجابي على البيئة المدرسية بشكل عام، فعندما يتم تعزيز القيم مثل النزاهة والاحترام والمسؤولية، فإنه ذلك يساهم في خلق جو تعاوني بين الطلاب والمعلمين. وقد يُعزى نجاح تعزيز القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية إلى جهود وسياسات الإدارة. فإذا كانت الإدارة ملتزمة بتعزيز القيم الأخلاقية وتوفير الدعم والتوجيه اللازمين، فإنها تؤثر إيجابياً على سلوك الطلاب وتشجع على تطبيق القيم الأخلاقية في الحياة المدرسية، لا سيما وأن تعزيز القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية يلعب دوراً ترويجياً مهماً في تنمية شخصية الطلاب، ويمكن أن يساهم في بناء شخصياتهم وتعزيز مهاراتهم الاجتماعية والأخلاقية التي يمكنهم استخدامها في حياتهم المهنية والشخصية في المستقبل. كما أنه له تأثير على أداء المعلمين، فعندما يشعرون بأنهم يعملون في بيئة تشجع القيم الأخلاقية، فإنهم قد يكونون أكثر رضاً عن عملهم ويتفاعلون بشكل أفضل مع الطلاب وزملائهم.

وحصلت الفقرة "سياسة المدرسة تقوم على العدل بين المعلمين" على أقل متوسط حسابي (3.76)، وقد يعزى ذلك إلى أنه قد يكون لدى المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس قيود مالية تحول دون توفير الموارد الكافية لتحقيق العدل بين المعلمين، ويمكن أن يؤدي نقص الميزانية والموارد المالية إلى عدم القدرة على توفير مكافآت أو برامج تطوير مهني عادلة لجميع المعلمين. وقد يكون هناك نقص في وضوح وتنفيذ السياسات والإجراءات التي تضمن العدل بين المعلمين في المدارس الحكومية، وعدم وجود إطار واضح يحدد المعايير والمعايير العادلة للتقييم والترقية يمكن أن يؤدي إلى تفاوت في المعاملة بين المعلمين. وقد يعزى السبب لقلة الوعي والثقافة التنظيمية بأهمية العدل بين المعلمين وضرورة توفير معاملة متساوية ومنصفة للجميع. حيث أن يتطلب تعزيز الوعي والثقافة التنظيمية التركيز على تطبيق القواعد والمعايير العادلة وإجراءات تقييم شفافة. بالإضافة إلى أنه قد يؤدي نقص التواصل والمشاركة بين إدارة المدرسة والمعلمين إلى عدم تحقيق العدل بينهم.. وعدم وجود فرص للحوار والمشاركة في صنع القرار وتقديم الملاحظات يمكن أن يساهم في تفاوت في المعاملة بين المعلمين.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المعتقدات.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعتقدات

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	تؤكد المدرسة على أن الطالب محور العملية التعليمية	4.16	0.699	83.2	عالية
2	4	تؤكد المدرسة على أهمية دور المعلم الريادي في العملية التربوية	4.04	0.749	80.8	عالية
3	5	يعمل جميع العاملين للصالح العام في المدرسة	3.95	0.750	79.0	عالية
4	1	تعد المدرسة مكاناً مريحاً للعمل وجيداً بالنسبة لى	3.89	0.843	77.8	عالية
5	2	يوجد تعاون بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي	3.83	0.771	76.6	عالية
		الدرجة الكلية	3.9723	0.6380	79.4	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المعتقدات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.972) وانحراف معياري (0.638) وهذا يدل على أن مجال المعتقدات جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.4%). وقد تعزى هذه النتيجة أن المعلمين يشعرون بالراحة النفسية في مكان عملهم المدرسة، مما انعكس ذلك على تقديرات المعلمين على أهمية عملهم ودورهم في تطوير العملية التعليمية وجعل الطالب محورها، وهذا ما يؤمل منه رفع تحصيل الطلبة والتوجه نحو التعلم غير التقليدي. وتشير النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة إيجابية وهذا وينعكس على التعاون بين الجميع للعمل للصالح العام للمدرسة. واتفقت النتيجة مع دراسة الدوسري والألفي (2019)، ودراسة درادكة والخالدي (2016)، ودراسة السبيعي (2019) إلا أنه جاء في المرتبة الأولى من بين المجالات.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7) أن الفقرة " تؤكد المدرسة على أن الطالب محور العملية التعليمية " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.16)، ويعزى ذلك لإدراك المعلمين بأن رؤية ورسالة المدرسة واضحة ومحددة تركز على أن الطالب هو محور العملية التعليمية. وبأن إدارة المدرسة تسعى لتوفير الموارد اللازمة والبيئة الملائمة التي تسهم في تحقيق رؤية المدرسة وتعزز دور الطالب كمحور للعملية التعليمية. ولدور إدارة المدرسة في وضع السياسات والإجراءات التي تعزز دور الطالب كمحور للعملية التعليمية وتضمن العدل والمساواة بين الطلاب، وقد يعزى ذلك لدور إدارة المدرسة في توفير التوجيه والتدريب المستمر للمعلمين بشأن دور الطالب كمحور للعملية التعليمية، من خلال استخدام أساليب التدريس النشطة وتنمية مهارات التفاعل مع الطلاب وتحقيق تجارب تعليمية فعالة.

