



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من
وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم ; مقترح أنموذج
على ضوء خبرات عالمية

محمد إسماعيل محمد ربيعي

202012157

أسماء لجنة الإشراف:

أ.د. محمد عمران

د. غسان سرحان

أ.د. مجدي زامل

د. كمال مخامرة

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه

في برنامج الإدارة التربوية

فلسطين، شباط/ 2025

©الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية





صفحة إجازة الأطروحة

الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر
الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية

محمد إسماعيل محمد ربيعي

202012157

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2025/2/10 من لجنة الأطروحة التالية أسماؤهم
وتواقيعهم:

| التوقيع | الاسم |
|---|---------------------|
|  | 1. أ. د. محمد عمران |
|  | 2. د. غسان سرحان |
|  | 3. أ. د. مجدي زامل |
|  | 4. د. كمال مخامرة |

فلسطين، شباط/ 2025

الإقرار

أقر بأن هذه الأطروحة هي نسخة أصيلة لانتاجي البحثي، ولم يقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالب: محمد إسماعيل محمد ربيعي

الرقم الجامعي: 202012157

التوقيع: 

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 2025/04/25م

الإهداء

إلى من جعله الله سبباً في وجودي، ومن حمل أمانة تربيته بحب لا يضاهي...

إلى من قال الله فيهما: "وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

إلى الألماس الذي لا ينكسر، إلى النبع الذي لم يجف، إلى يدٍ امتدت فزرعت النجاح داخلي
وعلمتني كيف أرتقي... إلى روح أبي الطيب إسماعيل، الذي رحل بالجسد لكنه حاضر في
كل نجاح أحققه، رحمة الله تغشاه وأسكنه فسيح جناته.

إلى الزهرة التي لا تذبل، إلى نبع الحنان الذي لم ينضب يوماً، إلى الروح التي ساندتني بثباتٍ
حتى وقفت على عتبات هذا الإنجاز... إلى من تعجز الحروف عن وصفها وتسكن أمواج
البحر إجلالاً لذكرها... أُمِّي الغالية آمنة .

إلى ملائكة الأرض، شقائق النعمان، اللواتي زرعن الورود في دروبي ورسمن بضحكاتهن أملاً
لا يخبو... إلى إخوتي وأخواتي، إلى رفيقة دربي وشريكة رحلتي زوجتي العزيزة .

إلى من رفعوا رايات العلم وأخدموا ظلمات الجهل، إلى القناديل التي أضاءت لي الطريق بعلمها
وصبرها... إلى أساتذتي الأفاضل، أنتم الجسر الذي عبرت به نحو المعرفة.

إلى الأرض التي باركها الله، إلى النبض الذي يسري في دمي، إلى مهد الشهداء والأنبياء
والأولياء...

إلى فلسطين ، التي تحفر حروفها في عمق قلبي قبل قلبي.

وأخيراً...

إلى كل من نذر نفسه لصناعة الإنسان، إلى من آمن أن العلم رسالة لا تتطفئ...

أهديكم هذا الجهد المتواضع، راجياً أن يكون لبنةً في بناءٍ لا ينهار.

محمد إسماعيل محمد ربيعي

الشكر والتقدير

بعد الشكر لله الذي لم نكن لننبض لولاه..

و للمصطفى الحبيب صلى الله عليه و سلم السلام، عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم .

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في الدعم و التوجيه و الإرشاد لإتمام هذه

الأطروحة بدءا بالمشرف الأستاذ الدكتور محمد عمران الذي لم يفتر في الدعم والمساندة منذ

أن عرفته، وللدكتور غسان سرحان وإلى كل من دعمني وساعدني من الأهل وباقي الأصدقاء،

لكم مني باقة ود وشكر وعرفان فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله .

محمد إسماعيل محمد ربيعي

الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح نموذج على ضوء خبرات عالمية

محمد إسماعيل محمد ربيعي

أسماء لجنة الإشراف

أ.د. محمد عمران

د. غسان سرحان

أ.د. مجدي زامل

د. كمال مخامرة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، وتحليل دورها في تحسين جودة التعليم. ركزت الدراسة على مكونات الثقافة التنظيمية الأساسية، والتي تشمل القيم التنظيمية، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات التنظيمية، كما قدمت الدراسة أنموذجا مقترحا لتعزيز الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية، مستفيدة من الخبرات العالمية.

تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة الممتدة من الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2023/2022 وحتى منتصف عام 2024، واستهدفت المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا في شمال الضفة الغربية. اعتمدت الدراسة المنهجية المختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية. تم جمع البيانات باستخدام استبانات شملت مجموعة واسعة من الإداريين والمعلمين، حيث تكون مجتمع الدراسة 1170 مدرسة احتوت 11039 معلم و 1755 إداري في حين كانت عينة الدراسة بالطريقة عينة العشوائية الطبقية العنقودية وبلغت 293 مدرسة، وقد بلغ حجم العينة (549) فرد كان منهم 98 إداري و 451 معلم، بالإضافة إلى إجراء مقابلات ل30 شخصية. خضعت البيانات الكمية للتحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية، بينما تم

تحليل البيانات النوعية باستخدام تحليل المضمون للكشف عن الأنماط والتحديات المتعلقة بالثقافة التنظيمية في المدارس.

اعتمدت الدراسة على فرضيات تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم في المدارس الفلسطينية، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين تبعا لمتغيرات ديمغرافية محددة، مثل الجنس وسنوات الخدمة وحجم المدرسة. كما افترضت أن القيم التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على تعزيز بيئة مدرسية إيجابية وزيادة جودة التعليم.

أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية تلعب دورا محوريا في تحسين الأداء التعليمي والإداري. وأكدت القيم التنظيمية مثل التعاون والاحترام والالتزام دورها في تعزيز بيئة مدرسية إيجابية، فيما ساهمت المعتقدات التنظيمية في توجيه السلوكيات اليومية وتعزيز الانتماء المهني بين المعلمين. كما كشفت الدراسة أن التوقعات التنظيمية تتأثر بشكل كبير بالتحديات الاقتصادية والسياسية المحيطة، مما يعيق تحقيق بيئة مدرسية مثالية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة وموقع المدرسة، ما يشير إلى اختلاف التجارب والاحتياجات التنظيمية بناء على السياقات المختلفة.

كما قدمت الدراسة نموذجا تكامليا يركز على أربعة محاور رئيسية: تعزيز القيم المشتركة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى توحيد الأهداف والرؤى بين أعضاء الهيئة التدريسية، وتوظيف أسلوب قيادة تشاركية يركز على الشفافية والمسؤولية الجماعية بين الإداريين والمعلمين، وتطوير الأعراف التنظيمية لتعزيز العمل الجماعي والابتكار ضمن الممارسات اليومية للمدارس، وأخيرا إجراء تقييم دوري لمدى فعالية الثقافة التنظيمية وضمان توافقها مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية.

واختتمت الدراسة بتوصيات شملت ضرورة تبني سياسات وبرامج تدعم تعزيز الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية. أكدت التوصيات على أهمية توفير الدعم المهني والمادي للمعلمين، وتحسين بيئة العمل المدرسية من خلال توفير الموارد اللازمة. كما دعت إلى تطوير برامج تدريبية مستمرة للمديرين والمعلمين تركز على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين التعليم. وأوصت بتوحيد الجهود بين الإدارات التعليمية والمعلمين لتعزيز الالتزام بالقيم التنظيمية وتطوير الأعراف التي تدعم جودة التعليم.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، المدارس الفلسطينية، جودة التعليم، نموذج مقترح.

فهرس المحتويات

| الرقم المحتوى | الصفحة |
|-------------------------------------|---------|
| الإقرار | أ..... |
| الإهداء | ب..... |
| الشكر والتقدير | ج..... |
| ملخص | د..... |
| قائمة الجداول | ل..... |
| قائمة الأشكال | س..... |
| قائمة الملحقات | ع..... |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | 1..... |
| 1. خلفية الدراسة وأهميتها | 1..... |
| 1.1 مقدمة | 1..... |
| 2.1 مبررات الدراسة | 3..... |
| 3.1 مشكلة الدراسة | 5..... |
| 4.1 أسئلة الدراسة | 7..... |
| 5.1 فرضيات الدراسة | 8..... |
| 6.1 أهداف الدراسة | 10..... |
| 7.1 أهمية الدراسة | 11..... |
| 1.7.1 الأهمية النظرية | 11..... |
| 2.7.1 الأهمية التطبيقية | 11..... |
| 8.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية | 12..... |

