



الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت

وعلاقتها بالتغيير التنظيمي

## The Prevailed Organizational Culture in Elementary Schools in Kuwait and its Relationship to Organizational Change

إعداد

تهاني محسن بدر الحميدي

إشراف

الدكتور خالد أحمد الصرايرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التربية/ تخصص: الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2012

**تلويض**

أنا الطالبة نهائي محسن بدر الحميدي أفاضل جامعة شرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي  
ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو الهيئات، أو المؤسسات المعنية بالأبحاث العلمية عند طلبها.

الإسم: نهائي محسن بدر الحميدي

2012/ 10 / 1

التاريخ:  التوقيع:

### قرار لجنة المناقشة

لوقلت هذه الرسالة ودولها " مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت

وعلاقتها بدرجة التغيير التنظيمي، وأجيزت بتاريخ 11 / 8 / 2012

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور: عباس مهدي الشريفي

الدكتور: خالد أحمد الصرايرة

الأستاذ الدكتور: عبد الفتاح صلاح خليفات

التوقيع

رئيساً

مشرفاً

عضواً / ممتحناً خارجياً



## الإهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على الرسول الأمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين... آمين  
أما بعد.....

لم أجد أصعب من أن أكتب إهداءً، فكلما كتبت سطرًا هممت بمسحه خوفًا، لعدم قناعتني بأن الذي قمت بكتابته لا يعبر عما يجول بداخلي من احترام وتقدير لمن أكتب له، ومهما كتبت فإنني على يقين أنني لن أوفي من أكتب له حقه...

إلى من وجدت فيه صفات المحب المعين النصوح والمتلذذ بإسعادي

إلى الصدوق العطوف

إلى من حرم نفسه من أجلي

إلى من أسعد قلبي بتحقيق حلمي

أهدي لك نجاحي، فأنت الذي زرعت وأنت خير من يحصد، فقد كنت الداعم لي بلا حدود، ولك مني جزيل الشكر والتقدير والامتنان.

الباحثة: تهاني محسن بدر الحميدي

## شكر وتقدير

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله، وعلى آله وصحبه ومن وآله، وبعد:  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى معلمي ومشرفي الدكتور خالد الصرايرة، صاحب الفضل عليّ بعد الله، في تسهيل أمر رسالتي بتوجيهاته التي رسمت لي الطريق لإتمام هذه الرسالة، فقد كان نعم المعلم الذي لا يبخل على طالبيه بوقته وجهده.  
كما وأتقدم بالشكر والعرفان إلى كل أساتذتي الذين كانت لهم البصمة الواضحة في مسيرتي العلمية، والذين لم يبخلوا علي بتوجيهاتهم الصادقة.  
كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم العلمية القيمة، وإلى زملائي الطلبة، وكل من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة.

الباحثة

تهاني محسن بدر الحميدي

## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
| أ      | العنوان   |
| ب      | التفويض   |
| ج      | قرار لجنة المناقشة                                    |
| د      | الإهداء   |
| هـ     | شكر وتقدير  |
| و      | قائمة المحتويات                                       |
| ح      | قائمة الجداول   |
| ي      | قائمة الملحقات  |
| ك      | الملخص باللغة العربية                                 |
| م      | الملخص باللغة الإنجليزية                              |
| 1      | الفصل الأول: مقدمة الدراسة                            |
| 2      | تمهيد   |
| 11     | مشكلة الدراسة   |
| 12     | أسئلة الدراسة   |
| 13     | أهداف الدراسة   |
| 14     | أهمية الدراسة   |
| 14     | مصطلحات الدراسة                                       |
| 17     | الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة |
| 18     | الأدب النظري  |
| 48     | الدراسات السابقة ذات الصلة                            |
| 66     | الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات                      |
| 67     | منهج البحث المستخدم                                   |
| 67     | مجتمع الدراسة   |
| 67     | عينة الدراسة  |
| 68     | أداة الدراسة الأولى (استبانة الثقافة التنظيمية)       |

|     |   |
|-----|---|
| 68  | صدق أداة الدراسة الأولى                         |
| 69  | ثبات اداة الدراسة الأولى                        |
| 69  | أداة الدراسة الثانية (استبانة التغيير التنظيمي) |
| 69  | صدق أداة الدراسة الثانية                        |
| 70  | ثبات أداة الدراسة الثانية                       |
|     | الاساليب الاحصائية                              |
| 70  | إجراءات تطبيق الدراسة                           |
| 73  | <b>الفصل الرابع: عرض النتائج</b>                |
| 96  | <b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>   |
| 97  | مناقشة النتائج                                  |
| 109 | التوصيات  |
| 111 | المراجع   |
| 120 | الملحقات  |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 70     | ثبات التغيير التنظيمي   | 1          |
| 74     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً                               | 2          |
| 76     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير الخبرة                                 | 3          |
| 77     | تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير الخبرة   | 4          |
| 78     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي                          | 5          |
| 78     | تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.                                   | 6          |
| 79     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً        | 7          |
| 80     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال التحفيز لتحقيق أهداف التغيير مرتبة تنازلياً | 8          |
| 82     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً               | 9          |
| 83     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال ادارة وقت التغيير بفاعلية مرتبة تنازلياً    | 10         |



|    |   |    |
|----|---|----|
| 85 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال الشراكة في احداث التغيير مرتبة تنازلياً | 11 |
| 86 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال العلاقات.الانسانية مرتبة تنازلياً       | 12 |
| 88 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعا لمتغير الخبرة   | 13 |
| 89 | تحليل التباين الأحادي للفروق في لدرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعا لمتغير الخبرة  | 14 |
| 90 | اختبار شيفية للفروق في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت في مجال: الشراكة في احداث التغيير، تبعا لمتغير الخبرة  | 15 |
| 91 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي  | 16 |
| 93 | تحليل التباين الأحادي للفروق في لدرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي   | 17 |
| 94 | معامل الارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت باستخدام معامل ارتباط بيرسون  | 18 |

## قائمة الملحقات

| الصفحة | عنوانه  | رقم الملحق |
|--------|---|------------|
| 143    | أداة الدراسة بصورتها الأولية  | 1          |
| 149    | أداة الدراسة بصورتها النهائية   | 2          |
| 153    | قائمة بأسماء المحكمين   | 3          |
| 154    | كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط   | 4          |
| 155    | كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت لمنطقة الجهراء            | 5          |
| 156    | كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت لمنطقة العاصمة التعليمية  | 6          |
| 157    | كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت لمنطقة الأحمدية التعليمية | 7          |

## الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي

إعداد: تهاني محسن بدر الحميدي

إشراف: د. خالد الصرايرة

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمات. تكونت عينة الدراسة من (351) من معلمات المدارس الابتدائية في الكويت، واستخدم في الدراسة الاستبانة التي تكونت من خمسة مجالات هي: العلاقات الانسانية، والاتصال الفعال، والشراكة في احداث التغيير، وإدارة وقت التغيير بفاعلية، التحفيز لتحقيق أهداف التغيير، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات كان متوسطاً على المجالات الخمس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعا لمتغير الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وأن درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات كانت بشكل عام كان متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعا لمتغير الخبرة في معظم كافة المجالات، باستثناء مجال: الشراكة في إحداث التغيير ولصالح ذوي الخبرة من (5-10) سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى

الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت لكافة المجالات.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بضرورة تدريب مديرات المدارس الابتدائية في دولة على الكويت على كفايات القائد وخاصة جانب إدارة التغيير والوقت، وتضمين برامج التنمية المهنية الموجهة للمعلمات موضوعات تتعلق بالثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي وممارستها فعلياً، ودعوة وزارة التربية والتعليم إلى تبني مفهوم المدرسة وحدة أساسية للتغيير في النظام التربوي في دولة الكويت، وإجراء دراسة أخرى للكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين وفي المراحل الدراسية الثانوية والابتدائية.

**The Prevailed Organizational Culture in Elementary Schools in  
Kuwait and its Relationship to Organizational  
Prepared by: Tahani Muhsen Badir Al-Hmeidy  
Supervisor: Dr. Khalid A. Al-Sarairah  
Abstract**

The objective of the study was to investigate "The Prevailed Organizational Culture in Elementary Schools in Kuwait and its Relationship to Organizational Change from the Point of View of Female Teachers". A sample of (351) teachers were selected from elementary schools in Kuwait. And a questionnaire was constructed for the study which was consisted of 5 domains which are: humanbeing relationships, active communication, partnership in making change, active time management for change and motivation to achieve the change objectives. The result of the study shows that the level of the prevailed organizational culture in elementary schools in Kuwait from the point of view of female teachers was medium on the five domains, and there were no significant statistical differences in the level of the prevailed organizational culture in elementary schools in Kuwait from the point of view of female teachers due to experience variable. Also, there were no significant statistical differences in the level of the prevailed organizational culture in elementary schools in Kuwait from the point of view of female teachers, due to scientific qualification. And the degree of organizational change in the elementary schools in Kuwait from the point of view of female teachers was medium generally. And there were no significant statistical differences in the degree of organizational change in elementary schools in Kuwait, due to experience variable at most of the domains except the partnership domain in making change for the benefit of those who have experience from 5-10 years. Next, there were no significant statistical differences in the degree of the organizational change in the elementary schools in Kuwait due to qualification variable.

And there is a positive significant statistical relationship between the level of the prevailed organizational culture and the degree of organizational change in the elementary schools in Kuwait. Also there is a significant statistical relationship between the level of the prevailed organizational culture and the degree of organizational change in the elementary schools in Kuwait for all domains.

**In light of these results, the study recommended the following:**

There is a necessity to train female principals in the elementary schools in Kuwait on the competencies of the leader, especially the change and time management side. Also, it is necessary to include the subjects related to organizational culture and organizational change in the professional development programs which are directed to female teachers, with real practicing for that. Furthermore, it is necessary to ask the ministry of education to adapt the school concept as a basic unit for change in the educational system in Kuwait. And make another study to discover the level of organizational culture and its relation with the organizational change from the point of view of male teachers in secondary and elementary stages.

الفصل الأول  
مقدمة الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

#### تمهيد:

شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه التطبيقية، بحكم ما أملت الظروف، والمتغيرات، والمستجدات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وما تتطلبه من إدارة علمية رصينة لكي تبقى المنظمات والمؤسسات الإدارية عاملة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، فالتطورات العلمية تتسابق لتحل مشكلات العالم وتوفر قدرات هائلة لتقديم خدمات جديدة ومتطورة لم يكن الإنسان يحلم بها.

فالإدارة هي العنصر الحاسم في تقدم الأمم، والمدير هو العقل المدبر لتوجيه الأنشطة بما يعود على مؤسسته والمجتمع ككل بالخير والنقد، ففي العصر الحالي أصبحت وظيفة الإدارة حيوية ومهمة في مواكبة التطورات والمتغيرات واستثمارها بتوظيف التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رغبات المجتمع وحاجاته (الدويك، 1998).

وتقوم الإدارة التعليمية بمسؤوليات كبيرة من أجل تنفيذ السياسة العامة للتعليم، لتحقيق الأهداف العامة والعليا للمجتمع، وتحقيق الأهداف التربوية، ولكي تنجح في ذلك تحتاج إلى إدارة واعية وفعالة، ونظراً لأن الإدارة المدرسية هي المعنية بتنفيذ السياسة التعليمية، فإن وضوح الطريقة التي تدار بها وتحديد أبعادها وأساليب العمل فيها، يمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها على الوجه المنشود (بسيسو، 2003).

وتعدّ الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة، وفقاً لقدراته، واستعداداته، وظروف البيئة التي يعيش فيها (مصطفى، 1994). وتسعى الإدارة المدرسية جاهدة إلى توفير مناخ صحي عام يعمل في



المدرسة من خلاله كل فرد، وتسود فيه علاقات طيبة بين كل العاملين في المدرسة. وتسعى الإدارة الناجحة على توفير النظام، والتزام كل فرد فيها بالقواعد والأصول المرعية، مثلما أنها تعمل أيضاً على رفع الروح المعنوية للعاملين فيها، وزيادة دافعيتهم للعمل ومقدرتهم على الإنتاج؛ لتمكن المدرسة من أداء رسالتها التربوية والتعليمية (مرسي، 2001).

ويمثل مدير المدرسة أحد مدخلات منظومة الإدارة المدرسية، بل هو العقل المفكر والمدير في المنظومة، ويتحمل مسؤولية تخطيطها، وتوجيهها، وقيادتها، وتقييم الأداء فيها، واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر في المنظومة، وتحمل مسؤولية مواجهة أيّ متغيرات قد تواجهها، والتكيف معها، ومن أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة المسؤولية الفنية التي يقوم بها لرفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة، والإمام بالتطورات التربوية الحديثة، والمسؤولية الإدارية، وتشمل الواجبات الإدارية والتنظيمية لشؤون الطلبة، والعاملين إلى جانب الإشراف على مبنى المدرسة ومرافقها، والتواصل مع المجتمع المحلي (المشهوراوي، 1998).

إن للثقافة التنظيمية تأثير على أنشطة المنظمة المختلفة، لكونها أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها، وبما أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والثقافي داخل المنظمة التي يعملون بها، وهذا ما حدا بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية (الفالح، 2001).

تعدّ الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، وتشكل لهم نماذج للسلوك والعلاقات في إطار فكري يوجههم وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازتهم. فالعاملون في المنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يرغبون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع

منهم، وتحدد في أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المستفيدين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملابسهم، ومظهرهم، ولغتهم، ومستويات أدائهم، كما أن الثقافة التنظيمية تحدد للعاملين منهجيتهم في حل المشكلات وتدريبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها (Eide,2002).

وتعدّ الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين فيها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة. فالثقافة التنظيمية القوية تعدّ عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكهم وعلاقاتهم. وتسهل الثقافة التنظيمية القوية مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المرغوب. (الرخيمي،2000).

لذا، فإن الثقافة التنظيمية تعدّ عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية، وطرق تفكير، وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة على منسوبيها ذلك النسق الثقافي من خصائص واهتمامات وسياسات وأهداف وقيم بما يحدد شخصية المنظمة، ويميزها عن غيرها من المنظمات (العنزي،2005).

وتعدّ الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمدرسة إذا كانت تؤكد على سلوك خلاقة كالتفاني في العمل، والجودة في خدمة الطلبة، غير أنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوك

روتيني، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات، وتعدّ ثقافة المنظمة عاملاً مهماً في جذب العاملين الملائمين، إذ تجذب المدارس العاملين الطموحين بينهم، وتتبنى ابتكاراتهم وإبداعهم وتكافئ المتميزين بينهم، وتعمل على تقديرهم. وتعدّ الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه. ومن جهة أخرى، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفّظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير. وتحتاج ثقافة المنظمة، كأى عنصر آخر في حياة المنظمات، إلى جهود واعية تغذيها، وتقويها، وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائيرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم (الرخيمي، 2000).

وتتطور الثقافة التنظيمية، وتظهر للوجود بشكل مختلف في المنظمات المختلفة، إذ لا يمكن لأحد القول بأن إحدى هذه الثقافات هي الأفضل من غيرها، لأن لكل ثقافة سماتها التي تميزها عن غيرها. ويعني ذلك، عدم وجود ثقافة مثالية، ولكن يمكن القول بأن هناك ثقافة جيدة، وأخرى غير ذلك. كما يعني عدم وجود وصفة عامة لإدارة الثقافة في أي منظمة، رغم وجود مداخل محددة لذلك. وتشير إدارة الثقافة التنظيمية إلى تعزيز ثقافة المنظمة، أو تغيير الثقافة المنتهي مفعولها. ويستنتج من ذلك، أن إدارة الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مسألة تحليل وتشخيص يتم متابعتها من قبل المديرين عن طريق سلسلة من التدخلات المناسبة. ويتم تطوير الثقافة التنظيمية بمرور الوقت، وعادة ما تكون جذورها عميقة، كما توصف بصعوبة تغييرها. وعندما يكون هناك ضعف في المنظمة، أو أن دعم الإدارة العليا للثقافة التنظيمية يكون دون المستوى المطلوب، ويمثل ذلك فرصة لإمكانية تغييرها، إذ ليس من السهل تغيير اتجاهات

الأفراد وما يحملونه من أفكار لفترات طويلة، ولهذا فإن للثقافة التنظيمية تاريخها وهيكلها وقدرتها على البقاء دون تغيير لأطول وقت رغم تحرك العاملين (Riad, 2007).

لذا، تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين، لتحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات. إن ما هو موجود داخل الثقافة التنظيمية هي القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة، والتي تحتاج منهم إلى التحدي. وتتملي هذه القيم سياسة حل المشكلات في الحالات الاعتيادية، وكذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية. فضلاً عن ذلك فالثقافة التنظيمية تمثل المقدر على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين، لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي نتعرض لها (Daft, 2001).

لذا، فإن ما يميز الاهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة، ويعتقد الكثير من الأكاديميين والمديرين في المجال العملي أن أداء المنظمة يعتمد على مدى الاتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية، وأن الرأي الذي يقول بأن الثقافة التنظيمية ترتبط بالأداء يأتي من ملاحظة أن دور الثقافة يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية. وهناك من يرى بأن الطريقة التي تتكون فيها الثقافة التنظيمية يتم فيها تعريف وتوضيح حدود الميزة التنافسية للمنظمة. إذ يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين، كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها. وبالمقابل فإن التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال العاملين، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها، كما أن الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تأتي من الإبداع والكفاءة التنظيمية واللذان ترفعان معاً من منزلة المنظمة (الخشالي والتميمي، 2008).

وبهذا تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة. كما تؤثر في نوع التعليم الذي يبغيه الفرد، والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه، والعلاقات الإنسانية السائدة في العمل. ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في جوانب الحرية، إذ تتمثل في شعور الفرد بالحرية في أداء عمله والاستقلالية الذاتية بإذ لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما، والمساواة بين العاملين في الحقوق والامتيازات (العنزي، 2005).

إن إحداث التغيير التنظيمي في استراتيجية منظمة، يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية. ولتنفيذ هذا التغيير يتطلب الأمر المرور بالعديد من الخطوات، فعلى سبيل المثال يجب إعداد مجموعة من القادة الجدد الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد الذي يركز على الجودة وفرق العمل، وتمارس إدارة الأفراد دوراً مهماً في إحداث التغيير من إذ توعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والقياس والرقابة، والتصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية، وتشجيع نمذجة الدور، وتعلم القيم الجديدة التي تود المنظمة التأكيد عليها، والتعامل مع الأولويات بنفس أسلوب التعامل مع المكافآت والأوضاع الوظيفية، والتوفيق بين إجراءات ومعايير إدارة الموارد البشرية وبين ما تعتنقه من قيم (ديسلر، 2003).

ويعد التغيير التنظيمي عنصراً مهماً لنجاح المنظمات في الوقت الحاضر، لذلك يتعين على المنظمات والأفراد المنتمين لها أن يتبنوا اتجاهات إيجابية حيال مبدأ التغيير، وذلك أن تجاهل أهمية التغيير التنظيمي أو التقليل منه قد يكون أمراً مكلفاً للغاية، وخاصة إذا كان التغيير التنظيمي كبيراً ومتعدد الانعكاسات على أنشطة المنظمة، فالتغيير التنظيمي يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمة، ويبث الأمل والطموح في نفوس العاملين فيها لتحقيق أهدافهم

وطموحاتهم، كما أن التغيير التنظيمي يتطلب مقدرات ومهارات جديدة لدى العاملين، مما يتطلب وسائل وطرق مختلفة وتدريب جديد لأداء العمل. وكذلك فالتغيير التنظيمي يحمل معه التغيير في كل شيء وتحسين كل شيء في المنظمة وتطويره، ومن ضمنها حاجات العاملين وحقوقهم وتحسين مستواهم المعيشي (الصليبي، 2008).

فالتغيير التنظيمي عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدونها تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في الاتجاه المعاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواءً أكانت اجتماعية أم اقتصادية أم سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سابقاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود الأهداف المحددة، وبالتالي فالتغيير التنظيمي لا يعد غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة للوصول لأفضل النتائج (حسين وعبدالفتاح، 2010).

ويؤكد ويند وماين (Wind and Main) على أن سر نجاح المنظمات في نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين يعود لمقدرة القياديين في تلك المنظمات على توفير المتطلبات الرئيسية لعملية التغيير والمقدرة على التعامل معها بالشكل الصحيح في حين أن الكثير من المنظمات التي لم تستطع توفير ذلك كان مصيرها الفشل (القيوتي، 2005).

ويحتاج التغيير التنظيمي إلى جهود طويلة المدى لتحسين مقدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، مع التركيز بشكل خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها (العميان، 2002).

لذا، أضحى التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدّة وسرعة التغيير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً مفروضاً عليها، من أجل ضمان استقرارها ونموها، أن تنمو وتتطور وتتفاعل في ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه (حسين، عبدالفتاح، 2010).

وقد يكون التغيير التنظيمي في بعض الجوانب التكتيكية مثل التغيير في بعض النظم وترقية بعض الأفراد أو نقل بعضهم أو إدخال التكنولوجيا والحاسوب أو نظم إدارية ومحاسبية جديدة (الصليبي، 2008).

وبصفة عامة يمكن القول أن التغيير التنظيمي يتجسد في محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة، وطويلة المدى، يقوم بها العاملين في المنظمة من خلال توظيف ما فيها من مقدرات، وإمكانات، وتعديل أساليب استخدامها بغية التحول نحو الأفضل؛ إذ يفترض في التغيير التنظيمي أنه يؤدي إلى انتقال المنظمة إلى حالة أفضل مما كانت عليه، ويضاف إلى ذلك أن عملية التغيير التنظيمي تحدث بفعل عوامل داخلية وأخرى خارجية تفرض على المنظمة اللجوء إلى إحداث عملية التغيير التنظيمي؛ غير أن الأسباب الخارجية تلعب دوراً أكبر في دفع المنظمة إلى تبني التغيير التنظيمي (الشيخ، 2008).

لذا، فالحاجة إلى التغيير التنظيمي في المنظمات تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاؤها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه. وتكمن أهمية التغيير التنظيمي

لكونه من أهم متطلبات تقدم المنظمات وتطورها، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعاً لظروف معينة تفرض التغيير، وما أن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار كما كانت أو أن تستقر ولا تواكب التطورات الجديدة، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهذا مع التغيير والتطوير، لأن التغيير التنظيمي أصبح سمة مشتركة بين المنظمات، وضرورة لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي (عبدالله، 2002).

وتشمل عملية التغيير التنظيمي جميع الوحدات التنظيمية في المنظمة بما فيها من عمليات وأنشطة وإجراءات، وهي ذات مساس بجميع العاملين في المدرسة، وهي ذات مساساً بمديري المدارس لأنهم المعنيون بها قبل العاملين. لذا، يجب على الإدارة العليا أن تعمل من أجل تكوين ثقافة إيجابية نحو التغيير التنظيمي لدى المعنيين في المدرسة لأنهم الجهة التي ستقوم بتطبيق التغيير التنظيمي في الميدان، ويرى يوسف (2000) إن عملية التغيير التنظيمي تمس عادات الفرد وقيمه ومعتقداته وثقافته، وقد تشككه بمقدراته وجهذه المبذول، وهذا يؤدي إلى حدوث المقاومة التي تعدّ أحد أبعاد التغيير التنظيمي التي تعبر عن مدى قبول التغيير أو رفضه ومقاومته، ومن هنا فإن للثقافة التنظيمية علاقة بالتغيير التنظيمي الذي ينعكس بدوره على المدرسة. لذا، جاءت هذه الدراسة لبحث العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في دولة الكويت.