وحصلت الفقرة " يوجد تعاون بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي " على أقل متوسط حسابي (3.83)، وقد يعزى ذلك للقيود السياسية والاجتماعية والتي قد تعوق التعاون بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي. وقد يعزى أيضاً لعدم تشجيع من الطرفين على المشاركة الفعالة في القرارات التعليمية والبرامج المدرسية، مما يؤدي إلى انعدام الشعور بالمسؤولية المشتركة وعدم تحقيق الهدف المشترك. وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الأعراف.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأعراف

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	يشارك المعلمون في المدرسة في المناسبات الدينية والاجتماعية	4.23	0.711	84.6	عالية جداً
2	4	تكرم المدرسة الطلبة المتفوقين كل فصل دراسي	4.16	0.791	83.2	عالية
3	2	يتعاون جميع المعلمين بالمشاركة في الأنشطة اللامنهجية	3.87	0.816	77.4	عالية
4	3	تكرم المدرسة المعلمين المتميزين والمبدعين	3.84	0.930	76.8	عالية
5	5	تحتفى المدرسة بالمعلمين الجدد	3.80	0.896	76.0	عالية
		الدرجة الكلية	3.9794	0.6826	79.6	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأعراف أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.979) وانحراف معياري (0.682) وهذا يدل على أن مجال الأعراف جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.6%)، وجاء في المرتبة الأولى. وقد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين متفقيين على الأعراف في المدرسة وملتمزين فيها، حيث يلاحظ أن من الفقرات في مجال الأعراف

مرتبط بتحفيظهم وتشجيعهم، مما ظهرت الإيجابية في التعاون فيما بينهم للمشاركة في الأنشطة المنهجية واللامنهجية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الدوسري والألفي (2019) حيث كان مجال الأعراف في المرتبة الأولى، ودراسة السبيعي (2019)، ودراسة درادكة والخالدي (2016). كما وتشير النتائج في الجدول رقم (8) أن الفقرة " يشارك المعلمون في المدرسة في المناسبات الدينية والاجتماعية " حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.23)، وقد يعزى ذلك لدور إدارة المدرسة في توعية المعلمين بأهمية المشاركة في المناسبات الدينية والاجتماعية وتشجيعهم على المشاركة الفعالة، ولدورها أيضا في توفير البيئة المناسبة التي تسهل وتشجع المعلمين على المشاركة في المناسبات الدينية والاجتماعية، بحيث يشمل ذلك تخصيص الوقت والمساحة اللازمة لإقامة الفعاليات والاحتفالات وتنظيم البرامج المناسبة. وتوفير الموارد اللازمة والدعم التقني والتنظيمي للمعلمين للمساعدة في تنفيذ الفعاليات والاحتفالات بطريقة منظمة وناجحة.

وحصلت الفقرة " تحتفي المدرسة بالمعلمين الجدد " على أقل متوسط حسابي (3.80)، وقد يعزى ذلك أنه هناك نقصا في الوعي والثقافة التنظيمية بضرورة احتفاء وتكريم المعلمين الجدد. وقد يعزى إلى أنه قد يكون هناك نقص في الاهتمام والتركيز على الاحتفاء بالمعلمين الجدد، ويمكن أن يكون ذلك بسبب الأولويات الأخرى في النظام التعليمي أو الانشغال بالتحديات والمشاكل الأخرى التي تواجه المدارس، والمتمثلة في نقص الموارد المالية وعدم توفر الدعم الكافي لإقامة هذه الأنشطة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التوقعات.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التوقعات