| | |
|---------|---|
| 14..... | 9.1 حدود الدراسة ومحدداتها |
| 15..... | 10.1 أخلاقيات البحث |
| 16..... | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة |
| 16..... | 1.2 الأدب التربوي |
| 16..... | 1.1.2 تمهيد |
| 18..... | 2.1.2 الربط بالنظريات التربوية |
| 21..... | 3.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية |
| 24..... | 4.1.2 جدول تعريفات الثقافة التنظيمية |
| 25..... | 1.4.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية |
| 27..... | 2.4.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية |
| 29..... | 3.4.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية |
| 30..... | 4.4.1.2 عناصر الثقافة التنظيمية |
| 31..... | 5.4.1.2 القيم التنظيمية |
| 33..... | 6.4.1.2 المعتقدات التنظيمية |
| 36..... | 7.4.1.2 الأعراف التنظيمية |
| 38..... | 8.4.1.2 التوقعات التنظيمية |
| 39..... | 5.1.2 مصادر الثقافة التنظيمية |
| 45..... | 3.2 مقارنة بين نظريات الثقافة التنظيمية في السياق المدرسي |
| 46..... | 2.2 جودة التعليم |
| 48..... | 1.1.2 أهمية جودة التعليم |
| 51..... | 2.2.2 معايير قياس جودة التعليم |
| 51..... | 3.2.2 محاور جودة التعليم |

- 52.....1.3.2.2 المناهج الدراسية واستراتيجيات التعلم والتعليم
- 53.....2.3.2.2 بيئة التعليم و المناخ المدرسي
- 54.....3.3.2.2 المحور الإداري والتنظيمي في المدارس
- 57.....4.3.2.2 محور التقييم و القياس
- 58.....4.2.2 جودة التعليم و الثقافة التنظيمية
- 59.....3.2 المحور الثالث : الخبرات العالمية في الثقافة التنظيمية وجودة التعليم
- 60.....1.3.2 النموذج الفنلندي في التعليم
- 61.....1.1.3.2 أبرز عناصر القوة في النموذج الفنلندي :
- 62.....2.3.2 النموذج السنغافوري في التعليم
- 64.....1.2.3.2 أبرز نقاط القوة في النموذج التعليمي السنغافوري
- 65.....3.3.2 النموذج التعليمي الماليزي
- 66.....1.3.3.2 أبرز نقاط القوة في النموذج الماليزي
- 67.....4.3.2 النموذج التعليمي الألماني و الثقافة التنظيمية
- 69.....1.4.3.2 أبرز نقاط القوة في النموذج الألماني
- 70.....5.3.2 النموذج الياباني في التعليم والثقافة التنظيمية
- 72.....1.5.3.2 أبرز نقاط القوة في النموذج الياباني في التعليم
- 74.....6.3.2 مقارنة بين أنظمة التعليم المختلفة
- 76.....7.3.2 أبرز التشابهات بين النماذج التعليمية في التجارب العالمية :
- 77.....8.3.2 أبرز الاختلافات بين التجارب العالمية التعليمية السابقة:
- 78.....9.3.2 الاستفادة من هذه النماذج :
- 81.....4.2 الدراسات السابقة
- 81.....1.4.2 الدراسات العربية

| | |
|----------|---|
| 86..... | 2.4.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية. |
| 90..... | 3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة. |
| 94..... | 4.4.2 أوجه قصور الدراسات السابقة. |
| 95..... | 5.4.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة. |
| 95..... | 6.4.2 تحليل الفجوات البحثية. |
| 95..... | 7.4.2 الدراسة الحالية وجسر الهوة الإجرائية والمفاهيمية. |
| 96..... | 8.4.2 ما يميز دراسة الباحث الحالي عن الدراسات السابقة. |
| 96..... | 9.4.2 الدراسات العربية في مجال جودة التعليم. |
| 101..... | 10.4.2 الدراسات الأجنبية. |
| 112..... | الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات. |
| 112..... | 1.3 منهجية الدراسة. |
| 114..... | 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها. |
| 118..... | 3.3 أدوات الدراسة. |
| 120..... | 1.3.3 الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة، |
| 130..... | 4.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها. |
| 131..... | 5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة. |
| 132..... | 6.3 المعالجات الإحصائية. |
| 133..... | 2.4.3 ثانيا: المقابلة. |
| 133..... | 1.2.4.3 صدق المقابلة. |
| 134..... | 2.2.4.3 إجراءات المقابلة. |
| 135..... | 3.2.4.3 تحليل بيانات المقابلة. |
| 136..... | 4.2.4.3 ثبات التحليل. |