## مشكلة الدراسة:

تمتلك المنظمات الإدارية بوجه عام، خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا يرجع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات، وهذه الميزة التنافسية كمفهوم إداري يطلق عليها الثقافة التنظيمية للمنظمة، إذ تمارس الثقافة التنظيمية دوراً مهماً وتحثل مكانه متميزة في التغيير التنظيمي الذي يعدّ من أهم سمات العصر الحديث، إذ تحتاجه جميع المؤسسات والدوائر لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية (الفرحان، 2003).

وتترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات الإدارية بصفة عامة والمدارس بصفة خاصة، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمات، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان، ورفع مستوى التزامهم الوظيفي، ومع تزايد المشكلات التنظيمية ظهرت حاجة المنظمات إلى تفسيرات لتلك المشكلات لتتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وجاءت الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف، وتقنيات، وعادات، وتقاليد، وقيم، وأخلاقيات، وأنماط سلوكية على أنها من أهم مكونات التنظيم التي يمكن أن تسهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية (العوفي، 2005).

فالثقافة التنظيمية للمدرسة توفر إطاراً مميزاً لتنظيم وتوجيه التغيير التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين، وتشكل أنماط السلوك المطلوب منهم داخل المدرسة التي يعملون فيها، كما وتمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية؛ فهي التي تحافظ على وحدة المدرسة وتكاملها؛ والتي تتمثل باتفاق العاملين على عناصر محددة، كأن تهتم بفرض لباس رسمي أو وطني أثناء الدوام، فهذا مما تمثله الثقافة التنظيمية لديهم؛ وكلما حضر موظفاً جديداً فرض

عليه الالتزام بثقافة المدرسة؛ أي أن يقبل بالقيم والمعتقدات والأعراف التي تم قبولها والاتفاق عليها من قبل الجميع (المدهون والجزراوي، 1995).

وسعت وزارة التربية والتعليم في الكويت إلى تطوير الإدارة المدرسية من خلال التركيز على متطلبات الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي لأسباب عدة أهمها: إدراك المديرون لأهمية التغيير التنظيمي الذي يعدّ من أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المدارس. إذ من الممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة. ولزيادة طموحات العاملين وحاجاتهم في الميدان التربوي. إذ عادة ما تلجأ الإدارة المدرسية إلى التغيير، وبالتالي فإن وزارة التربية والتعليم تسعى إلى تغيير الأوضاع التنظيمية الحالية إلى أوضاع تنظيمية أفضل للمساهمة في نمو المدرسة وتطورها من خلال السعي إلى تغيير أهدافها، وإستراتيجياتها، وأساليبها وبالتالي تأقلم المدرسة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي والخارجي. لذا، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تعرف مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات المدارس الابتدائية.

#### أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر

المعلمات؟

- ما درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت تعزى للمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت تعزى للمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمات؟

### أهداف الدراسة

تتحدد أهداف هذه الدراسة بالآتي:

- تعرف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت.
- تعرف درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.
- تعرف العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.
- تعرف الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً للمتغيرات (الخبرة والمؤهل العلمي).
- تعرف الفروق في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت تبعاً للمتغيرات (الخبرة والمؤهل العلمي).

## أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية الدراسة بما يأتي:

أولاً: تتبع أهمية الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس بشكل عام، وأهمية التغيير التنظيمي لهذه المؤسسات بوصفها المسؤولة عن تربية النشء في ضوء متطلبات

المجتمع واحتياجاته، ويؤمل من هذه الدراسة:

- أن تفيد نتائجها العاملين في المدارس في الكويت عن تعرفهم لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

- أن تفيد نتائجها الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية عن درجة التغيير التنظيمي في المدارس في الكويت.

- أن ترفد المكتبة التربوية العربية و في الكويت بأدب نظري ودراسات سابقة عن الثقافة التنظيمية في المدارس، إذ تعدّ هذه الدراسة هي الأولى - حسب علم الباحثة- على مستوى المدارس الابتدائية في الكويت.

- أن تكون نقطة البداية لدراسات مستقبلية على المؤسسات التربوية الأخرى مثل الجامعات.

## مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي عرض للمصطلحات الواردة في الدراسة

**الثقافة التنظيمية:** كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيئاً (برنوطي، 2004).

وتعرف إجرائياً بأنها المستوى الذي يحصل عليه أفراد عينة الدراسة لإجاباتهم عن فقرات استبانة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت المعتمدة في هذه الدراسة.

**التغيير التنظيمي:** عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارج) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر مقدرة على حل المشكلات (العميان، 2002).

ويعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة لإجاباتهم عن فقرات استبانة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت المعتمدة في هذه الدراسة.

#### حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

1. حدود زمنية: اقتصر إجراء هذه الدراسة على الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2011/2012.

2. حدود مكانية: تم إجراء هذه الدراسة في المدارس الابتدائية الحكومية التابعة للإدارات العامة للتربية في الكويت.

3. حدود بشرية: اقتصر على معلمات المدارس الابتدائية في دولة الكويت.

### محددات الدراسة

يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بدلالات صدق أداتي الدراسة وثباتهما التي تبين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة وعلاقتها بدرجة التغيير التنظيمي، وبموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك لا يمكن تعميم النتائج إلا على المجتمع الذي أخذت من عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول هذا الفصل جزأين الأول يتعلق بالأدب النظري لموضوع الدراسة المتعلق بالثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، والثاني يتناول الدراسات السابقة ذات الصلة التي أجريت حول موضوع الدراسة بهدف الإفادة من إجراءاتها المنهجية ومقارنة نتائجها بتلك التي تمخضت عنها الدراسة الحالية . تالياً عرض للإطار النظري للدراسة وفقاً لمتغيراتها:

#### أولاً: الأدب النظري

فيما يأتي عرض للأدب النظري والمتعلق بمتغيرات الدراسة:

#### 1- الثقافة التنظيمية

##### مفهوم الثقافة التنظيمية:

لاستيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية والاستفادة منه في حياة الأفراد والمنظمات، لا بد من الرجوع إلى دراسة تاريخ الثقافة التنظيمية، وما أورده الكتاب والمختصون حول هذا المفهوم. إذ إنه مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح سائداً في مجال المنظمات والتنظيمات الإدارية، ويشير إلى مجموعة الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى (دايفيد وودكوك، 1992).



تعد ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما (العميان، 2002)، وقد اقترن إدراك علماء السلوك الإداري لأهمية العلاقة بين الثقافة والإدارة، بالفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظيمة في العالم، فقد سيطرت اليابان على الأسواق العالمية، وأسست لها شهرة قوية ارتكزت على الجودة والموثوقية والقيم والخدمات، وقد بين علماء الإدارة والتنظيم النجاح الياباني إلى ثقافة المجتمع الياباني، وعليه أصبحت الثقافة أحد المواضيع الأساسية في الإدارة منذ بداية الثمانينات، واتجهت الأنظار نحو عدّها مدخلاً أساسياً في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري (السالم، 2002). وفيما يأتي عرضاً لبعض مفاهيم الثقافة التنظيمية:

إذ عرفها تايلور Taylor بأنها الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في جماعة (همشري، 2001).

وعرفها أبو بكر (2000) بأنها مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة، أو هي مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم بعضاً ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمنظمة.

والثقافة التنظيمية هي الترتيبات الموجودة التي تم الاتفاق عليها بين العاملين في المنظمة الواحدة سواء على المستوى الأفقي أم على المستوى الرأسي أي بين العاملين في المستوى الواحد أو بين الرؤساء والمرؤوسين (Huczynski & Buchanan, 1997).

ورأى هيجان (1992) أنها الثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسيههم ومنظماتهم.

وعرفها كنج وأنرسون (2004)، بأنها نمط أو طريقة في التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين - في المنظمة - كما استقرت، بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والملاعب والمناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والمجازات والرموز.

ويرى العميان (2002) أن الثقافة التنظيمية مهما تنوعت تعريفاتها فأنها تشترك بشيء مميز؛ وهو القيم؛ وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة.

كما أن مفهوم الثقافة التنظيمية؛ يمثل تحدياً كبيراً لأي تنظيم، وينبثق هذا التحدي من كونها غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة، وهي في تغير مستمر وحركة دائمة؛ وإن كانت تتميز بالثبات النسبي، وهي رغم عموميتها وكونها لا تتميز بالتعدد، وبتنوع الثقافات الفرعية للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية التي قد تكون متضادة أحياناً وغير موضوعية أحياناً أخرى مما يهدد المنظمة (السيد، 2002).

وتقوم الثقافة التنظيمية بدورٍ مهم في المنظمات، إذ تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف إلى الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين برسالة المنظمة وتمسكوا بها (جرينبرج وبارون، 2004).

فالثقافة التنظيمية هي إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة (جواد، 2000).

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة (المدرسة) من خلال إسهامها في تحقيق الآتي (العميان، 2002):

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع آفاق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تجري في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

#### مكونات الثقافة التنظيمية:

أشار المدهون والجزراوي (1995) إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من المكونات الآتية:

**القيم التنظيمية:** وهي عبارة عن عناصر مشتركة بين أعضاء المنظمة حول ما يمكن عدّه مرغوباً أو غير مرغوباً، جيداً أو غير جيداً، مهماً أو غير مهماً، والقيم التنظيمية تمثل القيم

في مكان العمل أو بيئة، بإذ تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومنها قيم المساواة بين العاملين، وإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين.

**المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول البيئة الاجتماعية في العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية في كافة المستويات.

**الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

### أبعاد الثقافة التنظيمية

يتميز كل فرد بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأفراد وكذلك فإنه يتسم بأسلوب سلوكي خاص، وهكذا فإن للمنظمات ثقافتها الخاصة التي تتسم بها والتي تؤثر في عملياتها. وتعمل على تطويرها بحيث تعكس على هويتها. ويذكر ( McDermott & O'Dell, 2001) أن للثقافة التنظيمية نوعان وهما: ثقافة ظاهرية Visible، وتتمثل في البناء الخارجي، كالملابس، والأنماط السلوكية، والأنظمة، والحكايات، والأساطير، واللغة، والطقوس. والنوع الثاني فهو ثقافة غير الظاهرية (الخفية) Invisible، وتتمثل في القيم المشتركة، والمعايير، وولاء العاملين وافتراساتهم في المنظمة.

أن للثقافة التنظيمية بعدين هما: البعد الاجتماعي Sociability، ويشير إلى العلاقة الودية بين الأفراد داخل المنظمة، ويقوم هذا البعد عن طريق المقاصد، ويعدّ مستقلاً بتأثيره في

أداء المنظمة، من خلال تقاسم الود والأفكار والاتجاهات والاهتمامات والقيم. والبعد التضامني Solidarity الذي يشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية أفضل وأكبر. ويفضل البعد التضامني لكونه يعمل على توليد الأفكار الفردية في القرار، لصالح رسالة المنظمة وأهدافها، وسرعة في الاستجابة للتغيرات في البيئة، وعدم الرغبة في القبول بالأداء الضعيف. في هذا النوع من الثقافة يكون هناك تفهم لأدوار العمل، وأن كل فرد يعمل من أجل صالح المنظمة، ويلتزم بالمعايير المرتفعة، والأفراد في المنظمة التي يكون فيها البعد التضامني مرتفعاً غالباً ما يثق العاملین ببعضهم ويتعاملون كأفراد العائلة الواحدة (Abdul Rashid and etal, 2004) .

#### أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار دافت (Daft, 2001) إلى أن هناك أربعة أنواع للثقافة التنظيمية هي:

- ثقافة التكيف Adaptability Culture، والتي تركز على البيئة الخارجية، إذ تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات المستفيدين، وفيها تقوم المنظمة بالتغيير الفعلي، كما يتم فيها مكافأة الابتكار والمخاطرة.
- ثقافة الرسالة Mission Culture، وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤيا لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.
- ثقافة القبيلة Clan Culture، يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى انهماك ومشاركة أفراد التنظيم، وعلى السرعة في إجراء التغيرات المتوقعة حصولها في البيئة الخارجية.

- الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture، ويكون فيها التركيز على تماسك البيئة الداخلية واستقرارها، إذ يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والامتثال والتعاون بين الأفراد.

### خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة السائدة في المجتمع، ومن خصائص المنظمة المعنية. ويمكن أن تحدد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي:

#### الإنسانية:

الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

#### الاكتساب والتعليم:

الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع والبيئة المحيطة التي يعيش فيها الفرد، ويتميز كل مجتمع إنساني بثقافة معينة، محددة ببعد زمني وآخر مكاني، ويكتسب الفرد ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواءً أكانت ضمن الأسرة أم المدرسة أم منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلة الفرد وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين (الساعاتي، 1998).

والثقافة التنظيمية تكتسب من خلال تفاعل الفرد في المنظمة أو في أي قسم أو إدارة فيها، فيتعلم الفرد من قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة له، والطريقة التي يتعاون فيها

مع زملائه، وبذلك يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي تشبع طموحاته وتحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

### الاستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية (جلبي، 1996). ورغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تنتقل عبر الأجيال المختلفة لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة. ويساعد على استمرار الثقافة مقدرتها على إشباع الأفراد وتزويدهم بالحد الأدنى من التوازن. وهذا الإشباع يدعم استمرار الثقافة بمكوناتها المختلفة، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

### التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها (الساعاتي، 1998).

### الانتقائية:

إن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية. وإن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكمًا

ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها جميع الأشخاص في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها (العتيبي، 1999).

#### القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لمقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها.

والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

(الساعاتي، 1999)

#### القيم المكونة للثقافة التنظيمية:

بين فرانسيس وودكوك (1416)، أن هناك مجموعة من القيم تشكل ثقافة المنظمات وتؤثر بدورها في سلوك الأفراد، وفيما يأتي عرض لهذه القيم:

#### القوة:



تتحمل الإدارة الفعالة مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، وتتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لخطورة مقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة مما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب. وتكتسب القوة ويتم الحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بها من خلال الاهتمام بالعاملين واحترامهم، والمقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة بالوقت المناسب.

### الصفوة:

تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من المقدرات والكفايات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة. لذا، تعد الصفوة -كقيمة- خياراً صعباً، إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفايات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح وتقييم الكفايات الفعلية له، واستكشاف دوافعه.

### المكافأة:

تتبنى المنظمة الناجحة قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته. والإدارة الفعالة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في ال أساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين المقتدرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### الفاعلية:

تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع القرارات المناسبة واتخاذها ، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات. ومن

هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة وتنظيمها من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة، واقتراح الحلول المناسبة لها.

### **الكفاءة:**

تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة، وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. والمنظمات ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح وتحقيق الأهداف، إلا أن تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل، وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات. إذ ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

### **العدالة:**

تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل. لذا، تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

### **فرق العمل:**

تتجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا، تتبنى المنظمات هذه القيمة انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية

بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل، وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء. يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وتروٍ من أجل الصالح العام للمنظمة، إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، والعمل على تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.

### القانون والنظام:

تطوّر كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها استناداً إلى القوانين والأنظمة. لذا، فالمنظمة الناجحة تبتكر لها نظاماً خاصاً ومناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين. لذا، فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة.

### آليات التغيير الثقافي في المنظمة:

من أهم آليات التغيير الثقافي ما يأتي (نصيرة، داودي، 2008):

**التعليم والتكوين:** تسعى معظم المنظمات إلى الرفع من أدائها وفعاليتها بالعمل على زيادة كفاءة العاملين ومهاراتهم، مما يسمح لهم بانجاز أعمالهم بنجاح، ويتم ذلك بعقد البرامج التدريبية التي تعد من أهم الضروريات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل، إذ تلجأ المنظمة بواسطة التدريب والتكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوك ومعارف العاملين بما يتلاءم والتغييرات الحاصلة في محيط المنظمة، إذ يكسب الأفراد الأفكار والمعارف الجديدة التي تؤدي إلى اكتساب المقدرة على استخدام الوسائل الجديدة بأسلوب فعال.

**اللغة والاتصال:** يعدّ الاتصال أحد الآليات الفعّالة لإحداث التغيير وذلك بتهيئة الجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير وتسهيل انتقال المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض مسيرة المنظمة وقت حدوثها، ويتم هذا الاتصال بين العاملين بوسائل مكتوبة أو بالحديث المباشر وغيرها.

أما فيما يخص اللغة فتعدّ من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن المنظمات الأخرى، وأن القيام بعملية التغيير في المنظمة سيؤدي بالضرورة إلى إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيماً جديدة وهذا يعني تغيير في الثقافة التنظيمية، ففي بعض المنظمات التي تلجأ إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدت صعوبة في إيصال الفهم إلى العاملين مما أدى إلى استحداث بعض المفردات التي تتدرج ضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مثل الامتياز في الأعمال، كما أن بعض المنظمات التي أرادت تطبيق منهجية تتضمن مراحل تبدأ بالتشخيص وتنتهي إلى تقليد أفضل المنافسين والرواد قد قامت باستبدال مصطلح التقليد بالمقارنة المرجعية، والهدف من وراء ذلك هو نجاح هذه المنهجية، وبالتالي نجاح عملية التغيير.

**الموضة والمناهج:** امتدت الموضة في الوقت الحاضر لتشمل مجال الأفكار والإدارة، إذ يمكن استخدام هذه الظاهرة لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات في المنظمة، ومن ثم جعل العاملين يقومون بهذه التغييرات بتقليد الأساليب والمنتجات التي ظهرت في المنظمات المبدعة.

أما فيما يتعلق بالنماذج فهي تعدّ آلية للتغيير الثقافي، لأن النموذج يستهوي العاملين مما يجعلهم يسعون إلى تقليده، وهذا يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وسلوكات جديدة، كأصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج يتم الاقتداء بهم، لذلك فإن

بعض المنظمات تحاول دوماً تعيين أبطالاً يتصفون بسلوكات نموذجية تريد المنظمة ترسيخها كالإصغاء للزبون واحترام الوقت، كما يمكن للمنظمة أن تختار منظمة أخرى ناجحة كنموذج تقتدي به، كالمنظمات الحاصلة على إحدى جوائز الجودة، فضلاً عن نماذج الأفراد مثل نماذج فرق العمل.

**الرؤية والتوقع المعياري:** يتميز قادة المنظمات الناجحة بمقدرتهم على التوقع ورؤية المستقبل ويتبنى قائد المنظمة توقعات يضع فيها طموحات المنظمة وآمالها.

أما بالنسبة للتوقع فهناك مجموعة من المعايير والأدوات التي يمكن من خلالها جعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساسها، هذه المعايير تعبر عن القيم والمعتقدات التي تريد المنظمة ترسيخها لتصبح من مكونات ثقافتها.

## 2- التغيير التنظيمي:

### تعريف التغيير التنظيمي:

لقد حاول الكثير من المفكرين تقديم تعريف مناسب للتغيير التنظيمي، ومن بين تلك التعريفات ما يأتي:

عرف العميان (2005) التغيير التنظيمي بأنه تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر مقدرة على حل المشكلات.

و بشكل عام يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو كل التعديلات الاختيارية والإجبارية على أساليب أنشطة المنظمة من إستراتيجيات وسلوك وقيم وهياكل والذي يؤدي في النهاية إلى

التحكم بطريقة أفضل في إدارة المنظمة وعلاقتها مع محيطها الخارجي وذلك لتحسين الأداء وزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها.

### أهمية التغيير التنظيمي ومسوغاته

تعدّ مسألة مواكبة التغييرات البيئية ضرورة حتمية لبقاء المنظمات سواءً أكان ذلك وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أم المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات اشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية. وتؤكد النظريات الإدارية المعاصرة على أن كلاً من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تواجه تغيير سريع ومستمر، ففي البيئة الخارجية للمنظمة يلاحظ أن الظروف البيئية قلما تكون مستقرة، وعلى نحو عام فالأوضاع الاقتصادية، والامكانات المادية، وتذبذب أسعار العملات، والتطور التكنولوجي، وتطور المعرفة ونظم الاتصالات المتطورة والأنظمة المعلوماتية، يمكن عدّها مؤشرات تستوجب من إدارات المنظمات اجراء التغييرات المناسبة إزاءها، وبدورها تشكل العوامل الداخلية والعوامل الخاصة بالمنظمة مؤشرات تدفع المنظمة إلى إحداث التغييرات المطلوبة حيالها (Henriegle, 1991).

وحاولت بعض الدراسات تصنيف مسوغات إجراء التغيير التنظيمي اعتماداً على مصادرها وكما يأتي: (دغامس، 2002)

#### أولاً: المسوغات الداخلية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها، وغيرها ومن بين هذه القوى:

- تغيير في اهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.

- تدني معنويات العاملين.

- إدخال أجهزة ومعدات وتكنولوجيا جديدة.
- الدمج مع منظمات أخرى أو التوسع في أعمالها.
- ندرة القوى العاملة المؤهلة.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.

### ثانياً: المسوغات الخارجية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبينها، ومن أهم القوى الخارجية التي تدفع للتغيير التنظيمي هي:

- التنافس الحاد بين المنظمات.
- التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- الثورة المعرفية والانفجار المعرفي والنمو المتسارع في جميع مجالات العلم والمعرفة.
- التقدم السريع للمنتجات سواءً أكانت سلع أم خدمات (قصر دورة حياة المنتج).
- التغيير في طبيعة القوى العاملة وتركيباتها ويشمل ذلك القيم والأهداف والمستوى التعليمي والوعي.
- تطور الأفكار والفلسفات الإدارية الجديدة مثل فلسفة الإدارة اليابانية.

وفيما يأتي عرض لهذه الأسباب:

## أسباب التغيير التنظيمي:

يحدث التغيير التنظيمي نتيجة إلى العديد من الأسباب منها أسباب داخلية وأخرى خارجية (حمود، 2002).

**الأسباب الداخلية:** يكون تأثير الأسباب الداخلية أقل حدة من الأسباب الخارجية وتتمثل فيما يأتي:

- وعي وإدراك المديرين للتغيير: يعدّ هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات، إذ من الممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة.
- زيادة طموحات العاملين وحاجاتهم: عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات العاملين وطلباتهم. وبالتالي يستوجب إجراء تغيير في الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.
- نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها، وإستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.

**الأسباب الخارجية:** وهي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية ويمكن إدراجها في النقاط الآتية.



- **التطور التكنولوجي:** إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير، وذلك باستخدام العديد من وسائل التطوير، والتحديث التقني، مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين النوعية.

- **التغيير في ظروف السوق:** إن النمو الإستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم يعدّ مؤشراً مهماً في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق. خاصة إذا اعتمدت على تغيير مجال أنشطتها وتطويره وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية.

- **ازدياد حدة المنافسة:** وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير، إذ لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية، والمتمثلة أساساً في الأسعار، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة، واستعمال قنوات أخرى للاتصال، وهذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن بدائل يمكن من خلالها تحسين مقدراتها وفعاليتها، وهذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية، والذي كان مقتصرًا في الماضي على عدد محدد من الدول.

#### **أهداف التغيير التنظيمي:**

تسعى منظمات العاملين من خلال القيام بالتغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة مجددة، مبدعة ومتكيفة وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات أهداف التي يمكن تلخيصها بما يأتي (الماضي، 2002):

- **التخلي:** يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الموارد والإستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة.

-**التبني:** عندما تتخلى المنظمة عن بعض الإستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجية أو تكنولوجيات جديدة، أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.