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	2	يعمل المعلمون لتحقيق الإنجازات المدرسية المنوطة بهم	3.99	0.680	79.8	عالية
2	3	تواكب إدارة المدرسة كل ما هو جديد	3.93	0.773	78.6	عالية
3	4	توفر المدرسة بيئة تعليمية تربوية محفزة	3.89	0.817	77.8	عالية
4	1	تعمل المدرسة في ضوء رؤية مخططة مستقبلية واضحة.	3.88	0.748	77.6	عالية
5	5	تساهم المدرسة من أجل حصول المعلمين على حقوقهم	3.76	0.899	75.2	عالية
		الدرجة الكلية	3.8908	0.6843	77.8	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التوقعات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.89) وانحراف معياري (0.684) وهذا يدل على أن مجال التوقعات جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (77.8%). وقد تعزى النتيجة إلى إدراك المعلمين لدور المديرين في تحفيظهم لأداء عملهم وتحقيق الإنجازات، وهذا ما أكدته فقرات مجال التوقعات حيث أنه من الواضح أن الإدارة المدرسية تعمل على مواكبة التطورات وفق بيئة محفزة، وتعمل على دعم ومساندة المعلمين في ظل ما تعانيه مدارسهم من تحديات ومشكلات سياسية واقتصادية. واتفقت النتيجة مع دراسة الدوسري والألفي (2019) ودراسة درادكة والخالدي (2016) إلا أنها كانت في المرتبة الرابعة والأخيرة، ودراسة السبيعي (2019).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9) أن الفقرة " يعمل المعلمون لتحقيق الإنجازات المدرسية المنوطة بهم " حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.99)، وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة تلعب دورًا حاسمًا في توفير الدعم والموارد التي يحتاجها المعلمون لتحقيق الإنجازات المدرسية. ويمكن أن تشمل هذه الموارد التدريب وورش العمل المستمرة، والمواد التعليمية، والتكنولوجيا، والدعم الفني، والمساعدة في حل المشكلات. كما وتساعد الإدارة في توجيه وتوضيح التوقعات المدرسية المتعلقة بالإنجازات والمعايير الأكاديمية المرجوة، بحيث تعمل على توضيح أهداف التعليم وتحديد المعايير والمؤشرات الأساسية التي يجب على المعلمين العمل بها.

وحصلت الفقرة " تساهم المدرسة من أجل حصول المعلمين على حقوقهم " على أقل متوسط حسابي (3.76)، وقد يعزى ذلك لما تواجهه المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من تحديات كبيرة بسبب الظروف السياسية والقانونية المعقدة في المنطقة، حيث تتعرض المدارس للتدخلات السياسية والتعسف ولقيود وعراقيل قانونية تعيق الحصول على حقوق المعلمين. وقد يعزى ذلك أيضا إلى ما تواجهه المدارس الحكومية في القدس من تحديات مالية، وتفتقر إلى الموارد الكافية لتلبية احتياجات المعلمين. لا سيما التحديات الإدارية والبيروقراطية التي تعيق قدرتها على معالجة قضايا حقوق المعلمين بفعالية. بالإضافة إلى أن المدارس الحكومية في القدس تفتقر إلى التمثيل النقابي القوي والمنظمات التي تدافع بقوة عن حقوق المعلمين.

ثانيا: نتائج السؤال الثاني

نص السؤال الثاني: "هل توجد فروق في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، سنوات الخدمة؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال باستخدام الإحصاء الاستدلالي لفحص الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة بحسب كل متغير منفردا على النحو الآتي:

1. متغير الجنس

تم إجراء اختبار(ت) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس كما يبينه الجدول رقم (10).

جدول (10): نتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	ذكر	46	3.8000	0.81976	0.498	0.619
	أنثى	236	3.8551	0.65689		
المعتقدات	ذكر	46	4.0087	0.72536	0.422	0.673
	أنثى	236	3.9653	0.62103		
الأعراف	ذكر	46	3.9000	0.74685	0.863	0.389
	أنثى	236	3.9949	0.66956		
التوقعات	ذكر	46	3.8696	0.77082	0.229	0.819
	أنثى	236	3.8949	0.66791		
الدرجة الكلية	ذكر	46	3.8946	0.70665	0.331	0.741
	أنثى	236	3.9275	0.60064		

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.331)، ومستوى الدلالة (0.741)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وتعزو الباحثة ذلك الى أن المعلمين والمعلمات يعملون في نفس الثقافة المدرسية ويدركون الواقع الذي يعيشونه، وبالتالي لم يؤثر جنس المعلم على إدراك واقع ثقافته التنظيمية السائدة، كما تؤكد النتيجة على أنه لا يوجد تحيز للجنس وأن الثقافة التنظيمية تراعي تساوي الفرص بين الأفراد لكلا الجنسين من المعلمين دون تمييز أو تحيز، وقد يعزى أيضا أنه هناك توحيد في السياسات والممارسات التنظيمية في المدارس الحكومية، بغض النظر عن جنس المعلمين، وتسعى الإدارة التعليمية إلى تطوير ثقافة موحدة تعكس قيم التعليم وأهداف المنهاج التعليمي في جميع المدارس. وقد يكون للمعلمين مستوى مشترك من الثقافة المهنية وقيم التعليم والارتباط القوي بالطلاب والمجتمع بغض النظر عن جنسهم.