| | |
|-----|--|
| 137 | 5.3 بناء الأنموذج المقترح |
| 138 | الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة |
| 138 | 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة |
| 138 | 1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي |
| 153 | 2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة |
| 153 | 1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: |
| 169 | 3.4 تحليل المقابلات |
| 216 | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات |
| 216 | 1.5 مناقشة نتائج الدراسة |
| | 1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول : ما الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية |
| 216 | الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين؟..... |
| | 2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات |
| | الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية |
| | الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم، تعزى لمتغيرات |
| | (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد طلبة المدرسة، عدد |
| 223 | شعب المدرسة، عدد المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة)؟..... |
| | 3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما دور مكونات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، |
| | المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في المدارس الحكومية الفلسطينية |
| 229 | الأساسية الدنيا على جودة التعليم؟..... |
| | 4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس: ما الأنموذج المقترح لتعزيز دور الثقافة التنظيمية لدى |
| | الإداريين والمعلمين في المدارس لتحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية على ضوء |
| 234 | الخبرات العالمية؟..... |
| 238 | 2.5 التوصيات |

| | |
|-----------|---------------|
| 239 | 3.5 المقترحات |
| 241 | المراجع |
| 253 | الملحقات |
| 274 | Abstract |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---------------|--|----------|
| جدول 1.2: | التعاريف التي وردت في الادب التربوي حول الثقافة التنظيمية مرتبا زمنيا | 22..... |
| الجدول (1.3): | توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغيراتها التصنيفية | 115..... |
| الجدول (2.3): | توزيع عينة الدراسة الاصلية حسب متغيراتها التصنيفية | 117..... |
| جدول (3.3أ) | يوضح قيم معامل درجة التشبع (factor analysis) ومعاملات ارتباط فقرات مقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين بالبعد الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=40) | 123..... |
| جدول (3.3ب) | يوضح قيم معامل درجة التشبع (factor analysis) ومعاملات ارتباط فقرات مقياس جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين بالبعد الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=40) | 125..... |
| جدول (4.3): | يوضح معاملات ثبات مقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية بطريقة كرونباخ ألفا (ن=40) | 127..... |
| جدول (5.3): | يوضح معاملات ثبات أداة قياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية بطريقة كرونباخ ألفا على العينة الاصلية (ن=549) | 128..... |
| جدول (6.3): | يوضح درجات احتساب مستوى شيوع فعالية أداة قياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية | 129..... |
| جدول (1.4): | يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعد الثقافة التنظيمية وجودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين | 138..... |

- جدول (2.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين مرتبة تنازليا 140
- جدول (3.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال القيم التنظيمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية 142
- جدول (4.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعتقدات التنظيمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية 143
- جدول (5.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الأعراف التنظيمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية 144
- جدول (6.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التوقعات التنظيمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية 146
- جدول (7.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل بعد من أبعاد جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين مرتبة تنازليا 148
- جدول (8.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد المناهج الدراسية واستراتيجيات التعليم والتعلم مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية 149
- جدول (9.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد بيئة التعليم والمناخ المدرسي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية 150
- جدول (10.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد المحور الإداري والتنظيمي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية 151
- جدول (11.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد محور التقييم والقياس مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية 152
- جدول (12.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر

- الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح نموذج على ضوء خبرات عالمية تعزى
لمتغيرات: الجنس سنوات الخدمة تخصصك مؤهلك العلمي الوظيفة عدد طلبة المدرسة عدد
شعب المدرسة عدد المعلمين في المدرسة موقع المدرسة..... 154
- جدول (13.4): يوضح تحليل التباين التساعي المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية
والأبعاد الفرعية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا
من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح نموذج على ضوء خبرات
عالمية تعزى لمتغيرات: الجنس سنوات الخدمة تخصصك مؤهلك العلمي الوظيفة عدد طلبة
المدرسة عدد شعب المدرسة عدد المعلمين في المدرسة موقع المدرسة..... 157
- جدول (14.4): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
للدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من
وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغير عدد طلبة المدرسة..... 160
- جدول (15.4): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات
المبحوثين على جودة التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة .. 161
- جدول (16.4) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقاييس
الثقافة التنظيمية و جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة
نظر الإداريين والمعلمين (ن=549)..... 164
- جدول (17.4): يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لمعرفة مدى اسهام الثقافة
التنظيمية في تحقيق جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة
نظر الإداريين والمعلمين..... 166

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|----------|------------------------------|--------------|
| 203..... | عرض النموذج الأساسي | شكل رقم 1.4: |
| 205..... | عرض النموذج بتفصيل المحاور | شكل رقم 2.4: |
| 207..... | عرض الأنموذج بصورته النهائية | شكل رقم 3.4: |

قائمة الملحقات

| رقم الملحق | عنوان الملحق | الصفحة |
|--------------|--|----------|
| ملحق رقم (1) | استبانة قبل التحكيم | 253..... |
| ملحق رقم (2) | الاستبانة بصورتها النهائية | 257..... |
| ملحق رقم (3) | قائمة المحكمين لاستبانة 1 واستبانة 2 وأسئلة الدراسة | 266..... |
| ملحق رقم (4) | أسئلة المقابلات بصورتها الأولية | 267..... |
| ملحق رقم (5) | أسئلة المقابلات بصورتها النهائية | 269..... |
| ملحق رقم (6) | قائمة المحكمين للأنموذج المقترح | 270..... |
| ملحق رقم (7) | رد بخصوص تسهيل مهمة بحثية | 271..... |
| ملحق رقم (8) | كتاب تسهيل مهمة بحثية - | 272..... |
| ملحق 9 | اعداد معلمي المرحلة الأساسية 1-4 في المدارس الحكومية للعام الدراسي 2023- | |
| 2024 | | 273..... |

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

يمثل التعليم الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة وبناء مجتمعات مستدامة قادرة على التفاعل الإيجابي مع التغيرات العالمية. في ظل الثورة الرقمية والتحديات المتسارعة، أصبحت الحاجة ماسة لإعادة صياغة الأنظمة التعليمية لتواكب متطلبات العصر الحديث، ويعد التعليم أحد أهم أدوات الاستثمار في رأس المال البشري، حيث يعزز من قدرة العاملين على الإبداع والمساهمة الفاعلة في تطوير مجتمعاتهم. (Wang, Zhang, & Kong, 2024) من هذا المنطلق، لا تقتصر أهمية التعليم على اكتساب المعرفة، بل تتجاوز ذلك لتشمل بناء منظومة قيمية فاعلة تعكس البوصلة الأخلاقية والروحية للمجتمع، وهو ما تؤكد عليه البوصلة القرآنية التي تُعلي من شأن العلم وتربطه بالإصلاح والتقوى ﴿إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ﴾ [فاطر: 28]، مما يفتح أفقاً أمام ربط الجودة التعليمية بالرسالة القيمية التربوية.

في هذا السياق، تعد الإدارة المدرسية مركزاً محورياً في العملية التعليمية، حيث تتحمل مسؤولية توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف التعليم وبناء بيئة تربوية تسهم في الارتقاء بجودة المخرجات. وتشير الأدبيات التربوية إلى أن نجاح الإدارة المدرسية لا يتحقق فقط من خلال وضع الخطط الاستراتيجية، بل يتطلب ترسيخ ثقافة تنظيمية متماسكة تشكل الإطار القيمي والسلوكي للمؤسسة التعليمية. (Hoy & Miskel, 2013) فالثقافة التنظيمية ليست مجموعة من الممارسات الإدارية فقط، وإنما هي منظومة من القيم الحاكمة التي تنعكس على طبيعة العلاقات داخل المدرسة، وتوجه سلوك الأفراد نحو الإبداع والانضباط.