-**التطور والتنمية:** تهدف المنظمات من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية إستراتيجيتها وأساليبها وتوسيع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفه، وذلك من أجل البقاء والاستمرار.

**التحسين:** من أجل أن تصبح المنظمة أكثر فعالية وأكثر مقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي والتحسين في مهارات ومقدرات العاملين كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية.

#### **خطوات إحداث التغيير التنظيمي:**

يخضع التغيير التنظيمي لظروف المواقف المختلفة، قد يكون معقداً للغاية، ويتطلب جهود المئات من العاملين. وقد يكون سهلاً بحيث تنخفض درجة مقاومة العاملين له، وفي نفس الوقت تستطيع المنظمة العناية بالمستفيدين منها في أثناء إحداثه. وبالاعتماد على العديد من مشروعات التغيير التنظيمي فإن خطوات إحداث التغيير التنظيمي يمكن حصرها في الخطوات الآتية (ديسلر، 2003):

- **إيجاد الإحساس بوجود حاجة ملحة للتغيير:** فبمجرد إدراك الأفراد بالحاجة للتغيير فإن معظم القادة يحاولون إشعارهم بأن إحداث التغيير يعد حاجة ملحة لا تحتمل التأخير.

- دعم الأفراد وتأييدهم للتغيير باستخدام التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمية: فمجرد إيجاد الإحساس بالحاجة للتغيير يقوم معظم القادة بإجراء تشخيص للمشكلات التي تعاني منها المنظمة، حتى يمكن الوصول إلى فهم مشترك لطبيعة تلك المشكلات، وكيفية التعامل معها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التزام الأفراد بتنفيذ برنامج التغيير لعلاج تلك المشكلات.
- تشكيل فرق عمل: يصعب على قائد واحد أن ينفذ برنامج التغيير بكفاءة، الأمر الذي يتطلب تشكيل فريق من الأفراد المؤثرين المقترين على قيادة هذا التغيير وفي نفس الوقت مقترين على الاندماج والعمل سوياً بروح الفريق.
- صياغة رؤية مشتركة: يتطلب التغيير إحداث تعديلات في رؤية المنظمة.
- تعريف الجميع برؤية المنظمة: فالرؤية الجديدة لن تحقق الهدف منها، إلا إذا كان هناك فهم واضح لمضمونها من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة في المنظمة، ولكي يسهل فهم هذه الرؤية والتعريف بها ينبغي أن يتوافر بها الشروط الآتية:
  - أن تكون بسيطة وسهلة الفهم، والبعد عن الكلمات المعقدة وغير المفهومة.
  - استخدام وسائل متعددة لنشر رؤية المنظمة، سواءً أكانت وسائل رسمية أم غير رسمية.
  - مراعاة التكرار، فالأفكار لا تعلق بالذهن إلا بعد تكرارها أكثر من مرة على مسامع الفرد.
- تمكين العاملين من تسهيل عملية إحداث التغيير التنظيمي: الأمر لا يقتصر على مجرد فهم العاملون لرؤية المنظمة أو حتى توافر الرغبة القوية لجعلها حقيقة واقعة، ولكن يمتد الأمر ليشمل ضرورة التغلب على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح

عملية التغيير التنظيمي مثل تعقيد السياسات والإجراءات وتداخل الهياكل التنظيمية. ولا شك أن التغلب على تلك المعوقات إنما يتطلب دعم الإدارة، والذي يتمثل في تقديم الدعم والتدريب اللازم لإكساب مهارات التعامل مع الوضع الجديد.

- **وضع أهداف قصيرة الأجل:** نظراً لأن التغيير قد يستغرق فترة طويلة، فإن الأمر يستلزم وضع مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل بهدف تشجيع الأفراد على الاستمرار في عملية التغيير التنظيمي عندما تتحقق تلك الأهداف.

- **تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات:** فمن خلال ما يتحقق من أهداف قصيرة الأجل فإن التغييرات قد تمتد لتشمل النظم والسياسات والهياكل التي لا تتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة. لذا، فإنه بإمكان المديرين الاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات من خلال تعيين عاملين جدد تتوافر لديهم الاستعدادات الكافية للتعامل مع تحديات التغيير.

- **إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة:** إن إجراء تغييرات تنظيمية يتطلب في نفس الوقت إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين العاملين مثل التأكيد على العمل بروح الفريق، التوجه بالجودة الشاملة، وسرعة التكيف، ولتحقيق النجاح لعملية التغيير فلا بد من تعديل قيم العاملين بما يتفق والثقافة السائدة بالمنظمة.

- **الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك:** حتى يمكن الحكم على فعالية التغيير التنظيمي فلا بد من إجراء رقابة منتظمة للتعرف إلى معدلات النجاح، والتأكد من أنها متزايدة، مع مراعاة تغيير رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك، خاصة إذا ثبت أنها لم تحقق معدلات النجاح المستهدفة.

## أنواع التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو العملية الوحيدة المستمرة بالمنظمة، والمنظمة الفعالة تتخذ خطوات متأنية لتدبير التغيير بسلاسة، ولن تنجح المنظمة دائماً، ولكنها على الأقل ستحاول، فيمكن لعملية التغيير التنظيمي أن تحدث صداماً، ويمكن أن يكون الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف اثاره على المنظمة وعلى العاملين.

والمدخل لإدارة التغيير لا يسلم بأن مفتاح النجاح يكمن فقط في القائد الذي يميل للتغيير، والذي تسانده آليات التغيير الفعالة بل يسلم أيضاً بأن التغيير ينفذه العاملون وأن تصرفهم ومساندتهم هما الأهم ومن أهداف إدارة التغيير هو تحقيق الالتزام بالتغيير، ويشتمل التغيير التنظيمي على نوعين هما: ([www.ngoce.org](http://www.ngoce.org))

**التغيير الاستراتيجي:** يعني التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل، التي تشغل المنظمة، وهو خطوة للمستقبل، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية، ويشمل هدف المنظمة، ورسالتها، وفلسفتها المشتركة عن النمو، والجودة، والابتكار، والقيم، التي تخص العاملين، واحتياجات الفئات المستفيدة، والتقنيات المستخدمة، ويقود هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية، إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص العمليات الرئيسية بالمنظمة.

**التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالمنظمة الجديدة بالاجراءات، والهياكل، والتقنيات، التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المنظمة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الاستراتيجية، لذا، يجب التعامل معها بعناية فائقة، وإذا أرادت المنظمة أن تستوضح جيداً الطرق التي يتغير بها العاملون فإن عليها الرجوع للافتراضات الآتية:

- يكون اختيار العاملين لتصرفاتهم اختياراً واعياً.

• المعلومات التي يستخدمها العاملون في اختيار تصرفاتهم تستمد من البيئة.

وتتم اختياراتهم على أساس:

- الأمور المهمة بالنسبة إليهم.

- آرائهم عن مقدرتهم على التصرف بطرق معينة.

- العواطف التي يتوقعون حدوثها نتيجة للتصرفات التي يفعلونها.

وإذا أرادت المنظمة تغيير تصرف العاملين فإنه يجب عليها أولاً: تغيير البيئة التي يعملون

بها، وثانياً: بإقناعهم أن التصرف الجديد يستطيعون القيام به (التدريب مهم في هذه الحالة)،

وثالثاً: بإقناعهم بأن هذا التصرف سيؤدي إلى نتيجة سيقدرونها.

وفي ضوء ذلك يأتي دور القائد الإداري.

ورأى الشماع (2000) أن تحديد أنواع التغيير التنظيمي تتم اعتماداً على إحدى الطريقتين

التاليتين:

1- التغيير التنظيمي التلقائي (غير المخطط): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل

العوامل الطبيعية أو البيولوجية وبدون تدخل الإنسان.

2- التغيير التنظيمي المخطط: ويمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات

تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان

وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف (سكينز) التغيير التنظيمي المخطط بأنه

الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة

أخرى من صور تطورها المتوقعة، كما أشارت إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه

(الإستجابة للتغيير يتم لوضع استراتيجيه تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات، والهيكمل التنظييمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث، وتحديات السوق).

### مراحل عملية التغيير التنظيمي

تمر عملية التغيير التنظيمي بالمراحل الآتية (موسى، 1990):

1- مرحلة التحفيز: ويتم فيها تحفيز الفرد أو مجموعة الأفراد للتخلي عن القيم، والعادات، والآراء، والممارسات القديمة من خلال التهيئة نفسيا للتغيير، وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار، ويتم في هذه المرحلة ما يأتي:

- إيجاد الشك في صحة الممارسات، والعادات، والقيم، والآراء، والسلوك السابق من خلال اثبات عدم دقة الأدلة، والبراهين، التي تؤيد سلامتها أو صحتها.

- إيجاد شعور بالذنب، وتوليد القلق، والخوف من الاستمرار في السلوك نفسه، والممارسات، والآراء، والمبادئ السابقة.

- تكوين شعور لدى الفرد أو مجموعة الأفراد بأن قبولهم للتغيير سيوفر لهم الإطمئنان النفسي.

2- مرحلة التغيير: ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعداً لقبول التغيير، ولذلك يتم تزويده بالمعلومات، والبيانات التي تستهدف الطريقة، والممارسات، والسلوك، والمبادئ، والقيم، والآراء الجديدة، كما يتم أيضا تدريب الفرد على الأنماط والأساليب الجديدة.

3- مرحلة إيجاد حالة الاستقرار الجديد: إن الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي تم من

خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار ذهني، وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

- توليد شعور لدى الفرد بأن الحالة الجديدة أصبحت جزءاً منه وأنها مناسبة له.

- التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة، ولأنها أصبحت تكتسب أهمية

خاصة في علاقاته وممارساته وفي طريقة أدائه للعمل.

### مقاومة التغيير التنظيمي:

تعرف مقاومة التغيير بأنها "ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم، ويلاحظ من هذا التعريف أن مقاومة التغيير ما هي إلا ردود فعل سلبية للأفراد، وذلك لأن الأفراد يعتقدون بأن التغيير يحمل لهم الكثير من المصاعب والمشكلات فضلاً عن أنه مفروض عليهم من الإدارة وما هو إلا المزيد من الأوامر، وكذلك يحمل لهم المزيد من الأضرار، بقيمهم، وعاداتهم، ومعتقداتهم، وثقافتهم، وعلى الأقل فإنه سيكسر الروتين والعادة التي تعودوا عليها. وعادة ما يواجه التغيير بمقاومة من جانب بعض الأفراد أو الجماعات، وذلك لأسباب كثيرة يمكن ذكر بعضها كالاتي (الصليبي، 2008):

1- العادات التنظيمية أو الروتين.

2- تجاهل التفاعل والاعتمادية بين أجزاء النظام الاجتماعي.

3- التهديد لمكانة الفرد ومركزه.



4- اتجاهات الأفراد والجماعات.

5- الخوف من عواقب التغيير.

6- التعرف إلى وجوه جديدة - خاصةً إذا تم استقطابها من خارج المنظمة.

7- التكلفة والعائد.

8- ضعف نظام الاتصال والمعلومات.

في حين رأى (الصليبي، 2008) أن أسباب مقاومة التغيير تكمن بما يأتي:

1- أن التغيير يعني فقدان بعض الأفراد لقوة مواقعهم مقابل تحقيق آخرين لمكاسب معينة.

2- أن التغيير يؤدي إلى نقل بعض الأفراد أو ترفيتهم، وهذا يضعف جانب العلاقات

الاجتماعية، والصدقات، والجماعات غير الرسمية عند بعض الأفراد.

3- التخوف من احتياجات ومتطلبات التغيير الجديد من مهارات وخبرات.

4- الخوف من ضياع بعض الحقوق المكتسبة، والمصالح الشخصية خاصة لدى الأفراد

من ذوي المراكز الإدارية غير المستحقة.

5- المستوى الثقافي، ودرجة الوعي الفكري لدى بعض الأفراد العاملين.

6- سوء فهم أهداف التغيير أو عدم اشتراك بعض الأفراد في صياغة أهدافه.

7- الميل الدائم للماضي، وتذكره، وتمزق، وتدهور مراكز القوى والسياسة داخل

المنظمة.

ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير، ارتفاع مستوى دوران العمل، وكثرة الغياب، وكثرة الشكاوي، والانتفاخ حول النقابات، والبحث الدائم عن المنقذين، وانخفاض مستوى الكفاءة، وقلة الإنتاجية، والحاجة إلى الرقابة الشديدة، والتخريب في ممتلكات المنظمة، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وترك الوظيفة في أول فرصة تتاح.

### نماذج التغيير التربوي:

تناول كثير من الباحثين التربويين مثلاً:

(Marsh & Willis, 2003; Kelly,2004; Mcneil,2006) نماذج عديدة للتغيير التربوي

وفي ما يأتي أشهر هذه النماذج:

#### • نموذج من أعلى إلى أسفل (Top-Down):

وهو نموذج تكنولوجي، بمعنى أنه يضع غاية (أهداف التغيير) ويبحث في الوسائل التي تحققها، ويقوم على خطوات متسلسلة متعاقبة تسيّر خطياً، ويسمى البعض هذا النموذج (بالخارجي) (Peripheral)، لأنه يبدأ من خارج المدرسة. ويقوم هذا النموذج على حقيقة مفادها أن التغيير ينبغي أن يُدار مركزياً، وأن يخطط له تخطيطاً جيداً قبل نشره أو البدء بتنفيذه. ومعنى هذا أن التغيير يبدأ من السلطات التربوية العليا (ممثلة بوزارات التربية) ثم يسير إلى الأسفل (المدارس)، أي أنه أحادي الاتجاه. وعادة ما يواجه هذا النموذج صعوبات وتحديات كثيرة تقف على رأسها معارضة المعلمين للتغيير لأنه فرض عليهم فرضاً، ولم تسمع أصواتهم لحظة اتخاذ قرار به. ويعبر - في أحيان كثيرة - عن هذا النموذج بأسلوب " البحث/التطوير/النشر) (Research,Development and Diffusion, RD&D). الذي يفترض أن التغيير عملية مخططة يقوم من خلالها الخبراء بتحديد مشكلة وإيجاد حلول لها ونشرها، وعلى هذا فإن التغيير وفق (RD&D) يبدأ من السلطات العليا التي تختار فريقاً من

الخبراء. (ليس بالضرورة أن يكونوا ممن انغمسوا في الميدان التربوي)، ليحدد هذا الفريق المشكلات القائمة، ويقترح حلولاً لها، ثم ليعمل على نشرها، وإقناع الآخرين بتبنيها. لذا، يسمى هذا النموذج بنموذج التبني "Adoptive" ويطلب من المعلمين في هذا النموذج التقيد التام بالتعليمات التي من شأنها أن تتجح التغيير، من غير اكتراث لاهتماماتهم وحاجاتهم المهنية، ومن غير النفات لخصوصية المدرسة، وتميزها عن غيرها من المدارس. وهكذا، فإن المعلمين والمشرفين ومديري المدارس ما هم إلا مستهلكون سلبيون ( Passive Consumer) لهذا التغيير.

#### • نموذج من أسفل إلى أعلى (Bottom-Up):

خلافًا للنموذج السابق، يبدأ التغيير وفق نموذج (من أسفل إلى أعلى) من المدرسة، ويؤمن هذا النموذج - الذي يطلق عليه أحياناً بالنموذج التفاعلي (interactive) - بأن التغيير الحقيقي يأتي من خلال احساس المعلمين بالمشكلات التي تواجههم، ليشكلوا انطلاقا من ذلك الإحساس قوى تغييرية (مستوى المدرسة)، يمكن أن تنتشر التغيير، وتعممه في حال نجاحها في مهامها، ويمكن أن تتلخص جهود هذه القوى بما يأتي:

- يشكل المعلمون فريقاً للبحث في سبل تحسين أدائهم أو تجويد تعلم طلبتهم أو تفعيل مدرستهم بعدها مؤسسة.
- يحدد هذا الفريق الإجراءات التي سيقوم بها ويضع خطة التنفيذ.
- في أثناء تنفيذ الخطة التي تستهدف التغيير، يتأمل الفريق إلىة التغيير ويعيد التفكير في كل ما من شأنه أن ينجح التغيير.

- بعد التنفيذ والتأمل، يراجع الفريق الخطة بصورتها الأولية، ثم يجري التعديلات المناسبة عليها، ويبدأ بتنفيذ هذه التعديلات، وهكذا تستمر هذه الحلقة حتى يحقق التغيير أهدافه.

وعلى وجه التحديد، فإن هذا النموذج يقوم على الخطوات الآتية:

- وضع رؤية مأسسية يتم في ضوءها تحديد المشكلات التي تواجه المدرسة.
- تحديد الإجراءات التي يحتاجها فريق المعلمين لمواجهة تلك المشكلات.
- تحديد المصادر والمحددات التي يمكن أن تؤثر في عمل الفريق.
- بناء جملة من الحلول المقترحة.
- إيصال خطة الفريق إلى طاقم المدرسة.
- تنفيذ التغيير ومراقبته.
- تقويم أثر التغيير.

وفي حال نجاح فرق المعلمين، فإن تجربتهم يمكن أن تعمم وتحظى بقبول السلطات التربوية العليا، ورغم أن هذا النموذج أقل عرضة لمقاومة المعلمين (لأنهم معنيون به)، إلا أنه قد يفتقر إلى الدعم والتأييد من قبل السلطات التربوية، وقد يحتاج إلى مصادر غير متوافرة على مستوى المدرسة، وعليه فإن الحاجة باتت ماسة للنظر في نموذج يجمع النموذجين السابقين بكاملهما.

• نموذج الإنجاز التشاركي (Mutual Accomplishment)

يبدأ هذا النموذج بالمعلم، شأنه شأن النموذج السابق، وينطلق من الافتراض القائل إن المدرسة هي وحدة التغيير، ويقوم على تحديد قوى عمل (Task Force) في كل مدرسة، يكون هدفها وضع رؤية للتغيير، وبناء خطة عمل قابلة للتنفيذ. غير أن جهود هذه القوى وسعيها لانجاح التغيير يظل بحاجة ماسة إلى دعم من السلطات التربوية، وعليه فإن هذا النموذج يبدأ من (أسفل إلى أعلى) ثم يسير من (أعلى إلى أسفل)، وبهذا يجمع النموذجين السابقين.

ويمكن القول أن عمل فرق العمل هنا هي نفسها الواردة في النموذج السابق، ولكنها في الإنجاز التشاركي تعرض على السلطات التربوية التي تشترك مع فرق المعلمين في إعادة النظر في الرؤية المتبناه، وفي التخطيط الفعال لضمان تنفيذ التغيير، ثم في تقديمها الدعم الإداري، والعمل على تطوير طاقم المدارس وتدريبه وغرس ثقافة تقبل التغيير والتعامل معه.

ويعدّ هذا النموذج هو الأنجع في التغيير التربوي، لأنه يضمن مشاركة الأطراف المعنية كلها، ويكون هدف الجميع هنا التحسين المستمر (continuous improvement) الذي هو في أصله مبدأ من مبادئ إدارة الجودة.

### تأطير التغيير التربوي سوسيولوجيا (CHAT -It)

المدرسة منظمة اجتماعية لها ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، ولعلّ التفاعلات الاجتماعية التي تسود المدرسة جزء رئيس من ثقافتها الخاصة، وانطلاقاً من أن المدرسة هي وحدة التغيير التربوي، فإنه يمكن القول أن التغيير التربوي لا يمكن أن يتم من غير سياقات اجتماعية، بل إن استمرارية التغيير وتحقيقه لأهدافه مرهون إلى حد كبير بهذه السياقات الاجتماعية (Rury,2002).

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وقد تم تقييمها وفقاً لمتغيراتها. إذ عرضت أولاً الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية، وثانياً تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالتغيير التنظيمي مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

### 1- الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية

لقد أجرى داينالز (Dainals,1999) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافات التنظيمية والمناخات التنظيمية في ثلاث مؤسسات للتعليم العالي في ثلاث ولايات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث والبالغ عددهم (879) شخصاً، في حين تكونت الدراسة من (215) شخصاً، واستخدم في الدراسة مقياس (Krakower & Zammuki) لقياس الثقافة التنظيمية وأداة (James & Jones) لقياس المناخ التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في الكليات الثلاث كان مرتفعاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأن أعضاء هيئة التدريس يهتمون بإيجاد المناخ التنظيمي الذي يحفز على الابتكار والابداع.

وقامت ماريا (Maria,1999) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وأثر ذلك على إدراك العاملين في مؤسسات الخدمة الإنسانية. تكون مجتمع الدراسة من (300) موظف من موظفي الخدمة الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (68) موظفاً، وقد استخدمت الدراسة أداة (كوك

وسترمال) لقياس خصائص الثقافة التنظيمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وتفويض السلطة لدى المسؤولين، ووجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتوجهات العاملين نحو الالتزام، ووجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الإنسانية وتحقيق الذات والابداع لدى العاملين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أثر الثقافة التنظيمية في إدراك العاملين تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أثر الثقافة التنظيمية في إدراك العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة لينكس (Lenox, 1999) إلى فحص الثقافة التنظيمية وبيان علاقتها برضا المعلمين عن أعمالهم ووظائفهم، وعلاقة ذلك بالإنجاز الأكاديمي للطلبة. تكون مجتمع الدراسة من (22) مدرسة ابتدائية في ولاية كولورادو الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (200) معلماً، واستخدم في الدراسة مقياس (Krakower & Zammuki) لقياس الثقافة التنظيمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إنجاز الطلبة متعلق بالحالة الاقتصادية والاجتماعية وحجم المدرسة، وهناك علاقة ما بين حجم المدرسة وقوة الثقافة المدرسية، ووجود علاقة بين إنجاز الطلبة ورضا المعلمين عن أعمالهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى للجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح مؤهل درجة الماجستير.

وأجرت مايدا (Mayda,2000) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين إدراك المعلمين للثقافة والرضا الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من (450) معلماً. أما العينة فشملت (18) معلماً ممن يعملون في المدارس العامة بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد طورت مايدا مقياساً للثقافة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين غير الراضين عن عملهم يبدون

أدراكاً سلبياً نحو الثقافة التنظيمية أكثر من الموظفين الراضين عن عملهم، وأن هناك اختلافاً في مفاهيم الثقافة التنظيمية بين الموظفين الراضين عن وظائفهم من جهة وغير الراضين عنها من جهة أخرى، كذلك كان الموظفون الراضون عن وظائفهم وأعمالهم أكثر دفاعاً عن الثقافة التنظيمية من أولئك غير الراضين عنها.

وهدفت دراسة لبيك (Lybeck,2000) إلى التحقق من دور المدير القيادي في تنمية الثقافة التنظيمية ذاتياً. تكون مجتمع الدراسة من ثلاث مدارس ابتدائية في ولاية واشنطن، وتم جمع المعلومات من مديري المدارس الثلاث بوساطة المقابلات الشخصية وملاحظة السلوك اليومي، ومراجعة الوثائق ذات الصلة بالموضوع، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يأتي: كان دور المدير في عملية التغيير واضحاً من خلال تطوير الثقافة المدرسية ذاتياً، وذلك من أجل تطوير العمل المدرسي، وكان المديرون أصحاب الثقافة القوية يحصلون على نجاحات كبيرة في الإصلاح التعليمي حول مسائل التخطيط والمنهاج.

وفي دراسة قام بها ملستين (Milistein,2000) في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى معرفة العلاقة بين ثقافة المدرسة وثقافة المعلمين والمنهاج المدرسي. تكون مجتمع الدراسة من (360) معلماً من معلمي المدارس المتوسطة في جنوب شرق ميتشجان، في حين شملت العينة (90) معلماً من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن هناك علاقة قوية بين ثقافة المعلمين الشخصية والثقافة المدرسية السائدة، وهناك علاقة بين قوة الثقافة المدرسية وفعالية المنهج المدرسي.