واتفقت النتيجة مع دراسة أبو الخير والاعغا (2014)، واختلفت النتيجة مع دراسة حجازي وقشوع (2021) حيث أظهرت وجود فروق وكانت لصالح الذكور، وقد يعزى ذلك للاختلاف الثقافات المجتمعية من منطقة لأخرى.

2. متغير المؤهل العلمي.

تم إجراء اختبار(ت) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي كما يبينه الجدول رقم (11).

جدول (11): نتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بكالوريوس فأدنى	217	3.8359	0.70553	0.454	0.650
	ماجستير فأعلى	65	3.8800	0.61421		
المعتقدات	بكالوريوس فأدنى	217	3.9631	0.64759	0.442	0.659
	ماجستير فأعلى	65	4.0031	0.60878		
الأعراف	بكالوريوس فأدنى	217	3.9834	0.68021	0.179	0.858
	ماجستير فأعلى	65	3.9662	0.69423		
التوقعات	بكالوريوس فأدنى	217	3.8857	0.66432	0.227	0.821
	ماجستير فأعلى	65	3.9077	0.75256		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأدنى	217	3.9171	0.61525	0.253	0.800
	ماجستير فأعلى	65	3.9392	0.63131		

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.253)، ومستوى الدلالة (0.800)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات. وتعرزو الباحثة ذلك إلى أن تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية السائدة يعتمد على فهمهم ووعيهم بواقعهم ولم يتأثر حكمهم على ذلك بالمؤهل العلمي، بالإضافة إلى عدم وجود امتيازات خاصة للمعلمين باختلاف المؤهل العلمي في المدرسة، فجميعهم لديهم نفس المهام والأنشطة داخل المدرسة، بالإضافة إلى أن المعلمين في هذه المدارس يتلقون نفس التدريب، وهناك توحيد للمناهج والمعايير التعليمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس بغض النظر عن مؤهلات المعلمين، وهذا يعني أن جميع المعلمين يتبعون نفس الإرشادات والأساليب التعليمية، مما يساهم في توحيد الثقافة التنظيمية. بالإضافة أنه قد تكون للمدارس الحكومية قيم وثقافة تنظيمية مشتركة، تعبر عن التوجهات والمعتقدات المشتركة للمعلمين والإدارة المدرسية، وهذه الثقافة التنظيمية يمكن أن تجمع المعلمين بغض النظر عن مستوى تعليمهم.

وافتقت النتيجة مع دراسة درادكة والخالدي (2016) ودراسة الدوسري والألفي (2016) ودراسة العليمات (2017)، واختلفت مع دراسة السبيعي (2019) حيث أظهرت وجود فروق وكانت لصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل علمي (بكالوريوس)، وقد يعزى ذلك لاختلاف السياسات التربوية في كل دولة ومدى تقديم الامتيازات لكل فئة.

## 3. متغير مستوى المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير مستوى المدرسة كما يبينه الجدول رقم (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حسب مستوى المدرسة

المجال	مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	أساسي دنيا فقط	59	3.7932	0.67769
	أساسي عليا فقط	54	3.7667	0.71083
	الثانوية	86	3.9419	0.70016
المعتقدات	أساسي وثانوي	83	3.8361	0.65678
	أساسي دنيا فقط	59	3.9186	0.62601
	أساسي عليا فقط	54	3.8963	0.65674
	الثانوية	86	4.0953	0.61719
الأعراف	أساسي وثانوي	83	3.9325	0.64866
	أساسي دنيا فقط	59	3.9288	0.71993
	أساسي عليا فقط	54	3.9111	0.71181

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المدرسة	المجال
0.68784	4.1070	86	الثانوية	التوقعات
0.62123	3.9277	83	أساسي وثانوي	
0.72155	3.8271	59	أساسي دنيا فقط	
0.69496	3.8074	54	أساسي عليا فقط	
0.66512	4.0209	86	الثانوية	
0.66282	3.8554	83	أساسي وثانوي	
0.63907	3.8669	59	أساسي دنيا فقط	الدرجة الكلية
0.65151	3.8454	54	أساسي عليا فقط	
0.61621	4.0413	86	الثانوية	
0.57401	3.8880	83	أساسي وثانوي	

يلاحظ من الجدول رقم (12) وجود فروق ظاهرية في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (13):

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب مستوى المدرسة

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.429	0.925	0.434	3	1.303	بين المجموعات	القيم التنظيمية
		0.469	278	130.458	داخل المجموعات	
			281	131.761	المجموع	
0.195	1.578	0.638	3	1.915	بين المجموعات	المعتقدات
		0.405	278	112.469	داخل المجموعات	
			281	114.384	المجموع	
0.227	1.457	0.675	3	2.024	بين المجموعات	الأعراف
		0.463	278	128.776	داخل المجموعات	
			281	130.801	المجموع	
0.200	1.557	0.725	3	2.175	بين المجموعات	التوقعات
		0.466	278	129.421	داخل المجموعات	
			281	131.596	المجموع	
0.191	1.595	0.605	3	1.816	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.379	278	105.478	داخل المجموعات	
			281	107.294	المجموع	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.595) ومستوى الدلالة (0.191) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم تأثير مستوى المدرسة بواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس قد يكون لأن جميع المدارس في القدس في نفس البيئة وذات الثقافة المجتمعية، وأن المعلمين يدركون ويلاحظون واقع ثقافتهم التنظيمية بغض النظر عن المرحلة التعليمية، بالإضافة إلى أن التوحيد المنظم في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس يمكن أن يؤدي إلى تشابه في الثقافة التنظيمية بين المدارس، وقد يعزى إلى أن وزارة التربية والتعليم تقدم توجهات وسياسات واضحة للمدارس الحكومية، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تقارب الثقافة

التنظيمية بينها بحيث تعمل القيادة المدرسية على نشر ثقافة تنظيمية موحدة في جميع المدارس. واتفقت النتيجة مع دراسة الدوسري والألفي (2019)، واختلفت مع دراسة درادكة والخالدي (2016) حيث أظهرت النتائج وجود فروق وكانت لصالح للمرحلة الثانوية، وقد يعزى ذلك الى اختلاف الموقع الجغرافي وبالتالي اختلاف في الثقافة والسياسة التربوية السائدة.

4. متغير سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كما يبينه الجدول رقم (14).

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة ن حسب سنوات الخدمة.

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	أقل من 5 سنوات	55	4.0291	0.58426
	من 5- أقل من 10 سنوات	55	3.8582	0.68710
	10 سنوات فأكثر	172	3.7837	0.70634
المعتقدات	أقل من 5 سنوات	55	4.1891	0.55965
	من 5- أقل من 10 سنوات	55	4.0036	0.61402
	10 سنوات فأكثر	172	3.8930	0.65513
الأعراف	أقل من 5 سنوات	55	4.1818	0.53093
	من 5- أقل من 10 سنوات	55	3.9964	0.75864
	10 سنوات فأكثر	172	3.9093	0.68988
التوقعات	أقل من 5 سنوات	55	4.0582	0.62619
	من 5- أقل من 10 سنوات	55	3.8909	0.75994
	10 سنوات فأكثر	172	3.8372	0.67192
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	55	4.1145	0.50741
	من 5- أقل من 10 سنوات	55	3.9373	0.66117
	10 سنوات فأكثر	172	3.8558	0.62585

يلاحظ من الجدول رقم (14) وجود فروق ظاهرية في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (15):

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	2.519	2	1.260	2.719	0.068
	داخل المجموعات	129.242	279	0.463		
	المجموع	131.761	281			
المعتقدات	بين المجموعات	3.720	2	1.860	4.689	0.010
	داخل المجموعات	110.664	279	0.397		
	المجموع	114.384	281			
الأعراف	بين المجموعات	3.115	2	1.557	3.403	0.035
	داخل المجموعات	127.686	279	0.458		
	المجموع	130.801	281			
التوقعات	بين المجموعات	2.035	2	1.017	2.191	0.114

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	129.561	279	0.464		
	المجموع	131.596	281			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.805	2	1.403	3.745	0.025
	داخل المجموعات	104.489	279	0.375		
	المجموع	107.294	281			

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.745) ومستوى الدلالة (0.025) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك لمجالي (المعتقدات، الأعراف)، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (16): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المعتقدات	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.18545
		10 سنوات فأكثر	0.29607*
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.18545
		10 سنوات فأكثر	0.11061
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.29607*
		من 5- أقل من 10 سنوات	-0.11061
الأعراف	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.18545
		10 سنوات فأكثر	0.27252*
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.18545
		10 سنوات فأكثر	0.08706
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.27252*
		من 5- أقل من 10 سنوات	-0.08706
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.17727
		10 سنوات فأكثر	0.25873*
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.17727
		10 سنوات فأكثر	0.08146
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.25873*
		من 5- أقل من 10 سنوات	-0.08146