وقام ساوثهول (Saouthall,2001) بدراسة هدفت معرفة مفاهيم الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية في جامعة ماونتنت وست. تكونت عينة الدراسة



من (140) عضو هيئة تدريس. وقد خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية هي النموذج الأساس في كيفية رؤية أفراد المؤسسة للقيم المتداولة، وأن أعضاء هيئة التدريس يرون أن المعتقدات المتعارف عليها في أقسامهم هي: علامات أقل للأداء، وسمعة طيبة، والتقييد بقوانين كثيرة، وتوقعات كبيرة للأداء، وجود اختلافات في مفاهيم أعضاء الأقسام وثقافتهم التنظيمية بنظرتهم إذا كان المشرف رجلاً أو امرأة، وكذلك إذا كان المدرب مدفوع الأجر له أو لا.

وأجرى ملحم (2003) دراسة هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (253) مديراً ومديرة من المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن، وتم بناء استبانة لجمع البيانات تكونت من خمسة مجالات تمثل الثقافة التنظيمية في البيئة الأردنية، وهي: الفلسفة، والقيم، والمعتقدات والأعراف والتوقعات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الخاصة كانت مرتفعة، والمدارس الثانوية الحكومية متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أداء العاملين في المدارس الحكومية ومتوسط أداء المديرين في المدارس الخاصة ولصالحهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح المديرين الذين يمتلكون خبرة أكثر من (10) سنوات.

وأجرى السخني (2005) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمكونات الثقافة التنظيمية، تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية العامة والبالغ عددهم (435) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من (176) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم في الدراسة أداتين هما استبانة تحتوي سؤال مفتوح عن تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمكونات الثقافة التنظيمية، واستبانة لقياس درجة توافر خصائص الثقافة

التنظيمية، وأسفرت نتائج الدراسة عن (5) مكونات للثقافة التنظيمية هي: الفلسفة، والمعتقدات، والقيم والعرف، والتوقعات، وأظهرت النتائج توافر خصائص الثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

وأجرى عبد الإله (2006) دراسة هدفت التعرف إلى نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وهدفت التعرف إلى مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي. وقد استخدم في الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 340 موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، وقد استجاب منهم 264 (بنسبة 77.6%)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية كان مرتفعاً جداً، وأما في جامعة الأزهر فقد كان مرتفعاً، بينما في جامعة الأقصى فقد كان متوسطاً، وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

أما دراسة أبو جامع (2008) فقد هدفت تعرف العلاقة بين الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم خلال العام الدراسي 2009/2008، والبالغ عددهم (17094) عاملاً، وتكونت عينة الدراسة من (600) إداري تكونت أداة الدراسة من استبانة من محورين، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة المؤسسية السائدة في وزارة

التربية الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة الأبداع الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم جاءت أيضا بدرجة متوسطة.

أما الداعور (2008) فأجرى دراسة هدفت التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي في محافظة غزة، وتعرف نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية، ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس. تكون مجتمع الدراسة من (3040) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة على (360) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية هو نمط ثقافة التعاطف الإنساني، ثم ثقافة الإنجاز، ثم ثقافة القوة، ثم ثقافة النظم والأدوار، ووجود علاقة ارتباطية بين دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي وبين نمط ثقافة النظم والأدوار، ووجود علاقة ارتباطية قوية بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة).

وقد أجرى الليثي (2008) دراسة هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. تكونت عينة الدراسة من (115) مديراً في منطقة مكة التعليمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري

المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وأن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة ولصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال، وأن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

وأجرى البدراني (2009) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى إدراك المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في المدينة المنورة في السعودية لقيم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، تكونت عينة الدراسة من (529) معلماً في المدارس الثانوية الحكومية، و(110) معلمين في المدارس الثانوية الأهلية، تكونت أداة الدراسة من استبانتيين الأولى لقياس قيم الثقافة التنظيمية، والأخرى لقياس الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس جاء مرتفعاً، وكذلك الرضا الوظيفي.

وهدف دراسة عبدالقادر (2009) إلى تعرف الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية الخاصة في محافظة العاصمة بالأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. تكونت عينة

الدرسة من (102) من المعلمين والمعلمات تم اختيارهم بطريقة عشوائية للإجابة على مقياس الثقافة التنظيمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة في المعدل الكلي باستثناء مجال المعتقدات فقد جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة.

وهدفت دراسة بوحمد (2009) تعرف تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت. تكونت عينة الدراسة من (110) مديرين، (328) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (66) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: التوقعات والمعتقدات والأعراف والقيم والفلسفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات مديري المدارس على مجالات الأداة الكلية جاءت مرتفعة، وأن تصورات المعلمين على الأداة الكلية جاءت بدرجة متوسطة.

#### ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت التغيير التنظيمي

لقد أجرى مايلز (Miles,1993) دراسة هدفت إلى معرفة أهم العناصر المؤثرة في نجاح مشاريع التغيير التربوي التي شارك فيها أثناء الفترة الزمنية (1953-1993) واشتملت على عشرة مشاريع في مجال التغيير والإصلاح التربوي، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم العناصر التي تساعد في انتشار التغيير وتبنيه هي: تبني إستراتيجية العقلانية التقنية التي اختيار التحديد الأفضل تقنياً والحكمة في اختيار المناسب منها، والقدرة على إعادة صياغة المعرفة وربطها بالأهداف التربوية، والمتابعة وتقديم التغذية الراجعة المفيدة، والدعم المستمر للمعلمين من جانب القادة التربويين.

ودرس ستوكس (Stocks,1996) خصائص القيادة الفاعلة في التربية وأهم المشكلات التي تواجه تنفيذ التغيير، وتسهم في ظهور المقاومة وذلك بناء على دراسة مسحية في هذا المجال شملت (500) حالة في المملكة المتحدة، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدداً من العوامل والأسباب التي تؤثر في درجة تقبل العاملين للتغيير أو في مقاومته، ومن أبرز تلك العوامل عدم الدقة في التخطيط للتغيير، وعدم إعطاء الوقت الكافي لتنفيذه، وظهور مشكلات لم تكن موجودة مسبقاً إضافة إلى عقبات التنسيق والتعاون بين العاملين، وظهور تنافس سلبي وأزمات تؤدي إلى تشتت الجهود، وتضعف التركيز على الأهداف، وتسهم في ظهور مقاومته.

ودرس ميرفي (Murphy,1999) عناصر التغيير في أربع من المدارس الثانوية من الضواحي في ولاية فرجينيا الأمريكية، وبعد أن أستعرضت الدراسة الأدب النظري الخاص بعناصر التغيير في مستوى دور مديري المدارس، ودور مديري الدوائر فيها، وعلاقة المديرين بطاقم العاملين، وما يحدثه ذلك من آثار على إنتاجية العمل وفاعليته، وبحثت الدراسة على هذه الأساس الأنشطة والسلوكات التي تؤثر في عملية التغيير ونجاحها في إحداث تحسينات في مجمل عملية العمل التربوي- التعليمي. واستخلصت الدراسة أن المديرين الذين أثروا في التغيير كانت لديهم درجة أعلى من الاهتمام بطاقم العمل والطلبة على المستوى الشخصي والمهني، كما أظهرت الدراسة أن أولئك المديرين كانوا على ارتباط بثقافة المدرسة، وأن وعيهم بتلك الثقافة مكنهم من فرص أقوى لزوج الناس في عملية التغيير، وقد تبين أن أولئك المديرين تشكلت لديهم حصيلة ثقافية جعلتهم منفتحين على اختيار ما هو جديد، وإضافة عناصر تغييرية للارتقاء المهني والشخصي لمن هم في بيئة عملهم، وقد أكدت الدراسة أن هذه النتائج ذات تأثير على العاملين في السلك التربوي- التعليمي كمركب من مركبات العالم المعاصر.

وأجرت كارول (Carrol,2000) دراسة بعنوان ظاهرة إحداث التغيير في منطقة تعليمية ريفية في ولاية نيويورك في الفترة ما بين عامي (1992-1997) هدفت الدراسة إلى تعرف المعوقات الرئيسة التي تواجه عملية التغيير والإصلاح التربوي. استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة والمقابلات والوثائق للحصول على المعلومات، وقد أظهرت النتائج أن أهم معوقات التغيير التربوي في المنطقة الريفية بولاية نيويورك تتمثل بالآتي: الثقافات التقليدية السائدة ومعتقدات الناس وسلوكهم اليومي، والافتراضات غير المدروسة وعدم مراعاة الزمن المطلوب لإحداث التغيير، والقيادة الضعيفة وغياب الالتزام الشخصي وضعف الثقة، والتأثيرات السلبية لتجارب شخصية في التغيير تجعل الناس غير راغبين في تكرار التجربة.

وهدف دراسة زاتريك (Zatzick,2001) إلى تحليل تأكيد الذات لدى الموظف وعلاقة ذلك بمقاومة الموظف للتغيير التنظيمي، وكما هدفت هذه الدراسة إلى تعرف تأثير مفهوم الذات على ردود الأفعال تجاه التغيير التنظيمي. تكونت عينة الدراسة (160) موظفاً من ثلاث منظمات أعمال. وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين واجهوا تهديدات لمفهوم الذات على شكل ارتباك في الهوية أظهروا اتجاهات سلبية نحو التغيير، وأن تأكيد مفهوم الذات لدى الموظف يرتبط إيجابياً مع نظرته للتغيير.

أما دراسة برويل (Proehl,2001) بعنوان قيادة التغيير التنظيمي، فقد جاءت لتقدم مسحاً شاملاً للأدب النظري في هذا المجال، كما تناولت الجهود الناجحة في التغيير من زاوية الأسس التي تقوم عليها هذه العملية، وتناولت الدراسة بشكل خاص القيادات الإدارية العليا والمواصفات التي يجب أن تتحلى بها لانجاز تغيير ناجح. قدمت الدراسة عرضاً هيكلياً لأنواع المنظمات مثلما خصصت فصلاً موسعاً حول ردود الفعل على عملية التغيير في مختلف أنواع المؤسسات، وتناولت الدراسة مقاومة التغيير في أبعاد

مختلفة، وميزت الدراسة بين قيادة التغيير وإدارته، ولعل من أبرز ما جاءت به هذه الدراسة الأنموذج الذي يقدم إطاراً لتقويم مستوى استعداد المؤسسات للتغيير.

وأجرى الخصاونة (2001) دراسة تقويمية لإحدى تجارب التغيير في التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم في الأردن، تمثلت في استحداث المديرية العامة في الميدان بموجب نظام رقم (1) لسنة 1995 باعتبار أن هذا التغيير من الانجازات المترتبة على خطة الإصلاح والتطوير التربوي في مجال الإدارة التربوية، لتعزيز فكرة اللامركزية وتحقيق نتائج إيجابية في المجالات الآتية: البيئة الخارجية للعمل التربوي، واستراتيجيات العمل الإداري، والمصادر الإنسانية والموارد المالية، والبنى التحتية. وأظهرت نتائج الدراسة عدم تحقيق الأهداف التطويرية في المجالات المذكورة، ولم يؤد هذا التغيير إلى التحسين المنشود، وترتب عليه إضافة بيروقراطية زائدة، وتكلفة مادية، وهدر للوقت والجهد.

وقامت عماد الدين (2002) بدراسة هدفت إلى تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير. تكونت عينة الدراسة من (671) عضواً من هيئة العاملين في المدارس المشاركة في الدراسة، وعددها (24) مقسمة إلى أربع مجموعات، ثلاث منها شاركت في البرنامج التدريبي أما المجموعة الرابعة فعدت مجموعة ضابطة ولم تشارك، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن السلوك الإداري القيادي لدى هيئة العاملين في المدارس التجريبية يشير إلى أن الممارسات المرتبطة بقيادة التغيير في هذه المدارس أعلى منها في المجموعة الضابطة، مما يشير إلى نجاح البرنامج، وبالنسبة إلى أبعاد قيادة التغيير، دلت النتائج على أن أعلى أربعة أبعاد هي: بناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف والأولويات، وبناء ثقافة مشتركة، ونمذجة السلوك، ومراعاة الحاجات والفروق



الفردية، وتفعيل قيادة التغيير في المؤسسة التعليمية وتفعيل برنامج تطوير الإدارة المدرسية في مجال إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير.

لقد هدفت دراسة القسوس (2003) إلى الكشف عن خصائص التغيير التربوي في مجالى الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في ضوء تجربة التطوير التربوي في الأردن منذ مؤتمر 1987 حتى عام 2002، كما هدفت الدراسة إلى تعرف درجة إدراك القيادات التربوية الإدارية لهذه الخصائص وبناء أنموذج مقترح للتطوير. تكونت عينة الدراسة من (488) فرداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدراك القيادات التربوية لخصائص التغيير التربوي تعزى للمتغيرات: المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة، وقدمت الدراسة أنموذجاً مقترحاً للتغيير وتحقيق التطوير التربوي وفق الأهداف المطلوبة.

وأجرى ريلى وستول (Riley & Stoll, 2005) دراسة هدفت إلى تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على التغيير المدرسي، وقدمت الدراسة جانباً نظرياً، أوضحت فيه أن التغيير ليس عملية سهلة لأنه يحتاج إلى تغيير بعض معتقدات الأفراد وافتراساتهم، ويتطلب مرونة عقلية من فريق العمل بالمدرسة، فضلاً عن توفر بعد استراتيجي لعمليات التغيير والإصلاح يراعى التحديات التي تواجه المدرسة من الخارج، كما أن تطبيق الاستراتيجيات الجديدة، يتطلب مزيداً من الجهد والتدريب والوقت، فالوقت عامل حاسم يجب إدارته بنجاح عند تطبيق استراتيجيات التحسين المدرسي، كما أكدت الدراسة أن من أهم متطلبات نجاح التغيير والإصلاح المدرسي هو تأمين الموارد اللازمة بشرية كانت أم مادية لتطبيق استراتيجيات الإصلاح.

وقام كنتسون Knutson (2005) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين ثقافة المدرسة وبين الاهتمامات الاجتماعية لقائد المدرسة، إذ أجريت مقابلات مع 70 مديراً 219 معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الاهتمامات الاجتماعية للقائد، وبين تجديد الثقافة المدرسية، فكلما كان القائد يتميز بالحس الجماعي والمرونة العقلية والانفتاح على الآخرين، كلما أدى ذلك إلى نشر ثقافة العمل بروح الفريق، وتطبيق آليات متنوعة تسهم في تحسين الأداء المدرسي، فضلاً عن إتاحة مناخ مدرسي مفعم بالصدقة والثقة والعلاقات الإنسانية التي تساعد على انجاز المهمات، كما أشارت الدراسة إلى أهمية دور القائد في تعزيز ودعم عمليات التحول والتغيير المدرسي.

واستهدفت دراسة دنت ووغولديبرغ (Dent & Goldberg, 2005) تقديم نموذج في موضوع تحدي مقاومة التغيير، وبعد أن تتفحص الدراسة جذور عدد من النماذج المقبولة على نطاق واسع في دراسة السلوك التنظيمي، تتناول الدراسة مقاومة التغيير، وأساليب التغلب على تلك المقاومة في المستويات الإدارية العليا. وتدخل الدراسة في موضوعها المركزي، وهو الأنموذج الذهبي لدى مختلف مستويات الموظفين، وتداخلات النماذج الذهبية مع تنفيذ عمليات التغيير. واستند الأنموذج الذي اقترحته الدراسة إلى أن مقاومة التغيير مفهوم يتصل بنظم العمل والإدارة كقوة ذات تأثير على أداء كل من المديرين والموظفين في الوسط الأكاديمي- التربوي، والدراسة هنا تتعامل مع مقاومة التغيير كمفهوم نفسي، ويعطيانه في أنموذجها المقترح بعداً شخصياً يقابل بين الموظفين والإداريين، وترتبط الدراسة كل ذلك مع ديناميكيات التغيير، وآثاره في أحداث تحولات إيجابية في إنتاجية العمل وفاعليته عندما يتم النجاح في أنجاز التغييرات المستهدفة، وخلصت الدراسة إلى تقديم تصور شامل لأبعاد مقاومة التغيير من زاوية الأسباب النفسية

والثقافية واستراتيجيات مواجهة تلك المقاومة، وتلخصت في هذا الأنموذج أعمال عدد من العلماء السابقين في هذا المجال.

وقد قام الزهراني (2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين التربويين، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مديري مراكز الإشراف والمشرفين التربويين في كل بعد من أبعاد قيادة التغيير، وقد شملت الدراسة جميع مديري المراكز وعددهم (22) مديراً، وعينة عشوائية طبقية من المشرفين التربويين بلغ عدد أفرادها (314)، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

- يرى مديرو مراكز الإشراف التربوي أنهم يمارسون قيادة التغيير في البعد المتصف ببناء فريق إحداث التغيير " بدرجة عالية، ويرى المشرفون التربويون أنهم يمارسونها بدرجة عالية
- يرى مديرو مراكز الإشراف التربوي أنهم يمارسون قيادة التغيير في البعد المتصل "تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة" بدرجة عالية، ويرى المشرفون التربويون أنهم يمارسونها بدرجة عالية.

وقد أجرت القرشي (2008) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وصممت استبانة أداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (347) مديرة ومساعدة بالمدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى توفر مهارات الإبداع

الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس بمدينة مكة المكرمة، وأن درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) جاءت منخفضة والأسلوب الإحتوائي جاءت بدرجة عالية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد المجتمع فيها يتعلق بدرجة توفر مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير نوع العمل وسنوات الدراسة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

صنفت الباحثة الدراسات إلى صنفين هما الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والدراسات التي تناولت التغيير بشكل عام وخاصة على مستوى الدراسات العربية وعرضتها بصورة الدراسات العربية والدراسات الأجنبية وهي على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية فهناك دراسات ركزت على مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية ومنها دراسة ملحم (2003) التي هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، ودراسة عبدالأله (2006) التي هدفت الى تعرف نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية، ودراسة الداعور (2008) التي هدفت التعرف نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، ودراسة البدراني (2009) التي هدفت التعرف إلى مستوى أدراك المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في المدينة المنورة في السعودية لقيم الثقافة التنظيمية، ودراسة عبدالقادر (2009) التي هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية الخاصة في محافظة العاصمة بالأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ودراسة دراسة لبيك (Lybeck,2000) التي هدفت إلى

التحقق من دور المدير القيادي في تنمية الثقافة التنظيمية، ودراسة ساوث هول (Saouthall,2001) التي هدفت معرفة مفاهيم الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية في جامعة ماونتن وست.

ودراسات أخرى ركزت على التصورات للعاملين حول الثقافة التنظيمية ومنها دراسة السخني (2005) التي هدفت الكشف عن تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمكونات الثقافة التنظيمية، ودراسة بوحمد (2009) التي هدفت التعرف إلى تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت

دراسات أخرى ركزت على معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات أخرى ومنها دراسة أبو جامع (2008) فقد هدفت تعرف العلاقة بين الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ودراسة الليثي (2008) التي هدفت التعرف على الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، ودراسة الخلايلة (2009) التي هدفت معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، ودراسة داينالز (Dainals,1999) التي هدفت الكشف عن العلاقة بين الثقافات التنظيمية والمناخات التنظيمية، ودراسة ماريبا (Maria,1999) التي هدفت الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، ودراسة لينكس (Lenox,1999) التي هدفت فحص الثقافة التنظيمية وبيان علاقتها برضا المعلمين عن أعمالهم ووظائفهم وعلاقة ذلك بالإنجاز الأكاديمي للطلبة، ودراسة مايدا (Mayda,2000) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين إدراك المعلمين للثقافة والرضا الوظيفي، ودراسة ملستين (Milistein,2000) في الولايات المتحدة الأمريكية التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين ثقافة المدرسة وثقافة المعلمين والمنهاج المدرسي.

ودراسات أخرى هدفت معرفة أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين ومنها دراسة الزهراني (2007)، ودراسة الثويني (2008) التي هدفت معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية.

#### ثانيا الدراسات التي تناولت التغيير:

هناك دراسات ركزت على اتجاهات العاملين نحو التغيير ومنها دراسة بو حمديّة (1994) التي هدفت التعرف إلى اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، ودراسة الزيادات (1999) التي بحثت في العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، ودراسة سيلفستر (Sylvester,1988) لتبحث عوامل مقاومة التغيير في جامعة باسفيك لوثيران في واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية ودراسات أخرى ركزت على خصائص التغيير ومنها دراسة دراسة القسوس (2003) التي هدفت الكشف عن خصائص التغيير التربوي في مجالي الإدارة والإشراف التربوي في الأردن، ودراسة دراسة بامبلا إيلين (Ellen,1987) والتي هدفت التعرف على تأثير الكفاءة الذاتية والرضا عن الأداء في مقاومة التغيير، ودراسة دراسة أندرسون (Anderson,1988) والتي هدفت تحليل العوامل الشخصية والمقاومة المدركتين للتغيير، ودراسة مايلز (Miles,1993) التي هدفت إلى معرفة أهم العناصر المؤثرة في نجاح مشاريع التغيير التربوي، ودراسة ميرفي (Murphy,1999) التي هدفت بحث عناصر التغيير في أربع من المدارس الثانوية من الضواحي في ولاية فرجينيا الأمريكية.

و تشابهت الدراسات السابقة في أدواتها ومجالاتها وإجراءاتها والمنهجية والتصميم، وركزت على معلمي المراحل الدراسية الثلاث الابتدائية، والإعدادية (المتوسطة)، والثانوية.

وتميز الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع دراستها وعينتها والتي تكونت من المعلمات فقط، وعدم أخذ متغير الجنس ضمن الدراسة.

وقد أفادة الدراسات السابقة الباحث في صياغة الإطار النظري وتحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها، كذلك قدمت مساعدة في تطوير أداة الدراسة حيث شكلت قاعدة معرفية غنية بما وفرته من أدوات طبقت فيها، وكذلك ساعدت في مناقشة نتائج الدراسة وربطها معها من حيث مدى التوافق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثالث  
الطريقة والإجراءات



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث المستخدم، ولمجتمع الدراسة وعينتها وخطوات تطوير أداتي الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية وإجراءات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### منهج البحث المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، إذ أنه المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت وعددهن (11780) معلمة، وذلك خلال العام الدراسي 2012/2011

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية من مجتمع الدراسة من جميع المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت، وقد تم اختيار ثلاث مناطق تعليمية بطريقة عنقودية عشوائية، وهما منطقة العاصمة التعليمية، ومنطقة الأحمدية التعليمية، ومنطقة الجهراء التعليمية. وتم اختيار عينة المعلمات بالطريقة العشوائية البسيطة، وكان عدد المعلمات في منطقة الأحمدية التعليمية (126) معلمة، وفي منطقة الجهراء التعليمية (135) معلمة، ومنطقة العاصمة (100) معلمة. وبلغ مجموعة أفراد عينة الدراسة (351) معلمة، وهي عينة ممثلة للمجتمع استناداً إلى الجدول الإحصائي الذي أعده (Batlett and Higginc,2001).

## أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتضمنة معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية، ومستوى التغيير التنظيمي والعلاقة القائمة بينهما من وجهة نظر المعلمات في تلك المدارس، تمّ تطوير أداتي الدراسة وكما هو مبين تالياً:

الأداة الأولى: استبانة الثقافة التنظيمية السائدة: تمّ تطوير استبانة تكونت بصيغتها الأولية من (26) فقرة. وقد تمّ الرجوع في ذلك إلى الأدب النظري ذي العلاقة بالموضوع، والدراسات السابقة ذات الصلة، والملحق (1) يبين أداة الدراسة الأولى (استبانة الثقافة التنظيمية السائدة)، بصيغتها الأولية.

### صدق أداة الدراسة الأولى (استبانة الثقافة التنظيمية السائدة):

للتأكد من صدق أداة الدراسة الأولى (استبانة الثقافة التنظيمية السائدة)، قامت الباحثة باستخدام الصدق الظاهري، وذلك بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على (9) محكمين، من أعضاء هيئة التدريس المختصين في العلوم التربوية في الجامعات الأردنية والكويتية، والملحق (2) يبين أسماء المحكمين، وذلك للتأكد من مدى صدق الأداة وسلامة الصياغة العلمية واللغوية، وذكر أي تعديلات مقترحة، واقتراح الفقرات التي يرون ضرورة إضافتها أو الفقرات اللازمة حذفها لعدم صلاحيتها.

وبعد استرجاع الأداة من المحكمين، قامت الباحثة بتفريغ استجاباتهم، وتمّ اعتماد كل فقرة وافق عليها (80%) فأكثر من المحكمين على ملاءمتها، كما تمّ تعديل الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة تعديلها، ولم تحذف أو تضاف أي فقرة جديدة، وبعد أن تمّ التعديل في صياغة بعض الفقرات، خرجت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (26) فقرة، والملحق (5) يوضح ذلك.

### ثبات أداة الدراسة الأولى (استبانة الثقافة التنظيمية السائدة):

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى، تم توزيعها على عينة من (40) معلمة في المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت من خارج عينة الدراسة، وبعد ذلك تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha)، للاتساق الداخلي، وقد بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (0.89)، وهي مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

### الأداة الثانية: استبانة التغيير التنظيمي:

تم تطوير استبانة التغيير التنظيمي لقياس درجة التغيير التنظيمي بعد الاطلاع على الأدب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالتغيير التنظيمي. وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (39) فقرة، موزعة على (5) مجالات والملحق رقم (4) يبين ذلك.

### صدق أداة الدراسة الثانية (استبانة التغيير التنظيمي)

تم التحقق من صدق الأداة الثانية بعرضها على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في العلوم التربوية من الجامعات الأردنية والكويتية والبالغ عددهم (10) محكمين. والملحق رقم (2) يبين أسماء المحكمين، وللتأكد من مدى صدق الأداة ومدى انتماء الفقرات للمجالات التي وردت فيها ومدى شمولية فقرات الاستبانة، كما طلب إليهم بيان مدى سلامة الصياغة العلمية واللغوية وذكر أي تعديلات مقترحة، واقترح إضافة إلى فقرات أو حذف فقرات يرون عدم صلاحيتها لعدم مناسبتها.

وبعد استرجاع الأداة من المحكمين، قامت الباحثة بتفريغ ملاحظاتهم، وتم اعتماد كل فقرة وافق عليها (80%) فأكثر من المحكمين على ملاءمتها، وبعد أن تم التعديل في صياغة

بعض الفقرات، خرجت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (38) فقرة، موزعة على (5) مجالات. والملحق رقم (5) يوضح أداة الدراسة الثانية بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الثانية (استبانة التغيير التنظيمي):

للتحقق من ثبات أداة الدراسة الثانية (استبانة التغيير التنظيمي)، تم توزيعها على عينة مكونة من (40) معلمة في المدارس الابتدائية الحكومية في الكويت من خارج عينة الدراسة، وبعد ذلك تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alph)، للاتساق الداخلي، والجدول

(1) يوضح معاملات الاتساق الداخلي للأداة الثانية للدراسة:

### جدول (1)

قيم معامل ثبات مجالات أداة التغيير التنظيمي في المدارس  
الابتدائية الحكومية في الكويت

| الرقم | المجال                       | كرونباخ ألفا |
|-------|------------------------------|--------------|
| 1     | العلاقات الانسانية           | 0.88         |
| 2     | الاتصال الفعال               | 0.90         |
| 3     | الشراكة في احداث التغيير     | 0.85         |
| 4     | ادارة وقت التغيير بفاعلية    | 0.90         |
| 5     | التحفيز لتحقيق اهداف التغيير | 0.84         |
|       | الدرجة الكلية                | 0.87         |

### اجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة واختبار ثباتهما وتحديد العينة المراد تطبيق الاستبانة عليها، تم الحصول على الموافقة الرسمية من الجامعة لمخاطبة وزارة التربية في دولة الكويت للحصول على الموافقة الرسمية لتطبيق الدراسة. ويتضح ذلك في الملحق (6).

قامت وزارة التربية في دولة الكويت بمخاطبة المناطق التعليمية وذلك بإرسال خطاب تسهيل مهمة باحثة ويتضح ذلك في الملحق (5) والملحق (6)، والملحق (7)، وتم توزيع

الاستبانة على المعلمات أفراد العينة في المدارس المعنية بالدراسة، إذ كانت الباحثة تشرح أحداث الدراسة وتطلب منهن الإجابة عليها، مؤكدة لهن أن إجابتهن ستعامل بسريّة تامّة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وبعد ذلك قامت الباحثة بجمع الاستبانات، ومن ثمّ قامت بتفريغ الاستبانات المسترجعة في النموذج الخاص للحاسوب لمعالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، ثم قامت بتحليل هذه النتائج وتفسيرها وكتابة تقرير البحث. كما تمّ تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفقاً لمقياس (ليكرت الخماسي)، بحيث تحدد بخمس مستويات لاستبانة الثقافة التنظيمية على النحو الآتي:

أوافق تماماً – أوافق – أوافق إلى حدٍ ما – لا أوافق – لا أوافق تماماً.

أما بخصوص أداة التغيير التنظيمي فتحددت مستوياتها الخمس على النحو الآتي:  
عالية جداً – عالية – متوسطة – منخفضة – منخفضة جداً.

وتمّ استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تمّ تقييمه (عالي، متوسط، منخفض)، للاعتماد على فئات الأداة وعددها أربع فئات وهي: (1-1.99) - (2-2.99)، (3-3.99)، (4-4)، (5-5) وبذلك يقسم عدد البدائل الخمسة المبينة أعلاه وبطريقة حسابية كالآتي:  
(0.8=5÷4).

وتكون المستويات الثلاثة كالآتي:

درجة منخفضة/ مستوى منخفض من (1- أقل من 2.6)

درجة متوسطة/ مستوى متوسط (2.6- أقل من 3.4).

درجة عالية/ مستوى عالي (3.4- 5)

ويمكن توظيف التقييم لهذه المستويات كالآتي:

$$2.60=(0.8+0.8) +1$$

$$3.40=(0.8)+2.61$$

$$6=(0.8+0.8)+3.41$$

### المعالجة الإحصائية

تمّ استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية والرتبة والإجابة عن السؤال الأول

والثاني.

2- تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين الأحادي وتحليل

شيفيه للإجابة عن السؤال الثالث والرابع.

3- تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس.

4- تمّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل ثبات أداتي الدراسة.

#### متغيرات الدراسة

أولا المتغيرات الوسيطة وهي:

1- الخبرة ولها ثلاثة مستويات هي (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، وأكثر من

10سنوات).

2- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات هي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات

عليا)

ثانياً: المتغير التابع: (أ) مستوى الثقافة التنظيمية السائدة

(ب) درجة التغيير التنظيمي.

الفصل الرابع  
نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة

عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وتم تحديد الرتبة لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة

نظر المعلمات، ويظهر الجدول (2) ذلك.

#### الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|-------|
| 11         | تؤكد الإدارة على العدالة بين العاملين                    | 3.90            | 0.79              | 1      | مرتفع |
| 2          | تنسب المعلومات بالمدرسة بشكل هرمي                        | 3.81            | 1.17              | 2      | مرتفع |
| 7          | يسود المدرسة جو من الرضا بين العاملين                    | 3.69            | 1.01              | 3      | مرتفع |
| 8          | يتسم العاملون بالمدرسة بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات    | 3.69            | 1.13              | 3      | مرتفع |
| 9          | تحاول الإدارة حل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية    | 3.69            | 1.04              | 3      | مرتفع |
| 10         | تشجع الإدارة المدرسية على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف | 3.69            | 1.13              | 3      | مرتفع |
| 15         | تزرع الإدارة الثقة في نفوس العاملين فيها                 | 3.66            | 1.09              | 7      | متوسط |
| 1          | تحديد الصلاحيات داخل المدرسة بشكل واضح                   | 3.65            | 1.21              | 8      | متوسط |
| 3          | يلتزم العاملون بالمدرسة بتعاليم الإدارة العليا           | 3.65            | 1.17              | 8      | متوسط |
| 17         | تقلل الإدارة المدرسية من الرغبة في المخاطرة              | 3.62            | 1.14              | 10     | متوسط |
| 16         | تهتم الإدارة بإنجاز العمل دون النظر على النتائج          | 3.58            | 1.20              | 11     | متوسط |



|       |    |      |      |   |    |
|-------|----|------|------|---|----|
| متوسط | 12 | 1.27 | 3.56 | تهتم الإدارة بانجاز العمل في الوقت المحدد                       | 20 |
| متوسط | 13 | 1.08 | 3.54 | تهتم المدرسة بالإجراءات الرسمية                                 | 5  |
| متوسط | 14 | 1.30 | 3.52 | تأخذ إدارة المدرسة بمبدأ العقاب                                 | 4  |
| متوسط | 14 | 1.15 | 3.52 | تهتم الإدارة بالجانب الإنساني في العمل                          | 14 |
| متوسط | 16 | 1.11 | 3.51 | تولي الإدارة التشريعات أهمية كبيرة                              | 24 |
| متوسط | 17 | 1.24 | 3.49 | يسود الحذر العلاقة بين العاملين في المدرسة                      | 18 |
| متوسط | 18 | 1.02 | 3.48 | تعتمد الإدارة على الأداء الوظيفي في عملية التقييم               | 25 |
| متوسط | 19 | 1.17 | 3.46 | تحت الإدارة العاملين على الاستخدام الأمثل للموارد               | 22 |
| متوسط | 20 | 1.01 | 3.44 | تساعد الإدارة في تكوين فرق العمل في المدرسة                     | 6  |
| متوسط | 21 | 1.25 | 3.40 | تفوض الإدارة المهمات حسب التخصصات                               | 23 |
| متوسط | 22 | 1.25 | 3.37 | تعتمد الإدارة على الخبرة في صناعة القرارات                      | 19 |
| متوسط | 23 | 1.31 | 3.36 | تسمح الإدارة للعاملين بحرية التعبير عن الرأي                    | 12 |
| متوسط | 23 | 1.17 | 3.36 | يشارك العاملون في صنع القرار في المدرسة                         | 13 |
| متوسط | 25 | 1.29 | 3.30 | تهتم الإدارة المدرسية في النتائج دون النظر إلى طريقة أداء العمل | 21 |
| متوسط |    | 0.53 | 3.56 | الدرجة الكلية   |    |

يلاحظ من الجدول (2) أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.90 - 3.30) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على "تؤكد الإدارة على العدالة بين العاملين"، وبمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على "تناسب المعلومات بالمدرسة بشكل هرمي" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.17) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرتان (12) "تسمح الإدارة للعاملين بحرية التعبير عن

الرأي" و(13)" يشارك العاملون في صنع القرار في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.36) وانحرافين معياريين (1.31)، و(1.17) على الترتيب وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (21)" تهتم الإدارة المدرسية في النتائج دون النظر إلى طريقة أداء العمل" بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.29) وبمستوى متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت تعزى للمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمات؟ تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الاتي:

### 1- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (3) ذلك.

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات ، تبعاً لمتغير الخبرة

| سنوات الخبرة     | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------------|-------|-----------------|-------------------|
| أقل من 5 سنوات   | 70    | 3.65            | 0.54              |
| من 5-10 سنوات    | 126   | 3.57            | 0.55              |
| أكثر من 10 سنوات | 155   | 3.51            | 0.49              |
| المجموع          | 351   | 3.56            | 0.53              |

يلاحظ من الجدول (3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل فئة أقل من 5 سنوات على أعلى متوسط حسابي (3.65)، وأخيراً جاء المتوسط

الحسابي لأصحاب الفئة أكثر من 10 سنوات إذ بلغ (3.51)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

#### الجدول (4)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير الخبرة

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | 1.643          | 2            | 0.822          | 1.702  | 0.076         |
| داخل المجموعات | 168.626        | 348          | 0.483          |        |               |
| المجموع        | 170.269        | 350          |                |        |               |

تشير النتائج في الجدول (4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.702)، وبمستوى دلالة (0.076).

#### 2- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (5) ذلك.

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي    | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------------|-------|-----------------|-------------------|
| أقل من بكالوريوس | 96    | 3.58            | 0.52              |
| بكالوريوس        | 202   | 3.52            | 0.51              |
| دراسات عليا      | 53    | 3.65            | 0.59              |
| المجموع          | 351   | 3.56            | 0.53              |

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل فئة دراسات عليا على أعلى متوسط حسابي (3.65)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة بكالوريوس إذ بلغ (3.52)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

### الجدول (6)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | 1.364          | 2            | 0.682          | 1.406  | 0.098         |
| داخل المجموعات | 168.904        | 348          | 0.485          |        |               |

|  |  |  |     |         |         |
|--|--|--|-----|---------|---------|
|  |  |  | 350 | 170.269 | المجموع |
|--|--|--|-----|---------|---------|

تشير النتائج في الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.406)، وبمستوى دلالة (0.098).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " ما درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، ويظهر الجدول (7) ذلك.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

| الرقم | المجال                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التغيير التنظيمي |
|-------|------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------------|
| 5     | التحفيز لتحقيق اهداف التغيير | 3.62            | 0.63              | 1      | متوسطة                |
| 2     | الاتصال الفعال               | 3.48            | 0.80              | 2      | متوسطة                |
| 4     | ادارة وقت التغيير بفاعلية    | 3.41            | 0.69              | 3      | متوسطة                |
| 3     | الشراكة في احداث التغيير     | 3.36            | 0.80              | 4      | متوسطة                |
| 1     | العلاقات الانسانية           | 3.34            | 0.66              | 5      | متوسطة                |
|       | الدرجة الكلية                | 3.44            | 0.57              |        | متوسطة                |

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات كانت بشكل عام كان متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) وانحراف معياري (0.57)، وجاءت مجالات أداة الدراسة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62 - 3.34)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "التحفيز لتحقيق اهداف التغيير"، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.63) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "الاتصال الفعال"، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة قبل الاخيرة مجال "الشراكة في احداث التغيير"، بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "العلاقات الانسانية"، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.66) وبمستوى متوسط، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1- مجال التحفيز لتحقيق أهداف التغيير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك.

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال التحفيز لتحقيق اهداف التغيير مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التغيير التنظيمي |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|-----------------------|
| 36         | نتيح الإدارة للأفراد تحقيق ذواتهم من خلال تطبيق أفكارهم في عملية التغيير | 3.85            | 1.19              | 1      | مرتفعة                |
| 34         | تشديد الإدارة بانجازات العاملين في عملية التغيير                         | 3.81            | 1.16              | 2      | مرتفعة                |
| 32         | يظهر العاملون حماسة بتحقيق أهداف التغيير                                 | 3.75            | 1.18              | 3      | مرتفعة                |

|        |   |      |      |   |    |
|--------|---|------|------|---|----|
| مرتفعة | 4 | 1.00 | 3.69 | تقدر الإدارة الحوافز المالية ذات القيمة والجدوى في عملية التغيير                          | 35 |
| متوسطة | 5 | 1.15 | 3.64 | تعلن الإدارة باستمرار عن كل ما يتوصل اليه فريق التغيير من نتائج ايجابية                   | 37 |
| متوسطة | 6 | 1.27 | 3.51 | تتجنب الإدارة الممارسات السلبية التي تؤدي إلى الإحباط والفتور الذي ينعكس على مستوى الأداء | 38 |
| متوسطة | 7 | 0.73 | 3.09 | يشعر العاملون بأهمية الدور الذي يقوموا به بعملية التغيير                                  | 33 |
| متوسطة |   | 0.63 | 3.62 | الدرجة الكلية   |    |

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال التحفيز لتحقيق اهداف التغيير كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.63)، وجاءت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.09 - 3.85) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (36) التي تنص على "تتيح الإدارة للأفراد تحقيق ذواتهم من خلال تطبيق أفكارهم في عملية التغيير"، بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (34) التي تنص على "تشيد الإدارة بانجازات العاملين في عملية التغيير"، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (38) التي تنص على "تتجنب الإدارة الممارسات السلبية التي تؤدي إلى الإحباط والفتور الذي ينعكس على مستوى الأداء" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.27) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (33) التي تنص على "يشعر العاملون بأهمية الدور الذي يقوموا به بعملية التغيير" بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة متوسطة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التغيير التنظيمي |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|-----------------------|
| 13         | تتقبل الإدارة الاختلاف بالرأي مع الآخرين حول عملية التغيير                   | 3.59            | 1.41              | 1      | متوسطة                |
| 12         | يعبر الأفراد عن آرائهم بحرية اتجاه عملية التغيير                             | 3.58            | 1.23              | 2      | متوسطة                |
| 14         | تتجنب الإدارة إصدار الأوامر المباشرة في أثناء عملية التغيير                  | 3.58            | 1.25              | 2      | متوسطة                |
| 11         | يدرك المعنيون بالتغيير واجباتهم في أثناء عملية التغيير                       | 3.51            | 1.39              | 4      | متوسطة                |
| 10         | تسعى الإدارة بأن تكون عملية التغيير رغبة نابعة من العاملين                   | 3.47            | 1.36              | 5      | متوسطة                |
| 17         | تحرص الإدارة باستمرار على أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل التغيير | 3.47            | 1.44              | 5      | متوسطة                |
| 15         | يستخدم في الإدارة أسلوب الحوار في مناقشتهم                                   | 3.46            | 1.27              | 7      | متوسطة                |
| 9          | يعلم المعنيون بالتغيير في المدرسة في أداة عملية التغيير التي تمت فيها        | 3.36            | 1.25              | 8      | متوسطة                |
| 16         | تسود أجواء الشفافية في المدرسة للحد من الإشاعات المؤدية إلى مقاومة التغيير   | 3.33            | 1.43              | 9      | متوسطة                |
|            | الدرجة الكلية  | 3.48            | 0.80              |        | متوسطة                |

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الاتصال الفعال كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت فقرات هذا المجال بين الدرجة المرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.59 - 3.33) وجاءت في الرتبة الأولى



الفقرة (13) التي تنص على "تتقبل الإدارة الاختلاف بالرأي مع الآخرين حول عملية التغيير"،  
 بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.41) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة  
 الثانية الفقرتان (12) التي تنص على " يعبر الأفراد عن آرائهم بحرية اتجاه عملية التغيير" و  
 (14) التي تنص على "تتجنب الإدارة إصدار الأوامر المباشرة في أثناء عملية التغيير"،  
 بمتوسط حسابي (3.58) وانحرافين معياريين (1.16)، و(1.25) على الترتيب وبدرجة  
 متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة ( 9) التي تنص على " يعلم المعنيون بالتغيير  
 في المدرسة في أداة عملية التغيير التي تمت فيها" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري  
 (1.25) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (16) التي تنص على " تسود  
 أجواء الشفافية في المدرسة للحد من الإشاعات المؤدية إلى مقاومة التغيير" بمتوسط حسابي  
 (3.33) وانحراف معياري (1.43) وبدرجة متوسطة.

### 3- مجال ادارة وقت التغيير بفاعلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة التغيير  
 التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لكل فقرة من فقرات هذا  
 المجال، والجدول (10) يبين ذلك.

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس  
 الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال ادارة وقت التغيير بفاعلية مرتبة  
 تنازلياً

| رقم<br>الفقرة | الفقرة   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>التغيير<br>التنظيمي |
|---------------|--|--------------------|----------------------|--------|-----------------------------|
| 30            | تنفذ إجراءات التغيير ضمن البرنامج الزمني المعلن<br>للمراحل المحددة | 3.76               | 1.16                 | 1      | مرتفعة                      |
| 31            | تنفذ خطط العمل المرسومة لإحداث عملية التغيير<br>بدقة               | 3.67               | 1.23                 | 2      | متوسطة                      |

|        |   |      |      |   |    |
|--------|---|------|------|---|----|
| متوسطة | 3 | 1.37 | 3.56 | تراعى عند اتخاذ القرار طبيعة التغيير                      | 27 |
| متوسطة | 4 | 1.39 | 3.48 | تنفذ مراحل التغيير وفقا لأولويات الحاجة القائمة           | 26 |
| متوسطة | 5 | 1.41 | 3.26 | تتحقق نتائج عملية التغيير في الفترة المحددة بدقة          | 29 |
| متوسطة | 6 | 1.34 | 3.18 | يحدث التغيير في الوقت المحدد بشكل دقيق                    | 25 |
| متوسطة | 7 | 0.86 | 2.95 | تدرب الفئة المعنية بعملية التغيير على ما تحتاجه من قرارات | 28 |
| متوسطة |   | 0.69 | 3.41 | الدرجة الكلية   |    |

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال ادارة وقت التغيير بفاعلية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) وانحراف معياري (0.69)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.95 - 3.76) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (30) التي تنص على "تنفذ إجراءات التغيير ضمن البرنامج الزمني المعلن للمراحل المحددة"، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (31) التي تنص على "تنفذ خطط العمل المرسومة لإحداث عملية التغيير بدقة"، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (25) التي تنص على "يحدث التغيير في الوقت المحدد بشكل دقيق" بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.34) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (28) التي تنص على "تدرب الفئة المعنية بعملية التغيير على ما تحتاجه من قرارات" بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة.

#### 4- مجال الشراكة في احداث التغيير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (11) يبين ذلك.

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال الشراكة في احداث التغيير مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التغيير التنظيمي |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|-----------------------|
| 22         | توظف مَقَدِّرات العاملين الموهوبين في التغلب على الصعوبات التي قد تواجه عملية التغيير | 3.72            | 1.24              | 1      | مرتفعة                |
| 21         | تتخذ القرارات اللازمة لعملية التغيير بالمشاركة مع العاملين في المدرسة                 | 3.38            | 1.44              | 2      | متوسطة                |
| 20         | يشارك العاملون الإدارة في تحديد آليات العمل المناسبة لعملية التغيير                   | 3.33            | 1.38              | 3      | متوسطة                |
| 19         | توضع الأهداف المناسبة للتغيير بالتشارك مع العاملين في المدرسة                         | 3.30            | 1.39              | 4      | متوسطة                |
| 24         | يبادر الأفراد في طرح أفكارهم ومقترحاتهم نحو عملية التغيير                             | 3.27            | 1.44              | 5      | متوسطة                |
| 18         | تستطلع الإدارة آراء المعنيين بالتغيير   | 3.25            | 1.43              | 6      | متوسطة                |
| 23         | تفوض الإدارة الصلاحيات المناسبة لفريق التغيير   | 3.25            | 1.38              | 6      | متوسطة                |
|            | الدرجة الكلية   | 3.36            | 0.80              |        | متوسطة                |

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال الشراكة في احداث التغيير كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.36) وانحراف معياري (0.80)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72 - 3.25) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) التي تنص على " توظف مَقَدِّرات العاملين الموهوبين في التغلب على الصعوبات التي قد تواجه عملية التغيير"، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (21)

التي تنص على " تتخذ القرارات اللازمة لعملية التغيير بالمشاركة مع العاملين في المدرسة"،  
بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.44) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل  
الاخيرة الفقرة (24) التي تنص على " يبادر الأفراد في طرح أفكارهم ومقترحاتهم نحو عملية  
التغيير "بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.44) وبدرجة متوسطة، وجاءت في  
الرتبة الاخيرة الفقرتان (18) التي تنص على " تستطلع الإدارة آراء المعنيين بالتغيير"، و(23)  
التي تنص على " تفوض الإدارة الصلاحيات المناسبة لفريق التغيير" بمتوسط حسابي (3.25)  
وانحرافين معياريين (1.43) و(1.38) على الترتيب وبدرجة متوسطة.