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) لصالح (أقل من 5 سنوات). وتعرزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين أصحاب سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات هم معلمون جدد لديهم طموح ودافعية نحو العمل مما يجعلهم أكثر وعي في تلك المجالات حيث أن بعض فقراتها مرتبط مباشرة بالمعلمين الجدد مما انعكست على تصوراتهم عن تلك المجالات. وقد تعزى النتيجة إلى أن لدى المعلمين من جيل معين معتقدات وأعراف مختلفة عن المعلمين من جيل آخر، وهذا يمكن أن يؤدي إلى اختلافات في الثقافة التنظيمية التي يراها المعلمون. وقد تؤدي التغيرات في المجتمع والتكنولوجيا إلى تغييرات في ثقافة المدارس وطرق عمل المعلمين، وهذا قد يؤثر على وجهة نظرهم للثقافة التنظيمية. وقد تعزى إلى أن المعلمين الذين لديهم عدد أكبر من سنوات الخدمة قد يكونون قد اكتسبوا مستوى أعلى من الخبرة المهنية والمعرفة في تدريس الطلاب والتفاعل مع

الأهداف التعليمية، وهذه الخبرة قد تؤدي إلى فهم أعمق للثقافة التنظيمية وتوجهاتهم نحوها. وقد يؤدي انقضاء الوقت إلى تغيرات في الاحتياجات التعليمية والتحديات التي يواجهها المعلمون، مما يتطلب تكيفاً للمعتقدات والأعراف للتعامل مع الطلاب والبيئة التعليمية المتغيرة. واتفقت النتيجة مع دراسة الدوسري والألفي (2019) ودراسة السبيعي (2019) ودراسة العليمات (2017)، واختلفت مع دراسة درادكة والخالدي (2016) ودراسة حجازي وقشوع (2021)، ودراسة أبو الخير والأغا (2014) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

#### التوصيات:

- على ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم العمل على تضمين مبادئ الثقافة التنظيمية في برامج تطوير الأداء المهني لمديري المدارس، والمحافظة على المستوى العالي للثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الفلسطينية الحكومية في القدس من خلال عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس لاطلاعهم على آخر المستجدات التربوية.
- تعزيز الوعي والثقافة التنظيمية للتأكيد على أهمية تكريم المعلمين الجدد وتوفير الدعم اللازم لإقامة احتفالات تقديرية لهم.
- تعزيز الوعي بأهمية العدل وضرورة توفير الموارد اللازمة وتطبيق سياسات، وإجراءات، واضحة، ومنصفة. وتعزيز التواصل والتشارك بين إدارة المدرسة والمعلمين لتعزيز الثقافة التنظيمية التي تركز على العدل والمساواة.
- ينبغي على المدرسة والمجتمع المحلي العمل معاً على تعزيز التواصل والتفاعل المستمر، بحيث يجب توفير منصات للحوار والتشاور المستمر، وتعزيز التواصل الثقافي والاجتماعي بين الجانبين أيضاً تشجيع المشاركة الفعالة للمجتمع المحلي في صنع القرارات التعليمية وتطوير البرامج المدرسية لضمان تلبية احتياجات الطلاب والمجتمع المحلي بشكل أفضل.
- على الجهات التعليمية والسياسية، توفير الدعم اللازم وتعزيز حقوق المعلمين في المدارس الحكومية في القدس.

#### بحوث ودراسات مقترحة:

ومن توصيات الباحثة للبحث المستقبلي إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالأداء التنظيمي، والمنظمة المتعلمة وإجراء دراسات مستقبلية تهدف إلى بناء نماذج مقترحة في تطوير الثقافة التنظيمية.

#### المصادر والمراجع

- آل الحارث، ف. (2018). الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*، 26(4)، 342-312.
- إبراهيم، م. (2019). أساسيات الثقافة التنظيمية. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 62(8)، 496-479.
- أبو الخير، أ.، والأغا، ن. (2014). مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس غرب غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين. *مجلة البحث العلمي في التربية*، مصر، 15(4)، 741-762.
- أبو الوفا، ج.، ومحمود، ط.، وأبو العطا، ع. (2010). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر. *مجلة كلية التربية*، 21(82)، 238-212.
- بطاح، أ. (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- بن عبد الله، ع.، وبن عبد الله، ف. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. *مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 37(7)، 135-71.
- بن عشرين، ص. (2020). *مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- بوخالفة، ه. (2017). *دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 5491 - قالمة - الجزائر.
- جمال الدين، ن.، والكمالي، ع.، وحسان، م. (2013). الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر. *العلوم التربوية*، 3(1)، 497-514.
- الحبيب، خ.، والسويكت، أ. (2023). اسهام الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في تعزيز الانتماء الوطني. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 28، 104-136.
- حجازي، ج.، وقشوع، ش. (2021). قيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 9(2)، 690-709.
- حريم، ح. (2004). *السلوك التنظيمي سلوك الافراد والمجموعات في منظمات الأعمال*. عمان: دار ومكتبة الحامد.