#### 5- مجال العلاقات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة التغيير  
التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لكل فقرة من فقرات هذا  
المجال، والجدول (12) يبين ذلك.

#### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس  
الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

| رقم<br>الفقرة | الفقرة  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>التغيير<br>التنظيمي |
|---------------|---|--------------------|----------------------|--------|-----------------------------|
| 8             | تسود في المدرسة بيئة العمل المناسبة                                   | 3.74               | 1.17                 | 1      | مرتفعة                      |
| 6             | يتشارك الأفراد في الممارسة العملية للأنشطة<br>المرتبطة بعملية التغيير | 3.69               | 1.35                 | 2      | مرتفعة                      |
| 3             | تظهر الإدارة الثقة في مقدرات الأفراد في تحقيق<br>التغيير              | 3.57               | 1.17                 | 3      | متوسطة                      |
| 2             | تقدر الإدارة رغبات المستهدفين بالتغيير                                | 3.55               | 1.12                 | 4      | متوسطة                      |
| 1             | تشيع في المدرسة الاتجاهات الايجابية بين العاملين                      | 3.43               | 1.17                 | 5      | متوسطة                      |
| 4             | يتم التعامل مع الأفراد بعيدا عن المحابة                               | 3.26               | 1.39                 | 6      | متوسطة                      |
| 5             | تعالج الإدارة الأسباب المؤدية لمقاومة الأفراد<br>للتغيير              | 2.79               | 0.95                 | 7      | متوسطة                      |

|        |   |      |      |  |   |
|--------|---|------|------|--|---|
| متوسطة | 8 | 0.95 | 2.67 | تقام الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية في المدرسة | 7 |
| متوسطة |   | 0.66 | 3.34 | الدرجة الكلية  |   |

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات لفقرات مجال العلاقات الإنسانية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.34) وانحراف معياري (0.66)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74-2.67) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على "تسود في المدرسة بيئة العمل المناسبة"، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (6) التي تنص على "يتشارك الأفراد في الممارسة العملية للأنشطة المرتبطة بعملية التغيير"، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.35) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "تعالج الإدارة الأسباب المؤدية لمقاومة الأفراد للتغيير" بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "تقام الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية في المدرسة" بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت تعزى للمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمات؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (13) ذلك.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الخبرة           | المجال                       |
|-------------------|-----------------|-------|------------------|------------------------------|
| 0.74              | 3.28            | 70    | أقل من 5 سنوات   | العلاقات الإنسانية           |
| 0.69              | 3.41            | 126   | من 5-10 سنوات    |                              |
| 0.57              | 3.30            | 155   | أكثر من 10 سنوات |                              |
| 0.66              | 3.34            | 351   | المجموع          |                              |
| 0.90              | 3.42            | 70    | أقل من 5 سنوات   | الاتصال الفعال               |
| 0.75              | 3.58            | 126   | من 5-10 سنوات    |                              |
| 0.79              | 3.43            | 155   | أكثر من 10 سنوات |                              |
| 0.80              | 3.48            | 351   | المجموع          |                              |
| 0.87              | 3.28            | 70    | أقل من 5 سنوات   | الشاركة في احداث التغيير     |
| 0.80              | 3.50            | 126   | من 5-10 سنوات    |                              |
| 0.75              | 3.27            | 155   | أكثر من 10 سنوات |                              |
| 0.80              | 3.36            | 351   | المجموع          |                              |
| 0.65              | 3.44            | 70    | أقل من 5 سنوات   | إدارة وقت التغيير بفاعلية    |
| 0.69              | 3.44            | 126   | من 5-10 سنوات    |                              |
| 0.70              | 3.37            | 155   | أكثر من 10 سنوات |                              |
| 0.69              | 3.41            | 351   | المجموع          |                              |
| 0.67              | 3.65            | 70    | أقل من 5 سنوات   | التحفيز لتحقيق أهداف التغيير |
| 0.58              | 3.61            | 126   | من 5-10 سنوات    |                              |
| 0.65              | 3.61            | 155   | أكثر من 10 سنوات |                              |
| 0.63              | 3.62            | 351   | المجموع          |                              |
| 0.61              | 3.41            | 70    | أقل من 5 سنوات   | الدرجة الكلية                |
| 0.58              | 3.51            | 126   | من 5-10 سنوات    |                              |
| 0.55              | 3.40            | 155   | أكثر من 10 سنوات |                              |
| 0.57              | 3.44            | 351   | المجموع          |                              |

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل فئة من 5-10 سنوات على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.51)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة أكثر من 10 سنوات إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين الأحادي على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

#### الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة

| المجال                       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| العلاقات الإنسانية           | بين المجموعات  | 1.862          | 2            | 0.931          | 1.238  | 0.214         |
|                              | داخل المجموعات | 261.6          | 348          | 0.752          |        |               |
|                              | المجموع        | 263.5          | 350          |                |        |               |
| الاتصال الفعال               | بين المجموعات  | 3.244          | 2            | 1.622          | 1.456  | 0.098         |
|                              | داخل المجموعات | 387.8          | 348          | 1.114          |        |               |
|                              | المجموع        | 391.1          | 350          |                |        |               |
| الشراكة في أحداث التغيير     | بين المجموعات  | 7.349          | 2            | 3.675          | 3.311  | 0.006*        |
|                              | داخل المجموعات | 386.3          | 348          | 1.110          |        |               |
|                              | المجموع        | 393.7          | 350          |                |        |               |
| إدارة وقت التغيير بفاعلية    | بين المجموعات  | 0.61           | 2            | 0.305          | 0.367  | 0.725         |
|                              | داخل المجموعات | 289.7          | 348          | 0.832          |        |               |
|                              | المجموع        | 290.3          | 350          |                |        |               |
| التحفيز لتحقيق أهداف التغيير | بين المجموعات  | 0.16           | 2            | 0.080          | 0.114  | 0.918         |
|                              | داخل المجموعات | 244.7          | 348          | 0.703          |        |               |
|                              | المجموع        | 244.9          | 350          |                |        |               |
| الدرجة الكلية                | بين المجموعات  | 1.631          | 2            | 0.816          | 1.412  | 0.094         |
|                              | داخل المجموعات | 201.3          | 348          | 0.578          |        |               |
|                              | المجموع        | 203            | 350          |                |        |               |

• الفرق دال احصائياً

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعاً لتغيير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.412)، وبمستوى دلالة (0.094) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في معظم كافة المجالات، باستثناء مجال: الشراكة في إحداث التغيير، فقد وجد فيه فرق ومن أجل معرفة عائدة الفروق في هذا المجال فقد تم تطبيق اختبار شيفية للمقارنات البعدية، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (15)

اختبار شيفية للفروق في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت في مجال: الشراكة في إحداث التغيير، تبعاً لتغيير الخبرة

| الخبرة           | المتوسط الحسابي | من 5-10 سنوات | أقل من 5 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|------------------|-----------------|---------------|----------------|------------------|
|                  |                 | 3.50          | 3.28           | 3.27             |
| من 5-10 سنوات    | 3.50            | -             | 0.22*          | 0.23*            |
| أقل من 5 سنوات   | 3.28            |               | -              | 0.01             |
| أكثر من 10 سنوات | 3.27            |               |                | -                |

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول (15) أن الفرق كان لصالح فئة من 5-10 سنوات عند مقارنتها مع من 5 من أكثر 10 سنوات ، أقل من 5 سنوات، في هذا المجال.



تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (16) ذلك.

**الجدول (16)**  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي    | المجال                       |
|-------------------|-----------------|-------|------------------|------------------------------|
| 0.61              | 3.26            | 96    | أقل من بكالوريوس | العلاقات الإنسانية           |
| 0.67              | 3.34            | 202   | بكالوريوس        |                              |
| 0.66              | 3.46            | 53    | دراسات عليا      |                              |
| 0.66              | 3.34            | 351   | المجموع          |                              |
| 0.71              | 3.40            | 96    | أقل من بكالوريوس | الاتصال الفعال               |
| 0.81              | 3.48            | 202   | بكالوريوس        |                              |
| 0.87              | 3.63            | 53    | دراسات عليا      |                              |
| 0.80              | 3.48            | 351   | المجموع          |                              |
| 0.75              | 3.36            | 96    | أقل من بكالوريوس | الشراكة في إحداث التغيير     |
| 0.82              | 3.32            | 202   | بكالوريوس        |                              |
| 0.83              | 3.50            | 53    | دراسات عليا      |                              |
| 0.80              | 3.36            | 351   | المجموع          |                              |
| 0.64              | 3.37            | 96    | أقل من بكالوريوس | إدارة وقت التغيير بفاعلية    |
| 0.71              | 3.42            | 202   | بكالوريوس        |                              |
| 0.66              | 3.45            | 53    | دراسات عليا      |                              |
| 0.69              | 3.41            | 351   | المجموع          |                              |
| 0.57              | 3.60            | 96    | أقل من بكالوريوس | التحفيز لتحقيق أهداف التغيير |
| 0.67              | 3.62            | 202   | بكالوريوس        |                              |
| 0.61              | 3.66            | 53    | دراسات عليا      |                              |
| 0.63              | 3.62            | 351   | المجموع          |                              |
| 0.50              | 3.40            | 96    | أقل من بكالوريوس | الدرجة الكلية                |
| 0.60              | 3.44            | 202   | بكالوريوس        |                              |
| 0.60              | 3.54            | 53    | دراسات عليا      |                              |
| 0.57              | 3.44            | 351   | المجموع          |                              |

يلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل فئة دراسات عليا على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.54)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة أقل من بكالوريوس، إذ بلغ (3.40)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين الأحادي على النحو الذي يوضحه الجدول (17) الآتي:

#### الجدول (17)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المجال                       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| العلاقات الإنسانية           | بين المجموعات  | 2.326          | 2            | 1.163          | 1.5486 | 0.086         |
|                              | داخل المجموعات | 261.184        | 348          | 0.751          |        |               |
|                              | المجموع        | 263.51         | 350          |                |        |               |
| الاتصال الفعال               | بين المجموعات  | 3.07           | 2            | 1.535          | 1.376  | 0.099         |
|                              | داخل المجموعات | 388.01         | 348          | 1.115          |        |               |
|                              | المجموع        | 391.08         | 350          |                |        |               |
| الشراكة في إحداث التغيير     | بين المجموعات  | 2.55           | 2            | 1.275          | 1.134  | 0.236         |
|                              | داخل المجموعات | 391.123        | 348          | 1.124          |        |               |
|                              | المجموع        | 393.673        | 350          |                |        |               |
| إدارة وقت التغيير بفاعلية    | بين المجموعات  | 0.378          | 2            | 0.189          | 0.226  | 0.670         |
|                              | داخل المجموعات | 289.914        | 348          | 0.833          |        |               |
|                              | المجموع        | 290.293        | 350          |                |        |               |
| التحفيز لتحقيق أهداف التغيير | بين المجموعات  | 0.22           | 2            | 0.110          | 0.156  | 0.860         |
|                              | داخل المجموعات | 244.667        | 348          | 0.703          |        |               |
|                              | المجموع        | 244.887        | 350          |                |        |               |
| الدرجة الكلية                | بين المجموعات  | 1.295          | 2            | 0.648          | 1.117  | 0.341         |
|                              | داخل المجموعات | 201.679        | 348          | 0.580          |        |               |
|                              | المجموع        | 202.974        | 350          |                |        |               |

• الفرق دال احصائياً

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعاً لتغيير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.117)، وبمستوى دلالة (0.341) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في كافة المجالات.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (18) يبين هذه النتائج

الجدول (18)

معامل الارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت باستخدام معامل ارتباط بيرسون

| الثقافة التنظيمية | المجال         |                              |
|-------------------|----------------|------------------------------|
| 0.390**           | معامل الارتباط | العلاقات الانسانية           |
| 0.000             | مستوى الدلالة  |                              |
| 0.376**           | معامل الارتباط | الاتصال الفعال               |
| 0.000             | مستوى الدلالة  |                              |
| 0.403**           | معامل الارتباط | الشراكة في إحداث التغيير     |
| 0.000             | مستوى الدلالة  |                              |
| 0.348**           | معامل الارتباط | إدارة وقت التغيير بفاعلية    |
| 0.000             | مستوى الدلالة  |                              |
| 0.290**           | معامل الارتباط | التحفيز لتحقيق أهداف التغيير |
| 0.000             | مستوى الدلالة  |                              |

|         |                |                                |
|---------|----------------|--------------------------------|
| 0.456** | معامل الارتباط | الدرجة الكلية للتغيير التنظيمي |
| 0.000   | مستوى الدلالة  |                                |

• \*دال احصائياً عند مستوى ( 0.05 )

يظهر من الجدول (18) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.456) وبمستوى دلالة (0.000)، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت لكافة المجالات.

الفصل الخامس  
مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

### 1- مناقشة النتائج

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

السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات؟

فقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات كان متوسطاً، وجاءت الفقرة " تؤكد الإدارة على العدالة بين العاملين"، ولعل هذا ينسجم مع طبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية التي تؤكد على أن العدالة من أهم مقومات الإدارة السليمة وأحد عوامل شعور العاملين بالراحة النفسية في مكان العمل وذلك لأن شعورهم بعدم التمييز سينعكس بالتالي على أداء العمل، وهذا بالتأكيد يتأتي من خلال ذلك لتحفيز المجددين ومجازاة المقصرين مع ضمان تطبيق هذه السياسة بعدالة حقيقية ودون أي تمييز، فمن يعمل بجد يكون له مكافآت تشجيعية وحوافز سواء مادية أو معنوية ومن يخطئ يعاقب وذلك لضمان الدقة وعدم الإهمال في العمل أو المهام المكلفين بأدائها والتأكد من قيام كل موظف بواجباته المنوطة إليه، لذا، جاء تقدير المعلمات له بالمرتبة الأولى في جانب مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في الكويت.

وجاء في المرتبة الثانية الفقرة " تنسب المعلومات بالمدرسة بشكل هرمي" وذلك ينسجم مع متطلبات ممارسة الثقافة التنظيمية ولدور الإدارة المدرسية الفاعلة في قيادة عمليات التغيير فيها من خلال الممارسات الإدارية الفاعلة لذا، فإن أعتياد المعلمات على هذا النمط في

الوصول إلى المعلومات من الأعلى إلى الأسفل جاء تقديرهن لها عالياً وبما ينسجم مع عمليات التغيير في الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس في الكويت.

وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة " يسود المدرسة جو من الرضا بين العاملين " وذلك يكمن في أن مديرة المدرسة وحسب متطلبات الثقافة التنظيمية تمارس نوعاً المهارات الفكرية التي تؤمن بها وتطبقها في مدرستها وفي مدى كفايتها في ابتكار الأفكار وفي الإحساس بالمشكلات والتفنن بالحلول والتوصل إلى الآراء والمقترحات وفي ترتيب الأولويات. وتركز الإدارة الفعالة على جانبين هامين في إدارتها للمدرسة: الأول في تحقيق أهداف المدرسة والثاني في مراعاة مشاعر المعلمات والطالبات من خلال العمل على تحقيق حاجاتهم وتلبية رغباتهم وميولهم، وتتبع أهمية الرضا عن العمل في الثقافة التنظيمية من ارتباطه بقضايا العمل بصفة عامة، وقضايا تصميم الوظائف والأداء بصفة خاصة. فمن أهداف تصميم الوظيفة هو إيجاد فرص للأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء ومستويات عالية من الرضا الوظيفي. ولارتباط الرضا الوظيفي بالأداء، ويتفق غالبية التربويين على أن الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التربوية يمثلان نتائج أساسية، يجب أن تحقق بواسطة الأفراد فيها وفي غياب أي منهما تفشل المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها.

وجاء في المراتب الثلاث الأخيرة الفقرة " تسمح الإدارة للعاملين بحرية التعبير عن الرأي " و"يشارك العاملون في صنع القرار في المدرسة" و" تهتم الإدارة المدرسية في النتائج دون النظر إلى طريقة أداء العمل "

ويلاحظ من أن تقدير المعلمات للفقرات الثلاث الأخيرة جاء بشكل مترابط بإذ أن ممارسات الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في الكويت تميل إلى الجانب البيروقراطي والمتعلق بتنفيذ التعليمات وإصدار الأوامر، كما أن التركيز على النتائج وعدم الاهتمام بمتطلبات

العاملين وخاصة الجانب الإنساني يتناقض مع متطلبات الثقافة التنظيمية وتقديرات المعلمات في الفقرات الثلاث التي جاءت في المرتبة الأولى مما يدل على أن ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في دولة الكويت لا زالت في طورها الأول، لذا، جاء تقدير المعلمات لها بدرجة متوسطة.

وقد شهدت دولة الكويت، منظومة من الفعاليات العلمية والتربوية التي ترمي إلى تطوير النظام التربوي للمساهمة في مسيرة التعمير والبناء الاقتصادي والاجتماعي والتأكيد على دوره الإنمائي في مختلف الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية. وتأسيساً على هذا التوجه تعمل دولة الكويت اليوم على توجيه السياسات التربوية نحو مواكبة التغيرات الاجتماعية والتحول العالمية في مجال الاقتصاد والتكنولوجيا وثورة المعلومات. فالخطوات والإجراءات والدراسات والخطط الخمسية والعشرية والمحاولات الجادة لتطوير التعليم تشهد بأن دولة تبذل جهوداً كبيرة جداً لتطوير التعليم وسياساته واتجاهاته. وينطلق المجلس الأعلى للتخطيط في تحديد أسس التطوير التربوي من معطيات التجربة الوطنية والتجارب العالمية في مجال التطوير والإصلاح التربوي، كما ينطلق من خلاصة الدراسات والأبحاث العلمية الجارية في هذا الميدان. ويمكن لهذه الأسس والمنطلقات أن تشكل منطلقاً منهجياً في ترشيد الحياة التربوية وفي تحقيق نقلة نوعية نحو تعليم تنموي قادر على النهوض بالوطن وتأكيد ثرائه الإنساني في مختلف اتجاهات التنمية والتطوير. ومن أهم هذه الأسس الموجهة:

- التأكيد على البعد المستقبلي للتربية وبناء نظام تربوي يستجيب لمعطيات المستقبل.
- تأكيد البعد الحياتي للتربية وعملية التفاعل بين التربية والحياة.
- تأكيد مبدأ ديمقراطية التعليم ومجانيته وإلزاميته.
- التأكيد على أهمية الدور التنموي للعملية التعليمية والتربوية.
- الكشف المستمر عن التحديات التربوية المتجددة وإعادة تحديد الأولويات.



- تنمية الاتجاهات الابتكارية والإبداعية في التربية وتلك ضرورة حيوية يتطلبها الحاضر والمستقبل.

- التطوير المستمر في السياسة التعليمية على أسس علمية رصينة.

- التعليم المستمر والتعلم الذاتي: وهذا هو المبدأ الحاكم للتربية المستقبلية.

لقد عملت الكويت وما تزال على تطوير نظامها التعليمي بصورة مستمرة ودائمة، ومن

أجل هذه الغاية وضعت الوزارة خططا قصيرة المدى وبعيدة الأجل لتطوير نظامها التعليمي

للتجاوب مع متطلبات التغيير الاجتماعي والتطورات الحادثة في عالم اليوم. ومن أجل هذه

الغاية قامت الوزارة بإعداد إستراتيجية بعيدة المدى على مدى عشرين عاما أطلق عليها

إستراتيجية التعليم في دولة الكويت 2005-2025. وترمز هذه الإستراتيجية إلى تطلعات

الوزارة في مجال التطوير والتحديث المستمر للنظام التربوي والتعليمي في القرن الحادي

والعشرين ومن أهم متطلبات هذه الاستراتيجية هي الممارسات التنظيمية وتشجيع عمليات التغيير

التنظيمي وبشكل مستمر. هذا وتتفق نتائج الدراسة في هذا المجال مع ملحم (2003)، إذ أن

مستوى الثقافة التنظيمية السائدة المدارس الثانوية الحكومية جاءت بدرجة متوسطة، ومع أبو

جامع (2008) في أن أن مستوى الثقافة المؤسسية السائدة في وزارة التربية الأردنية جاءت

بدرجة متوسطة، ومع الخلايلة (2009) في أن أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في

المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، ومع

عبدالقادر (2009) في أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس من وجهة نظر

المعلمين جاء بدرجة متوسطة، ومع بوحمد (2009) في أن وأن تصورات المعلمين للثقافة

التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في الكويت جاءت بدرجة متوسطة.

وتختلف نتائج الدراسة في هذا المجال مع ملحم (2003) في أن مستوى الثقافة التنظيمية

السائدة في المدارس الخاصة كانت مرتفعة، ومع الداعور (2008) في أن أن أكثر أنماط

الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية هو نمط ثقافة التعاطف الإنساني، ثم ثقافة الإنجاز، ثم ثقافة القوة، ثم ثقافة النظم والأدوار، ومع الليثي (2008) في أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس، ومع البدراني (2009) في أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس جاء مرتفعاً، ومع بوحمدة (2009) في أن تصورات مديري المدارس لمستوى الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في الكويت جاءت على مجالات الأداة الكلية بدرجة مرتفعة، ومع داينالز (Dainals,1999) في أن مستوى الثقافة التنظيمية في الكليات الثلاث كان مرتفعاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت تعزى للمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمات؟

فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعا لمتغير الخبرة؟

ويمكن تفسير ذلك في ضوء وضوح مجمل الممارسات الإدارية في المدارس الابتدائية في دولة الكويت خاصة لدى مديرو ومديرات المدارس ومنها الابتدائية الخاصة بالإناث، كما أن ما توفره وزارة التربية والتعليم من عمليات التنمية المهنية أسهمت وبشكل فاعل في عدم وجود هذه الفروق كونها تركز على الجوانب الفنية والإدارية المتعلقة بالعمل في المدارس.

إن وضوح الرؤيا لدى جميع المعلمات في المدارس الابتدائية وأطلاعهن على مجمل العمليات التطويرية الجارية في المدرسة كان لها الدور الأبرز في تقريب وجهات نظرهن وعدم ظهور فروق إحصائية تعزى لهذا المتغير.

كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

ولعل هذا مما يعزز من وجهة النظر أنفة الذكر من إذ التقارب بين مستوى الخبرة والمؤهل خاصة وان المعلمات في الأغلب من حملة درجة البكالوريوس، كما أشترآكهن في عمليات تنمية مهنية مستمرة وإطلاعهن على كل جديد يتعلق بالإدارة المدرسية وممارستها ساعدت وبشكل كبير على عدم ظهور هذه الفروق الإحصائية.

هذا وتتفق نتائج الدراسة مع عبدالقادر (2009) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الخبرة، ومع أكبابا (Akbaba,1999) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الإداريين في مستوى الصحة التنظيمية تعزى إلى متغير الخبرة. ومع الداعور (2008) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتختلف مع الليثي (2008) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس، ومع لينكس (Lenox,1999)

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح مؤهل درجة الماجستير.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " ما درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات؟

فقد أظهرت النتائج أن درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات كانت بشكل عام كان متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى مجال التحفيز لتحقيق أهداف التغيير.