- حلواني، إ. (2009). التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. جامعة الملك بن عبد العزيز، الرياض.
- درادكة، أ.، والخالدي، ع. (2016). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 2، 203-286.
- الدوسري، م.، والافي، أ. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*، 35(10)، 669-690.
- رضيوي، س. (2009). قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية (بحث حالة في منظمة تعليمية). *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 77، 91-125.
- السالم، م. (2002). تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام. اريد: دار عالم الكتاب الحديث.
- السبيعي، ف. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة*، 209، 53-100.
- الطويل، ه. (1997). *الإدارة التربوية والسلوك المنطقي*. (ط2). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عباس، ب. (2011). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 30(3)، 237.
- عبد الرحمن، م. (2018). *إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- العبيسي، ا. (2022). العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة. *دراسات: العلوم التربوية*، 49(2)، 177-188.
- العدواني، ح. (2022). المناخ التنظيمي وعلاقته بالنمو المهني للمعلمات في المدارس الخاصة بدولة الكويت. *دراسات: العلوم التربوية*، 49(4)، 49-61.
- علي، ن وحسن، م. (2017). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 2(7)، 63-90.
- العليمات، ع. (2017). لثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمات. *المجلة التربوية*، 124(31)، 104-156.
- العززي، ف. (2017). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها. *دار سمات للدراسات والأبحاث*، 6(1)، 283-297.
- الغريب، ش.، وحسين، س. والمليجي، ر. (2005). *الثقافة المدرسية*. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الفراج، أ. (2011). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 27(1)، 15-35.
- الكاذري، خ.، ومهلا، م. (2021). خصائص الثقافة التنظيمية وعناصرها وطرق قياسها: دراسة تحليلية في المفاهيم النظرية، مقال منشور ضمن وقائع سمنار، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
- ملحم، أ. (2003). *الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- نشوان، ي.، ونشوان، ج. (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي*. (ط2). عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- النصير، ي. (2021). الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة في جامعة الحدود الشمالية. *دراسات: العلوم التربوية*، 48(2)، 504-513.
- النوح، ع. (2012). الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية*، 22(1)، 239-294.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2021). *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي*. رام الله، فلسطين.

## REFERENCES

- Abbas, b. (2011). The impact of organizational culture in promoting social responsibility: An analytical study in the colleges of Al-Qadisiyah University. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 7 (30), 237.
- Abdul Rahman, M. (2018). *Oriented total quality management and its impact on institutional performance - the modified role of organizational culture*. Unpublished PhD thesis, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Abu Al-Khair, A, and Al-Agha, N. (2014). The level of prevailing organizational culture in the lower basic stage in schools in western Gaza and its relationship to job satisfaction among workers. *Journal of Scientific Research in Education* , Egypt, 15(4), 741-762.
- Abu Al-Wafa, J., Mahmoud, I., & Abu Al-Ata, P. (2010). Organizational culture and its implications for achieving the effectiveness of the national strategic plan for pre-university education in Egypt. *Journal of the College of Education*, 21 (82), 212-238.

- Al odwani, h. (2022). Organizational climate and its relationship to the professional development of female teachers in private schools in the State of Kuwait. *Dirasat: Educational Sciences*, 49 (4), 49-61.
- Al tawil, h. (1997). *Educational administration and organizational behavior*. (2<sup>nd</sup> ed.). Amman: Dar Wael for printing and publishing.
- Al-Absi, A. (2022). The relationship between organizational justice and job satisfaction among public basic school teachers in Qweismeh district. *Dirasat: Educational Sciences*, 49(2), 177-188.
- Al-Anazi, F. (2017). Organizational culture in secondary schools in Hail from teachers' point of view and a proposed vision for it. *Dar Simat for Studies and Research*, 6 (1), 283-297.
- Al-Dosari, M., & Al-Alfi, A. (2019). The prevailing organizational culture in the schools of Bisha Governorate from the point of view of teachers. *Journal of the Faculty of Education*, 35(10), 669-690.
- Al-Faraj, A. (2011). A proposed model for the characteristics of the appropriate organizational culture in the public sector institutions in Syria. *Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences*, 27(1), 15-35.
- Al-Gharib, S., Hussein, S. & Al-Meligy, R. (2005). *School culture*. Jordan: Dar Al-Fikr for publication and distribution.
- Al-Habib, K. , & Al-Suweket, A. (2023). Contribution of organizational culture in educational institutions in strengthening national belonging. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, p. 28, 104-136.
- Al-Harith, F. (2018). The organizational culture of secondary school principals and its impact on the professional performance of teachers: A field study. *Journal of Educational Sciences*, 26(4), 312-342.
- Al-Kathiri, K., & Mahlar, M. (2021). Characteristics of organizational culture, its elements and methods of measurement: an analytical study in theoretical concepts, *an article published in the proceedings of a seminar*, University of Islamic Sciences Malaysia.
- Al-Naseer, Y. (2021). Current and preferred organizational culture at Northern Border University. *Dirasat: Educational Sciences*, 48(2), 504- 513.
- Al-Subaie, F. (2019). The prevailing organizational culture in primary schools in Jeddah Governorate and its relationship to the organizational commitment of teachers. *Reading and Knowledge Journal*, p. 209, 53-100.
- Ali, N., & Hassan, M. (2017). The role of organizational culture in enhancing organizational commitment, a prospective study at the University of Karbala. *Journal of Management and Economics*, 2(7), 63-90.
- Battah, A. (2006). *Contemporary issues in educational administration*. Amman: Dar Al-Shorouq for publication and distribution.
- Bin Abdullah, P., & Bin Abdullah, F. (2020). The impact of organizational culture on organizational commitment among workers in educational institutions in the State of Kuwait. *Andalus Journal of Humanities and Social Sciences*, 37(7), 71-135.
- Bin eshrin, P. (2020). *The contribution of organizational culture to the application of total quality management*. Unpublished master's thesis, Ben M'Hidi University, Oum El-Bouaghi, Algeria.
- Boukhalfa, H. (2017). *The role of organizational values in activating administrative decisions*. Unpublished master's thesis, University of May 8, 5491 - Guelma - Algeria.
- Bukhuni, C. E., & Iravo, M. A. (2015). Effect of school culture on employee performance in public secondary schools in Bungoma North sub county, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 1 (5), 123-139.
- Chatterjee, A., Pereira, A., & Bates, R. (2018). Impact of Individual Perception of Organizational Culture on the Learning Transfer Environment. *International Journal of Training and Development*, 22 (1), 15-33.
- Darakeh, A., & Al-Khalidi, A. (2016). The prevailing organizational culture among principals of general education schools in Taif. *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, 2, 203-286.
- De la Cruz, M., & Philippines, C. (2022). *ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON SCHOOL PERFORMANCE*.
- Halawani, E. (2009). Modern trends and methods in developing the performance of organizations. *The International*

- Conference on Administrative Development towards distinguished performance in the government sector*. King Bin Abdelaziz University, Riyadh.
- Hareem, H. (2004). *Organizational behavior The behavior of individuals and groups in business organizations*. Amman: Al-Hamid House and Library.
- Hegazy, J., & Qashua, Sh. (2021). Participatory leadership and its relationship to the organizational culture of the principals of basic public schools in Qalqilya Governorate from the point of view of male and female teachers. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 9(2), 690-709.
- Ibrahim, M. (2019). Fundamentals of organizational culture. *Journal of Social Work*, 62(8), 479-496.
- Jamal Al-Din, N., Al-Kamali, A., & Hassan, M. (2013). Organizational culture in contemporary educational thought. *Educational Sciences*, 3(1), 497-514.
- Lubis, F., & Hanum, F. (2020). Organizational Culture. Proceedings of the 2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019). *Atlantis Press*, 511, 88-91.
- Melhem, A. (2003). *The prevalent organizational culture in secondary schools in Jordan. An unpublished doctoral dissertation*, Amman Arab University, Amman.
- Nashwan, Y., & Nashwan, J. (2004). *Organizational behavior in educational administration and supervision*. (2<sup>nd</sup> ed.). Amman: Dar Al-Furqan for publication and distribution.
- Negis-Isik, A., & Gursel, M. (2013). Organizational Culture in a Successful Primary School: An Ethnographic Case Study. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13 (1), 221-228.
- Nelson, D., & Quick, J. (2013). *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You*. South-Western Cengage Learning, Ason, OH, USA.
- Noah, P. (2012). The prevalent school culture of middle and secondary schools in Riyadh. *Journal of the College of Education*, 22(1), 239-294.
- Olaymat, P. (2017). The prevalent organizational culture of kindergarten principals in Jordanian public schools and its relationship to the professional development of female teachers. *Educational Journal*, 124(31), 104-156.
- Radiwi, S. (2009). Measuring the relationship between globalization and organizational culture: A case study in an educational organization. *Management and Economics Journal*, p. 77, 91-125.
- Salem, M. (2002). *Organizing Organizations: A study in the development of organizational thought over a hundred years*. Irbid: House of the Modern Book World.
- Šandrak Nukić, I., & Matotek, J. (2014). Importance and trends of organizational culture in construction in eastern Croatia. *Ekonomski vjesnik*, 27(1), 25-40.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Stephen, S. (1994). *Leadership for School Culture* Eric. Clearinghouse on Educational Management, college of Education, University of Oregon, USA.
- The Ministry of Education and Higher Education. (2021). *Educational Statistical Yearbook*. Ramallah, Palestine.