وفي وزارة التربية والكويت تمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الافراد العاملين ومن ثم توفير أساليب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة في المدرسة أي انها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم ينهضون بأعمالهم. اما عن نوعية هذه الأساليب فهي متعددة فمن إذ المحتوى قد تكون مادية او ملموسة مثل المكافآت المادية بما فيها الاجور والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الارباح وبدل الانتقال وبدل الوجبات الغذائية وغيرها.وقد تكون تلك الحوافز معنوية او غير مادية مثل التعاطف، والثناء والمديح ولوحات الشرف وشهادات والتقدير وغيرها من الوسائل التي تولد الرضاء النفسي عن الانجاز ومن إذ الفلسفة فقد تكون الحوافز ايجابية او يطلق عليها احيانا حوافز تخفيض القلق، وتهدف إلى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الاداء من خلال مدخل التشجيع والاثابة الذي يشجع الفرد على ان يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة ، وعن طريق توفير فرص التقدم المادية، والترقية او الثناء والتقدير في سبيل انجاز العمل المحدد له وقد تكون حوافز سلبية وهي التي يطلق عليها حوافز التهديد والتي تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف واي من خلال

العمل التاديبى الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الاجر او الحرمان من المكافاة او العلاوة او الترقيّة، او قد يكون الجزاء غير المادي كان يدرج اسم الشخص المهمل او المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمدرسة أي ان هذه الحوافز تشير إلى انواع التهديد او العقاب اذا كان تكون حوافز فردية، أي تطبيق على أساس فردي، كما قد تكون الحوافز جماعية أي تطبيق على أساس جماعي. لذا، جاء تقدير المعلمات لها بالمرتبة الألى في هذا المجال.

وفي المرتبة الثانية جاء مجال "الاتصال الفعال" لقد جاء تقدير المعلمات لهذا الجانب كون الإتصال يُعدُّ المرتكز الأول في التفاعل بين أطراف العملية التربوية، إذ يهدف إلى جعل المعلومات الخاصة بفرد واحد، عامة يشترك فيها مع غيره، ويُعدُّ الإتصال عملية أو وسيلة يمكن من خلالها للعلاقات البشرية أن تنمو وتتطور، كما يمكن لرموز العقل الإنساني أن تتربط وتنتقل عبر الزمان والمكان بواسطة أداة الإتصال، كما أن الإتصال صورة من صور النشاط الإنساني النابع من حاجة الإنسان إلى الآخرين في إشباع حاجاته الأولية وتحقيق الاستقرار والأمان له ودفع المخاطر عنه. ومع تطور النشاط الإنساني وتطور الأهداف والحاجات الإنسانية تطوّر الإتصال ليقابل هذه التغيرات، فنشأت منظومات متكاملة للاتصال تُيسر فهم أهدافه وأبعاده، ولذلك لم يُعدُّ الإتصال مجرد نشاط، بل تطور وتغير ليصبح عملية أهم ما يميزها الاستمرار، ويشكل الإتصال العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية، إذ يمكن من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والحقائق والانفعالات. ويؤدي إلى التماسك في الوحدات المتكاملة ضمن التنظيم الإداري السليم، فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسات العامة، فإنَّ عملية الإتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لايمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها، وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة فإنَّ من الواجب إيجاد

نظام اتصال فعّال يكفل توصيل البيانات في كافة المسارات في المنظمات كافة، كما يُعدّ الإتصال العمود الفقري لهيكل المؤسسة التربوية، فالوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة لا يمكن القيام بها من غير الإتصال الذي يحتل أهمية خاصة بالنسبة لعملية القيادة التي يتمثل دورها في التأثير في الآخرين، ذلك التأثير الذي يتعذر تحقيقه إذا لم يكن هناك نوع من أنواع الإتصال بين العاملين. وأن العديد من المشكلات التي تظهر في المؤسسات هي نتيجة مباشرة لفشل القيادة الإدارية في عملية الإتصال، وأن الإتصال الفاشل يسبب معظم مشكلات المؤسسات لأنه يؤدي إلى التعارض كما يؤدي إلى فشل الخطط الجيدة، ذلك أنّ الإتصال الفعّال يُمثّل حياة المدرسة ومن غير اتصال جيد يشعر العاملون بأنهم وحيدون ومنعزلون، إذ بالإتصال الجيد يزداد تماسك العاملين وتفاعلهم وتحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها، فالتواصل والتفاعل هو جوهر الأنشطة المدرسية، وأداة إذا استخدمها العاملون ساعدتهم على تسهيل مهماتهم وتحسين أدائهم وبناء شخصياتهم، ويشكل التواصل والتفاعل المدرسي الإيجابي الركيزة الأساسية للعملية التعليمية التعلمية، إذ إنّ مدير المدرسة الناجح والفعّال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستويات الإتصال وفاعليته في أداء عملية الإتصال والتواصل في التنظيم المدرسي، فضلاً عن اقتناعه التام بأهمية هذه العملية في تحقيق أهداف التنظيم، والمدير الناجح في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المدرسة إلى التوجيه المستمر، بحيث يحقق حاجات العاملين والطلبة في المدرسة، ويوجه سلوك الطلبة إلى تحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت المدرسة، وكل ذلك يحتاج إلى الإتصال والتواصل معهم وبشكل مستمر.

وجاء في المرتبة الثالثة مجال إدارة وقت التغيير بفاعلية " فقد برزت بشكل واضح في أوائل هذا القرن أهمية الوقت في نظريات الإدارة، وارتبط مفهوم إدارة الوقت، بشكل

كبير، بالعمل الإداري والتغيير من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة. فالإدارة العصرية تعدّ الوقت واحداً من عناصر إنتاجها، وأحد خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي: الطاقات البشرية، الموارد المادية، المواد الخام، التجهيزات والبنية التحتية، إضافة إلى الوقت الذي يُعدّ أكثرها أهمية، وبالتالي فاستغلاله بشكل منظم ودقيق يفيد من جهة التوفير في تكاليف أي مشروع، ومن جهة أخرى يرفع من قيمة الأرباح، كما أن سوء استثماره يترتب عليه ارتفاع التكلفة المباشرة.

ولأهمية الموضوع وارتباطه بالتغيير التنظيمي جاء تقدير المعلمات له بالدرجة الثالثة خاصة مع ترتيبهن لل فقرات على النحو الآتي:

- تنفيذ إجراءات التغيير ضمن البرنامج الزمني المعين للمراحل المحددة.
- تنفيذ خطط العمل المرسومة لإحداث عملية التغيير بدقة.
- تراعى عند اتخاذ القرار طبيعة التغيير.
- تنفيذ مراحل التغيير وفقاً لأولويات الحاجة القائمة.
- تتحقق نتائج عملية التغيير في الفترة المحددة بدقة
- يحدث التغيير في الوقت المحدد بشكل دقيق
- تدرب الفئة المعنية بعملية التغيير على ما تحتاجه من قرارات

وجاء مجال الشراكة في إحداث التغيير في المرتبة قبل الأخيرة كون مديرات المدارس الابتدائية في الكويت ينجحن فقط في توظيف مقدّرات العاملين الموهوبين في التغلب على الصعوبات التي قد تواجه عملية التغيير، وتندنى كفايتهن في اتخاذ القرارات اللازمة لعملية

التغيير بالمشاركة مع العاملين في المدرسة، وعدم إشراك المعلمات في تحديد آليات العمل المناسبة لعملية التغيير وانخفاض قدراتهن في توضع الأهداف المناسبة للتغيير بالتشارك مع العاملين في المدرسة، تفوض الإدارة الصلاحيات المناسبة لفريق التغيير. وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال العلاقات الإنسانية.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت تعزى للمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمات؟

فقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعا لمتغير الخبرة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم كافة المجالات، باستثناء مجال: الشراكة في احداث التغيير ولصالح لصالح فئة من 5-10 سنوات.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة نظر معلمات متوسطات الخبرة ونضوجهن وتوجهاتهن خاصة وأنهن يخضعن خلال هذه الفترة إلى برامج تدريبية تاهلية تستهدف هذه الفئة بالتحديد في دولة الكويت والباحثة أحدهن مما ساهم في بروز هذه الفروق.

كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء ارتفاع عدد حملة درجة البكالوريوس بين أفراد عينة الدراسة مما ساعد على تقارب وجهات النظر بينهم.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت؟



فقد أظهرت النتائج وجود وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت لكافة المجالات.

من هنا يمكن ملاحظة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً على أنشطة المدرسية ودفعها باتجاه التغيير التنظيمي ، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية. وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما حدا بالمنظمات إلى الربط بين ممارسة الثقافة التنظيمية وربطها بالتغيير التنظيمي.

كما أن للثقافة التنظيمية قائمة في كل المدارس ومن المعلوم انه لا توجد مدرسة مهما كانت صغيرة ام كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المدارس بشكل عام لا تعمل على ايجاد ثقافتها بوعي وادراك وتخطيط مسبق، وتتكون الثقافة التنظيمية لهذه المدارس بناء على طبيعة عملها واجراءاتها الداخلية وسياسات الادارات العليا فيها. وتتحول هذه السياسات والاجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون وبشكل مباشر ثقافة المنظمة. إلا أن وجود الثقافات التنظيمية على هذا الشكل لن تمكن هذه المدارس من مواكبة التطورات المتسارعة المحيطة، ولن تمكنها من القيام بعمليات تحول وتطور ناجحة. وتقع على الإدارة مسؤولية ان تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة ومجموعة القيم الجوهرية والسلوك والتصرفات التي تتوافق وغايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والإدارة والأفراد الموظفين والمجتمع الذي تتواجد فيه المدرسة.

وتتفق نتائج الدراسة في هذا المجال مع عبدالإله (2006) في وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي، ومع الزهراني (2007) في أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين خمس من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء حيث اتضح أن البعد الأكثر ارتباطاً وتأثيراً بالإيجاب في كفاءة الأداء هو بعد "القانون والنظام"، وبينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين خمسة من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون والنظام، التنافس، القوة، الفاعلية، الاقتصاد، وتتنخفض بانخفاض أبعاد فرق العمل، الصفة، الدفاع، المكافأة استغلال الفرص، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي وأي من قيم الثقافة التنظيمية، ومع الليثي (2008) في أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وأن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، ومع الخلايلة (2009) في أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وأن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها كانت متوسطة أيضاً، وأن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ( $\alpha >$  بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة، ومع داينالز (Dainals,1999) في أن أعضاء هيئة التدريس يهتمون بإيجاد المناخ التنظيمي الذي يحفز على الابتكار والابداع.

#### التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بالآتي:

- تدريب مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت على كفايات القائد وخاصة جانب إدارة التغيير والوقت.
- تضمين برامج التنمية المهنية الموجهة للمعلمات موضوعات تتعلق بالثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي وممارستها فعلياً.
- دعوة وزارة التربية إلى تبني مفهوم المدرسة وحدة أساسية للتغيير في النظام التربوي في دولة الكويت.
- إجراء دراسة أخرى للكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين وفي المراحل الدراسية الثانوية والابتدائية.

## المراجع:

- أبوبكر، مصطفى (2000). التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو جامع ، إبراهيم (2008).العلاقة بين الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن، المؤتمر الأول لتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- البدراني، بدر (2009). مستوى إدراك المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في المدينة المنورة في السعودية لقيم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- برنوطي ، سعاد ( ٢٠٠٤ ). إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- بسيسو، نادرة غازي (2003). تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.
- بوحمد، خالد (2009). تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004): إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض.
- جلبي، عبد الله عبد الرزاق. (1996م). المجتمع والثقافة الشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- جواد ، شوقي ( 2000 ). السلوك التنظيمي ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حمود، خضير كاضم (2002). نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط 2، عمان.
- حسين، رحيم ،عبدالفتاح،علاوي (2010). التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله،الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 12-13/05.
- الخشالي، شاكرا ، التميمي، إياد (2008). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة. دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، مؤتمر إدارة التغيير، جامعة الزيتونة الأردنية.
- الخصاونة، سامي (2001). تقويم تجربة استحداث المديرية العامة في الميدان. عمان، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، سلسلة منشورات المركز رقم (85).
- الداعور، سعيد (2008). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
- دغامس ، مأمون أحمد سليم ، (2002) ، "التغيير التنظيمي ، دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي"، مجلة الاداري ، العدد 88 .

- دويك، تيسير وآخرون (1999). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط2: دار الفكر، عمان.
- ديسلر، جاري (2003). إدارة الموارد البشرية، ترجمة: عبدالعال، محمد سيد أحمد، الرياض، دار المريخ للنشر.
- الرخيمي، ممدوح ( ٢٠٠٠ ). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الساعاتي، سامية حسن. (1998م). الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- السالم، مؤيد سعيد(2002). تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط1، إربد: دار عالم الكتاب الحديث.
- السبيعي، عبيد (2008). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السخني، حسين (2005). تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمكونات الثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- السيد، عزمي (2002). الثقافة الإسلامية: مفهوماها، مصادرها، خصائصها، مجالاتها، ط 4، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، (2000). نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للتوزيع والطباعة، بغداد

- الشيخ، داود (2008). تحليل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسات جزائرية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة 21-24 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزيتونة الأردنية.
- الصليلي، عمر (2008). تحليل واقع التغيير الإداري في جامعة القدس، جامعة القدس، كلية الآداب.
- عبد الإله ، سمير يوسف ( ٢٠٠٦ ). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها علي مستوى التطوير التنظيمي للجامعات - دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الله ،علي (2002). التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي، البلدية، الجزائر.
- العتيبي، بشر محمد. (1999م). علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2002). تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير. أطروحة دكتوراة منشورة، عمان، مركز الكتاب الأردني.
- العميان، موسى (2005). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة. الأردن

- العنزي، بسام (2005). **الثقافة التنظيمية والابداع الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- العوفي، محمد بن غالب (٢٠٠٥). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الفالح، نايف سليمان (2001): **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الفراج، أسامة (2011). "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والأمنية**، المجلد (27)، العدد الأول، ص 155-184.
- فرانسيس، دايفيد ومايك وودكوك. (1416هـ). **القيم التنظيمية**. (ترجمة عبد الرحمن هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الفرحان ، أمل حمد (٢٠٠٣). **الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ( دراسة تحليلية )**، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد السادس، العدد ٣٨، عمان، ص 15-38.
- القريوتي، محمد قاسم ( 2005 ). **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- القسوس، ابتسام متري (2003). **خصائص التغيير التربوي في مجالي الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في الفترة ما بين (1987-2002) ومدى إدراك القيادات الإدارية له. بناء نموذج للتطوير**. عمان، الأردن. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العربية.



- كنج، نيجل و أندرسون نيل (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض.
- الليثي، محمد (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الماضي، محمد المحمدي (2002). إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- المدهون، موسى توفيق، الجزراوي، إبراهيم (1995). تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور، ط1، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- مرسي، محمد منير (2001) الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب.
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2003). نظم المعلومات الإدارية: [www.ngoce.org](http://www.ngoce.org)
- المشهراوي، إبراهيم (1998). ورقة عمل بعنوان: مهام مدير المدرسة كقائد تربوي، الإدارة التربوية في فلسطين\_ الواقع الطموح، غزة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (1994). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ط2، دار المريخ، الرياض.
- ملحم، أحمد (2003). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية- الأردن.
- موسى ، غانم فنجان ، (1990) ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد .

- نصيرة، لجيري، داودي، الطيب (2008). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة 21 - 24 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزيتونة الأردنية.
- همشري، عمر (2001). مدخل إلى التربية، ط 1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1992). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة، ع (74).
- يوسف، بومدين (2000). دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

## المراجع الأجنبية:

- Abdul Rashid, M. Sambasivan, A. and Etal Abdul Rahman, (2004). "The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 2, , pp. 161-179.
- Carroll, Gloria Craugh (2000). **The Phenomenon of Making Change in One Rural School District in New York State**. Columbia University Teachers Collage (0055).
- Daft, R. (2001). **Organizational Theory and Design**, 7<sup>th</sup> ed., (Ohaio, SouthWesternCollege Publishing, 2001), p. 127.
- Dainal, Sharp (1999). **The Relationship Between Organizational Cultures and Organizational Climates in Three Large Urban Higher Education Institutions in the United States**. Sertation University of Wisconsin Milwaukee.
- Dent, Eric B. & Goldberg, Susan Galloway (2005). **Challenging a Resistance to Change**. Available:  
<http://polaris.Umuc.edu/edunt/resest4.html>
- Eide Donald (2002)." The historical significance of the Universal Declarationnernational". **Social Science Journal** Volume 50, Issue 158, pages 475–497, December
- Henriegle Doan , (1991) , **Organization Behvarion** , 3<sup>rd</sup> . ed. ,panl west publishing .
- Huczynski, Andrzej and Buchanan, David, **Organizational behavior: an introductory text**, 3<sup>rd</sup> ed., London: Prentice Hall, 1997.
- Kelly, w.(2004). **Organizations: Rational, natural, and open systems**. Upper Ssaddle River, NJ.

- Lenox, W. (1999). **Organizational Culture and Teacher Satisfaction of Elementary Schools**. Unpublished Doctoral Dissertation University of Colorado State. U.S.A.
- Lybech, C. (2004). **The Development of A self-renewing School Culture Principals Leadership for Change and Staviltiy in Three Case Studies**. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Washington State. U.S.A.
- Maria, F. (1999). **Relationship of Organizational Culture Organizatioanl Climate and Burn-out to Perceived Empowerment among Workers in Human Service Orgnization**. Published Doctoral Dissertation University of Hofstra. U.S.A.
- Marsh. C. & Willis. G. (2003). **Curriculum: Alternative approaches, on going issues**. 3<sup>rd</sup> Ed. Upper Saddle Rivers, NJ.
- Mayda, B. (2000). **Teacher's Perceptions of School Culture in relation to Job Satisfaction and Commitment**. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Western Michigan. U.S.A.
- McDermott, R. and C. O'Dell, (2001). "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, No. 1, , pp. 76-85.
- Miles, Matthew B. (1993). "40 Years of Change in Schools: Some Personal Action". **Educational Administration Quarterly**, Vol. 129 No. 2 (May, 1993).
- Milstein, M. (2000). **Relationships Between the Culture of the School, the Culture of Individual Teachers and the School Curriculum**. DAI61/01, p.74. Vijay.
- Murphy, Patrick K, (1999). **Examining Elements of Change in Four Suburban High Schools in Virginia**. Virginia, U.S.A.
- Proehl, Rebecca A. (2001). **Leading Organizational Change**. Saint Mary's College, School of Extended Education.

- Riad, S. "Of Mergers and Cultures: "What Happened to Shared Values and Joint Assumptions?", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 20, No. 1, 2007, pp. 26-43.
- Rury, J (2002). **Education and social change**. Lawrence Erlbaum, NJ.
- Saouthall, R. (2001). **A Study of Organizational Culture of Mountain West Conference Inercollegiate Athletic Departments**. University of Nortnern Colorado.
- Stocks, Jan (1996). **Effective Leadership in Education**. United Kingdom. Information Technoloty Agency, Human Resources.
- Zatzick, Christopher (2001). "A Self-Affirmation Analysis of Employee Resistance to Organizational Change". **Dissertation Abstract International**, 62, No. 05A.

## الملحقات

## ملحق (1) الأداة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور .....

بسم الله الرحمن الرحيم وبرحمته وبركاته، وبعد:

فبعد الباحة إلى إجراء دراسة تحليلية الثقافة التنظيمية لسادة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغير التنظيمي استناداً لتطبيقات المصنوع من درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لما تشتمل عليه من خبرة وبراعة في مجال البحث والتطوير، أضع بين أيديكم هذه الأداة التطبيقية لئلا أن تفلح من اهتمامكم، وأن تتعلم الطريقة القرائية وهناك التري في جملتها كما يلي:

1. وضع عبارة (1) في الجمل التي ترونها مبدئياً.
2. التحيزات التي ترون يندرجها على الفئات الخمسة.
3. الفئات التي ترون استناداً إلى هذه الأداة.
4. الفئات التي ترون خارجاً عن هذه الأداة.
5. مدى ملاءمة الفئات.
6. مدى ملاءمة الفروع الأداة.

كما نرجو القرائة أي ملحوظات أو ملاحظات أو ملاحظات أخرى من أقرانكم إلى نتائج دقيقة تحقق الأبحاث التي قامت هذه الدراسة من أجلها. شاكراً لكم بسخاء مساندة.

وتفضلوا بقول قائل الاعتزاز...

البلمنة

تهاني محسن بن الحمادي

الجزء الأول: معلومات عامة:

- النوع المنشأ:  تكنولوجيا  حاسوب  مكتوبة

- سنوات الخبرة:  أقل من (5) سنوات  من (5 - 10) سنوات  (11) سنة وأكثر

جزء الثاني: استجابة ثقافة التنظيمية المساندة في المدرسة التي تعمل بها

| رقم | العبارات  | نشأة الفترة للمجال |        | صلاحية الفترة |        | معلومة أو تعديل | تعديل المقترح |
|-----|---|--------------------|--------|---------------|--------|-----------------|---------------|
|     |   | مؤقتة              | مستمرة | مؤقتة         | مستمرة |                 |               |
| 1   | تحديد الصلاحيات داخل المدرسة بشكل واضح                    |                    |        |               |        |                 |               |
| 2   | تسليم المعلومات في المدرسة بشكل هرمي                      |                    |        |               |        |                 |               |
| 3   | يلتزم العاملون في المدرسة بالعامم الإدارات العليا         |                    |        |               |        |                 |               |
| 4   | تأخذ إدارة المدرسة بمبدأ العقاب                           |                    |        |               |        |                 |               |
| 5   | تهتم المدرسة بالإجراءات الرسمية                           |                    |        |               |        |                 |               |
| 6   | تساعد الإدارة في تكوين طرق العمل في المدرسة               |                    |        |               |        |                 |               |
| 7   | يسود المدرسة جواً من الرضا بين العاملين                   |                    |        |               |        |                 |               |
| 8   | يسم العاملون بالمدرسة بحس المعاملة في تحك القرارات        |                    |        |               |        |                 |               |
| 9   | تعامل الإدارة حل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية     |                    |        |               |        |                 |               |
| 10  | تتبع الإدارة المدرسية عيسى موانعها لتحديد تحقيق الأهداف   |                    |        |               |        |                 |               |
| 11  | تؤكد الإدارة على العدالة بين العاملين                     |                    |        |               |        |                 |               |
| 12  | تسمح الإدارة للعاملين بحرية التعبير عن الرأي              |                    |        |               |        |                 |               |
| 13  | يشارك العاملون في صنع القرار في المدرسة                   |                    |        |               |        |                 |               |
| 14  | تركز الإدارة على الجانب الإنساني في العمل                 |                    |        |               |        |                 |               |
| 15  | ترجع الإدارة الثقة في نفس العاملين فيها                   |                    |        |               |        |                 |               |
| 16  | تهتم الإدارة المدرسية بأخبار العامل دون النظر إلى النتائج |                    |        |               |        |                 |               |



|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 17 | تقلل الإدارة المترحة مسر ترخمة في المخاطر.                     |
|  |  |  |  |  | 18 | تقيم الإدارة العاملين بناء على النفعة في العمل.                |
|  |  |  |  |  | 19 | يسود الطر العلاقة بين العاملين في المترحة.                     |
|  |  |  |  |  | 20 | تعتمد الإدارة على الخبرة في صناعة القرارات.                    |
|  |  |  |  |  | 21 | تهتم الإدارة بالعامر العمل في الوقت المحدد.                    |
|  |  |  |  |  | 22 | اهتم الإدارة المترحية بالنتائج دون النظر إلى طريقة أداء العمل. |
|  |  |  |  |  | 23 | تعت الإدارة العمل على الاستخدام الأمثل للموارد.                |
|  |  |  |  |  | 24 | تسود الإدارة المهمات حسب التخصصات.                             |
|  |  |  |  |  | 25 | تولي الإدارة للتدريب أهمية كبيرة.                              |
|  |  |  |  |  | 26 | تعتمد الإدارة على الأداء الوظيفي في عملية التقييم.             |

## جزء الثالث: أسئلة تغير التنظيم

| رقم                                     | المعيار | صلاحية الفقرة |       | انتهاء الفقرة |       | المعيار  |
|---|---------|---------------|-------|---------------|-------|--|
|   |         | غير متصلة     | متصلة | غير متصلة     | متصلة |  |
| <b>المحور الأول: العلاقات الإنسانية</b> |         |               |       |               |       |  |
| 1                                       |         |               |       |               |       | تشجع في المدرسة الاجتماعات الإيجابية بين المعلمين.   |
| 2                                       |         |               |       |               |       | تقدر الإدارة رغبات الأفراد المستفيدين بالتعبير.  |
| 3                                       |         |               |       |               |       | تظهر الإدارة الثقة في مقدرات الأفراد في تطبيق التغيير التنظيمي.                                |
| 4                                       |         |               |       |               |       | يتم التعامل مع الأفراد بعداً عن المعاداة.  |
| 5                                       |         |               |       |               |       | تعالج الإدارة الأسباب الجذرية لمقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي.                                |
| 6                                       |         |               |       |               |       | يشترك الأفراد في الممارسة العملية للأنشطة المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي.                    |
| 7                                       |         |               |       |               |       | تقوم باستنزاف الأنشطة والتزامات الاحتياطية التي تساهم على توطيد العلاقات الإنسانية في المدرسة. |
| 8                                       |         |               |       |               |       | تسود في المدرسة بيئة عمل إيجابية.  |
| <b>المحور الثاني: الاتصال الفعال</b>    |         |               |       |               |       |  |
| 9                                       |         |               |       |               |       | يعاد المعلمين بالتعبير التنظيمي في المدرسة بأهداف هذه العملية.                                 |
| 10                                      |         |               |       |               |       | يجمع المعلمين بالتعبير التنظيمي على أن الإدارة تسعى لأن تكون هذه العملية تابعة من أنفسهم.      |
| 11                                      |         |               |       |               |       | يترك المعلمين بالتعبير التنظيمي واجباتهم في أثناء عملية التعبير.                               |
| 12                                      |         |               |       |               |       | يحرر الأفراد عن ارتكابهم بحرية تعاضد عملية التعبير التنظيمي.                                   |
| 13                                      |         |               |       |               |       | تقبل الإدارة الاختلاف في الرأي مع الآخرين حول عملية التعبير التنظيمي.                          |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | تجنب الإدارة إصدار الأوامر المباشرة في أثناء عملية التغيير التنظيمي.  | 14 |
|  |  |  |  |  | يتمكّن من الإدارة أسلوب الحوار في مناقشتهم لإحداث التغيير التنظيمي.   | 15 |
|  |  |  |  |  | تسود أجواء الشفافية في الممارسة لتحد من الإشاعات المؤذية إلى مظاهرة التغيير.  | 16 |
|  |  |  |  |  | تعرض الإدارة باستمرار على أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل عملية التغيير التنظيمي.                          | 17 |
| <b>المحور الثالث: الشراكة في إحداث التغيير التنظيمي</b>  |  |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  |  | تستطلع الإدارة آراء الموظفين بالتعبير للحصول على المعلومات اللازمة لعملية التغيير التنظيمي.                           | 18 |
|  |  |  |  |  | توضّح الأهداف المناسبة للتغيير التنظيمي بالتشارك مع العاملين في المنظمة.  | 19 |
|  |  |  |  |  | تشارك الأفراد مع الإدارة في تحديد البنية العمل المناسبة لعملية التغيير التنظيمي.                                      | 20 |
|  |  |  |  |  | تتخذ القرارات اللازمة لعملية التغيير بالتشارك مع العاملين في المنظمة.   | 21 |
|  |  |  |  |  | توظف مقدرات العاملين الموهوبين في التغلب على الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه عملية التغيير التنظيمي.                 | 22 |
|  |  |  |  |  | تقوم الإدارة بالصلاحيات المناسبة لترويج التغيير وزيادة إحساس الأعضاء بالشراكة والمسئولية تجاه عملية التغيير التنظيمي. | 23 |
|  |  |  |  |  | يسائر الأفراد في طرح أفكارهم ومقترحاتهم نحو عملية التغيير.  | 24 |
| <b>المحور الرابع: إدارة وقت التغيير التنظيمي بفاعلية</b> |  |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  |  | يحدث التغيير التنظيمي في الوقت المحدد بشكل دقيق.  | 25 |
|  |  |  |  |  | تتخذ مراحل التغيير التنظيمي وفقاً لأولويات الحاجات القائمة وأهميتها.  | 26 |
|  |  |  |  |  | تراقب عند اتخاذ القرار بليعة وحجم التغيير التنظيمي.   | 27 |

|   |  |  |  |  |  |   |    |
|---|--|--|--|--|--|---|----|
|   |  |  |  |  |  | تزيد المعنية بعملية التغيير التنظيمي<br>على ما تحتاجه من قرارات.  | 28 |
|   |  |  |  |  |  | تحقق نتائج عملية التغيير التنظيمي في<br>الفترة المحددة بوقت.  | 29 |
|   |  |  |  |  |  | تتخذ إجراءات التغيير التنظيمي ضمن<br>البرنامج الزمني العمل للمراحل المحددة.   | 30 |
|   |  |  |  |  |  | تعد خطط العمل المرسومة لأحداث عملية<br>التغيير التنظيمي.  | 31 |
| <b>المحور الخامس: التحفيز لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي</b> |  |  |  |  |  |   |    |
|   |  |  |  |  |  | يظهر العاملون حماساً لتحقيق أهداف<br>التغيير التنظيمي.  | 32 |
|   |  |  |  |  |  | يشعر العاملون بأهمية الدور الذي يلعبونه<br>به في عملية التغيير التنظيمي.  | 33 |
|   |  |  |  |  |  | تتخذ الإدارة بالقرارات للعاملين في عملية<br>التغيير التنظيمي.   | 34 |
|   |  |  |  |  |  | تقدر الإدارة جهود المثلثة ذات القيمة<br>والجدوى في عملية التغيير التنظيمي.  | 35 |
|   |  |  |  |  |  | تتيح الإدارة الفرصة للأفراد في تحقيق<br>أولئهم من خلال تطبيق الأفكار التي<br>يقترحونها لتحقيق أهداف التغيير بطريقة<br>أفضل. | 36 |
|   |  |  |  |  |  | يعلن الإدارة باستمرار عن كل ما يتوصل<br>إليه فريق التغيير التنظيمي من نتائج<br>تجارية.                                      | 37 |
|   |  |  |  |  |  | تتجنب الإدارة المبررات السلبية التي<br>تؤدي إلى الإحباط والتقور الذي ينعكس<br>على مستوى الأداء.                             | 38 |

ملحق رقم (2)  
الاستبانة بصورتها النهائية

الأخت المعلمة:..... المحترمة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى تعرف الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمات، ومن أجل هذه الغاية تضع الباحثة بين أيديكم استبانته أعدت لهذه الغاية وترجو منكم الإجابة على فقراتها، وذلك بوضع إشارة (➡➡) أمام العبارة في العامود المناسب، علماً بأن إجابتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

يرجى وضع إشارة (➡➡) في المكان المخصص لذلك:

المؤهل العلمي:

أقل من بكالوريوس:  بكالوريوس:  دراسات عليا:

سنوات الخبرة:  
أقل من 5 سنوات:  من 5-10 سنوات:  أكثر من 10 سنوات:

المحور الأول: العبارات التالية تعبر عن الثقافة  
التنظيمية السائدة في  
المدرسة التي أعمل بها

| م  | الفقرات   | أوافق تماماً | أوافق | أوافق حد ما | لا أوافق | لا تماماً |
|----|---|--------------|-------|-------------|----------|-----------|
| 1  | تحديد الصلاحيات داخل المدرسة بشكل واضح                        |              |       |             |          |           |
| 2  | تناسب المعلومات في المدرسة بشكل هرمي                          |              |       |             |          |           |
| 3  | يلتزم العاملون في المدرسة بتعاميم الإدارات العليا             |              |       |             |          |           |
| 4  | تأخذ إدارة المدرسة بمبدأ العقاب                               |              |       |             |          |           |
| 5  | تهتم المدرسة بالإجراءات الرسمية                               |              |       |             |          |           |
| 6  | تساعد الإدارة في تكوين فرق العمل في المدرسة                   |              |       |             |          |           |
| 7  | يسود المدرسة جواً من الرضا بين العاملين.                      |              |       |             |          |           |
| 8  | يتسم العاملين بالمدرسة بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات         |              |       |             |          |           |
| 9  | تحاول الإدارة حل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية         |              |       |             |          |           |
| 10 | تشجع الإدارة المدرسية على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف      |              |       |             |          |           |
| 11 | تؤكد الإدارة على العدالة بين العاملين                         |              |       |             |          |           |
| 12 | تسمح الإدارة للعاملين بحرية التعبير عن الرأي                  |              |       |             |          |           |
| 13 | يشارك العاملون في صنع القرار في المدرسة                       |              |       |             |          |           |
| 14 | تركز الإدارة على الجانب الإنساني في العمل                     |              |       |             |          |           |
| 15 | تزرع الإدارة الثقة في نفوس العاملين فيها                      |              |       |             |          |           |
| 16 | تهتم الإدارة المدرسية بإنجاز العمل دون النظر إلى النتائج      |              |       |             |          |           |
| 17 | تقلل الإدارة المدرسة من الرغبة في المخاطرة.                   |              |       |             |          |           |
| 18 | تقيم الإدارة العاملين بناء على الدفعة في العمل                |              |       |             |          |           |
| 19 | يسود الحذر العلاقة بين العاملين في المدرسة                    |              |       |             |          |           |
| 20 | تعتمد الإدارة على الخبرة في صناعة القرارات                    |              |       |             |          |           |
| 21 | تهتم الإدارة بإنجاز العمل في الوقت المحدد                     |              |       |             |          |           |
| 22 | تهتم الإدارة المدرسية بالنتائج دون النظر إلى طريقة أداء العمل |              |       |             |          |           |
| 23 | تحت الإدارة العاملين على الاستخدام الأمثل للموارد             |              |       |             |          |           |
| 24 | تفوض الإدارة المهمات حسب التخصصات                             |              |       |             |          |           |
| 25 | تولي الإدارة للتشريعات أهمية كبيرة                            |              |       |             |          |           |
| 26 | تعتمد الإدارة على الأداء الوظيفي في عملية التقييم             |              |       |             |          |           |

## المحور الثاني: التغير التنظيمي

| المحور الأول: العلاقات الإنسانية |   |               |       |        |            |
|----------------------------------|---|---------------|-------|--------|------------|
| م                                | العبارات  | الدرجة        |       |        |            |
|                                  |   | عالية جدا     | عالية | متوسطة | منخفضة جدا |
| 1                                | تشجيع في المدرسة الاتجاهات الإيجابية بين العاملين.                          |               |       |        |            |
| 2                                | تقدر الإدارة رغبات الأفراد المستهدفين بالتغيير.                             |               |       |        |            |
| 3                                | تظهر الإدارة الثقة في قدرات الأفراد في تحقيق التغيير.                       |               |       |        |            |
| 4                                | يتم التعامل مع الأفراد بعيدا عن المحاباة.                                   |               |       |        |            |
| 5                                | تعالج الإدارة الأسباب المؤدية لمقاومة الأفراد للتغيير.                      |               |       |        |            |
| 6                                | يتشارك الأفراد في الممارسة العملية للأنشطة المرتبطة بعملية التغيير.         |               |       |        |            |
| 7                                | تقام الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية في المدرسة. |               |       |        |            |
| 8                                | تسود في المدرسة بيئة العمل المناسبة.  |               |       |        |            |
| المحور الثاني: الاتصال الفعال    |   |               |       |        |            |
| م                                | العبارات  | درجة المعارضة |       |        |            |
|                                  |   | عالية جدا     | عالية | متوسطة | ضعيفة جدا  |
| 9                                | يعلم المعنيون بالتغيير في المدرسة عملية التغيير التي تمت فيها.              |               |       |        |            |
| 10                               | تسعى الإدارة بأن تكون عملية التغيير رغبة نابعة من العاملين.                 |               |       |        |            |
| 11                               | يدرك المعنيين بالتغيير واجباتهم في أثناء عملية التغيير.                     |               |       |        |            |
| 12                               | يعبر الأفراد عن آرائهم بحرية تجاه عملية التغيير.                            |               |       |        |            |
| 13                               | تتقبل الإدارة الاختلاف في الرأي مع الآخرين حول عملية التغيير.               |               |       |        |            |



|   |  |  |  |  |    |  |
|---|--|--|--|--|----|--|
|   |  |  |  |  | 14 | تتجنب الإدارة إصدار الأوامر المباشرة في أثناء عملية التغيير.                       |
|   |  |  |  |  | 15 | يستخدم في الإدارة أسلوب الحوار في مناقشتهم.  |
|   |  |  |  |  | 16 | تسود أجواء الشفافية في المدرسة للحد من الإشاعات المؤدية إلى مقاومة التغيير.        |
|   |  |  |  |  | 17 | تحرص الإدارة باستمرار على أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل التغيير.      |
| <b>المحور الثالث: الشراكة في إحداث التغيير</b>  |  |  |  |  |    |  |
|   |  |  |  |  | 18 | تستطلع الإدارة آراء المعنيين بالتغيير.   |
|   |  |  |  |  | 19 | توضع الأهداف المناسبة للتغيير بالتشارك مع العاملين في المدرسة.                     |
|   |  |  |  |  | 20 | يشارك العاملون الإدارة في تحديد آليات العمل المناسبة لعملية التغيير.               |
|   |  |  |  |  | 21 | تتخذ القرارات اللازمة لعملية التغيير بالمشاركة مع العاملين في المدرسة.             |
|   |  |  |  |  | 22 | توظف مقدرات العاملين الموهوبين في التغلب على الصعوبات التي قد تواجه عملية التغيير. |
|   |  |  |  |  | 23 | تفوض الإدارة الصلاحيات المناسبة لفريق التغيير.                                     |
|   |  |  |  |  | 24 | يبادر الأفراد في طرح أفكارهم ومقترحاتهم نحو عملية التغيير.                         |
| <b>المحور الرابع: إدارة وقت التغيير بفاعلية</b> |  |  |  |  |    |  |
|   |  |  |  |  | 25 | يحدث التغيير في الوقت المحدد بشكل دقيق.  |
|   |  |  |  |  | 26 | تنفذ مراحل التغيير وفقاً لأولويات الحاجات القائمة.                                 |
|   |  |  |  |  | 27 | تراعي عند اتخاذ القرار طبيعة التغيير.  |
|   |  |  |  |  | 28 | تدرب الفئة المعنية بعملية التغيير على ما تحتاجه من قرارات.                         |
|   |  |  |  |  | 29 | تحققت نتائج عملية التغيير في الفترة المحددة بدقة.                                  |
|   |  |  |  |  | 30 | تنفذ إجراءات التغيير ضمن البرنامج الزمني المعلن للمراحل.                           |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | المحددة.   |    |
|  |  |  |  |  | تنفذ خطط العمل المرسومة لإحداث عملية التغيير بدقة.   | 31 |
| المحور الخامس: التحفيز لتحقيق أهداف التغيير. |  |  |  |  |  |    |
|  |  |  |  |  | يظهر العاملون حماسة بتحقيق أهداف التغيير.  | 32 |
|  |  |  |  |  | يشعر العاملون بأهمية الدور الذي يقوموا به بعملية التغيير.                                  | 33 |
|  |  |  |  |  | تشعر الإدارة بإنجازات العاملين في عملية التغيير.   | 34 |
|  |  |  |  |  | تقدر الإدارة الحوافز المالية ذات القيمة والجدوى في عملية التغيير.                          | 35 |
|  |  |  |  |  | تتيح الإدارة للأفراد تحقيق ذواتهم من خلال تطبيق أفكارهم في عملية التغيير.                  | 36 |
|  |  |  |  |  | تعلن الإدارة باستمرار عن كل ما يتوصل إليه فريق التغيير من نتائج ايجابية.                   | 37 |
|  |  |  |  |  | تتجنب الإدارة الممارسات السلبية التي تؤدي إلى الإحباط والفتور الذي ينعكس على مستوى الأداء. | 38 |

ملحق رقم (3)  
أسماء السادة المحكمين وعناوينهم

| الرقم | اسم المحكم            | جهة العمل                               |
|-------|-----------------------|---|
| 1     | د. غنيم حمود الطشة    | جامعة الكويت                            |
| 2     | د. مشاري الحسيني      | الهيئة العامة للتعليم التطبيقي (الكويت) |
| 3     | د. محسن الصالحي       | الهيئة العامة للتعليم التطبيقي (الكويت) |
| 4     | د. سعاد الشبو         | الهيئة العامة للتعليم التطبيقي (الكويت) |
| 5     | د. حسين الهدبة        | الهيئة العامة للتعليم التطبيقي (الكويت) |
| 6     | د. عباس مهدي الشريفي  | جامعة الشرق الأوسط (عمان)               |
| 7     | د. جودت سعادة         | جامعة الشرق الأوسط (عمان)               |
| 8     | د. عبد الجبار البياتي | جامعة الشرق الأوسط (عمان)               |
| 9     | د. عونبة أبو سنيه     | جامعة الشرق الأوسط (عمان)               |

## ملحق رقم (4)

## خطاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط

MEU جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

تاريخ: 2011/02/27

Number:

رقم: 2011/02/27

12/11  
C X/11/19

معلمي وزارة التربية والتعليم العالي لمخبري

- دولة الكويت -

تحية طيبة وبعد،

أرجو أن ألقى إلى معلمكم أن مائدة التأسيس في جامعة الشرق الأوسط بالأردن  
بهذه mission من الجمعية الوطنية للتربية والتعليم العالي في دولة الكويت تحت عنوان  
"التربية العالمية الشاملة في المدارس الابتدائية في الكويت" والتي تهدف إلى تطوير من  
وعملها على التخطيط وتنفيذ أنشطة التعليم العالي في دولة الكويت من خلال  
والقيام بالبريد من جامعة الشرق الأوسط.

أرجو أن تقوم بطباعة والإعداد من قبلكم من أجل تسهيل مهمة مسؤول الاتصال على المعلومات  
التي تم توفيرها من قبلكم في المدارس الابتدائية في منطقة العاصمة والعمارة  
والإعداد من قبلكم في الكويت والتعبئة بهذه الطريقة، وكذلك أن تساعد في إطلاق التعليم  
على أن تكون المعلومات التي تم توفيرها من قبلكم مع هذا الخطاب.

وإذا لم تتمكن من ذلك، فسيكون من واجبنا أن نقوم بزيارة الكويت ونناقش المعلمين في دولة الكويت  
التعاون مع المعلمين من جامعة الشرق الأوسط. نحن نأمل أن تكون المعلومات التي تم توفيرها  
أثناء زيارتنا في الكويت وأن نستمتع بالمراسلة التي نتلقها منكم.

وتفضلوا معاتفة بخير فائق التقدير والاحترام

رئيس اللجنة  
أ. م. م. م.  
أ. م. م. م.



معلمي  
الجامعة الوطنية للتربية والتعليم العالي

## ملحق رقم (5)

خطاب تسهيل المهمة من قبل وزارة التربية في دولة الكويت لمنطقة الجهراء التعليمية



## السيدات المحترفات / مديرات المدارس الابتدائية الثانية

- مدرسة النخيم الابتدائية للبنين
- مدرسة غنمة الابتدائية للبنات

كثيرة علمية وبعد

السيد/ الدكتور/ محمد/ محمد/

بالإشارة إلى كتاب مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي رقم (١٣٢) بتاريخ ٢٠١٢/١٢/٢٠م بخصوص الموضوع أعلاه.

تحيطكم علماء بان القضية / تهاى مضمون العميد المسجلة على مرحلة المتوسط في جامعة الشرق الأوسط في العملة الأثرية الهلنسية تقوم بإجراء دراسة تحت عنوان " الثقافة التنظيمية المتبعة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغير التنظيمي من وجهة نظر المعلمات".

يخرج تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بتطبيق أداة البحث (استبانة) المنظومة صقلتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي في مشاركتكم خلال الفصل الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١١م.

هذا للمعلم وعمل اللازم

مع خالص التحية

مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

تسليم

- مدير الشؤون العامة
- مدير الشؤون التعليمية
- مربية الصفوف الأولى

| فرد الأنشطة التمدد | إدارة الشؤون الإدارية والتمويل | إدارة الشؤون التعليمية | مكتب المدير العام |
|--------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------|
| Tel : 24991047     | Tel : 24922200                 | Tel : 24922200         | Tel : 24922200    |
| AX: 24990720       | AX: 24922200                   | AX: 24922200           | AX: 24922200      |

## ملحق رقم (6)

خطاب تسهيل المهمة من قبل وزارة التربية في دولة الكويت لمنطقة العاصمة التعليمية



وزارة التربية  
الإدارة العامة لمنطقة العاصمة التعليمية  
مكتب مدير إدارة الشؤون التعليمية



وزارة التربية  
الإدارة العامة لمنطقة العاصمة التعليمية  
مكتب مدير إدارة الشؤون التعليمية

السيدة المحترمة / مديرة مدرسة عصية الابتدائية - بنات

مديرة مدرسة لطيفة البراك الابتدائية - بنات

تحية طيبة وبعد .....

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة / تهاني محسن الحميدي المسجلة في درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية المساندة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمات " . وتتطلب هذه الدراسة تطبيق استبيانه المكونة من صحتين من ادارة البحوث والتطوير التربوي خلال الفصل الدراسي الحالي 2011/2012م .

مع خالص التحية .....

**مدير**

**ادارة الشؤون التعليمية**



مدير  
ادارة الشؤون التعليمية



وزارة التربية  
منطقة العاصمة التعليمية  
مكتب مدير إدارة الشؤون التعليمية

سنة 1433هـ

ادارة الشؤون التعليمية  
قسم التخطيط والمعلومات



## ملحق رقم (7)

## خطاب تسهيل المهمة من قبل وزارة التربية في دولة الكويت لمنطقة الأحمدية التعليمية

الجمهورية العربية السورية  
الوزارة العامة للتربية والتعليم  
مكتب المدير العام

الجمهورية العربية السورية  
الوزارة العامة للتربية والتعليم  
مكتب المدير العام

السيدة الهائلة / مديرة مدرسة النخلة الابتدائية بـ  
الجمهورية العربية السورية

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة / نهالي مهنن الطيمير  
من جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية

تقوم الطالبة / نهالي مهنن الطيمير المحلة على درجة البكالوريوس في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بدراسة بعنوان ( التثاقف التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت ) وعلاقتها بالتعبير التنظيمي من وجهة نظر المعلمة .

لقد برز في مهنن مهمة للتكوير في مجال تطبيق أداة البحث ( مشكاة ) الحكومة ممهنتها من طرق الصوت والتطوير التربوي على مدرستها .

تفكروا من حسن تفانيكم  
وتفضلوا بقبول التحية

مدير عام  
الوزارة العامة للتربية والتعليم

التاريخ : ١٤/١٢/٢٠١٤