وقد أوضح (Schein 2010) أن الثقافة التنظيمية تمثل القوة الخفية التي تمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات. وفي السياق المدرسي، تؤدي هذه الثقافة دوراً جوهرياً في تعزيز بيئة التعلم وتحفيز التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية (Deal & Peterson, 2016)، كما تساهم في دعم عمليات التخطيط والتقييم والتطوير المستمر. ووفقاً لـ Fullan (2007)، فإن تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المدرسة يعزز العلاقات المهنية بين المعلمين والإداريين، ويدفع بعجلة الابتكار في المناهج وأساليب التدريس، ويقلل من مقاومة التغيير ويزيد من فاعلية تطبيق الخطط التربوية. (Nguyen, 2024)

في السياق الفلسطيني، تواجه المدارس الحكومية الأساسية الدنيا تحديات مركبة ناتجة عن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم. وقد بينت Abu-Amsa & Armstrong (2018) أن المؤسسات التعليمية الفلسطينية تعمل ضمن بيئة معقدة تتطلب التوازن بين الحفاظ على الهوية الثقافية وتحقيق التطوير المؤسسي. وفي ضوء ذلك، أصبح من الضروري النظر إلى الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية لتحسين جودة التعليم ومواجهة تحديات الواقع الفلسطيني. (Saeed, 2024)

تدعم الخبرات العالمية هذا التوجه، حيث أظهرت التجارب الناجحة في كل من فنلندا وسنغافورة أن بناء ثقافة تنظيمية قوية تركز على القيم المؤسسية يعد أساساً لتحقيق التحول التعليمي وتعزيز الاستدامة المدرسية. وقد أشار (Cameron & Quinn 2011) إلى أن القيم التنظيمية لا تعمل فقط كمحركات للإدارة الفعالة، بل تمثل أيضاً أدوات لبناء بيئة تعليمية مرنة قابلة للتجدد والتطوير.

أما جودة التعليم، فهي تعكس مدى التزام المؤسسات التعليمية بمعايير التميز الأكاديمي والإداري، وتتطلب كفاءة عالية في المناهج والبرامج، وتطوير مستمر للمهارات والقيم لدى الطلبة

(الشمراي، 2025). كما أكد عبد المعطي وآخرون (2023) أن جودة التعليم لا تتفصل عن التفاعل الفعال بين المعلم والطالب، ودمج التكنولوجيا مع أساليب التعليم الحديثة، بينما أشار العتيبي وآخرون (2024) إلى أن الجودة ترتبط مباشرة بتطبيق المعايير العالمية وتعزيز تنافسية المدارس. وفي هذا الإطار، تتأسس فلسفة الجودة التعليمية على الابتكار والتعلم مدى الحياة وبناء رأس مال معرفي قادر على إحداث تغيير في المجتمع (يس وآخرون، 2023؛ عطية، 2023؛ مراد، 2025).

من هنا، تأتي هذه الدراسة لتقترح أنموذجاً تربوياً يعزز الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا، انطلاقاً من الدمج بين التوجهات العالمية والخبرات الميدانية المحلية، مستنداً إلى البوصلة القيمية القرآنية التي توجه العمل التعليمي نحو بناء الإنسان الصالح والفاعل. يهدف هذا النموذج إلى تحقيق تكامل حقيقي بين الثقافة التنظيمية والأداء التعليمي، بما يسهم في بناء بيئة تعليمية مستدامة تركز على الإبداع، التعاون، والانضباط القيمي.

2.1 مبررات الدراسة

1. الحاجة إلى بناء إطار فكري لتعزيز الثقافة التنظيمية عبر الممارسة العملية لتحقيق جودة التعليم، حيث تعد الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية لتطوير الأداء التربوي والإداري داخل المدارس، وتؤثر بشكل مباشر على البيئة التعليمية وتتعاكس على جودة التعليم، لذا تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية واضحة حول كيفية تعزيز الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الأساسية الدنيا، مما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي ودعم استراتيجيات التحسين المستمر.
2. انعكاس الثقافة التنظيمية على دور المدير التربوي وأثرها في تطوير القيادة المدرسية تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تشكيل سلوك الإداريين واتخاذ قراراتهم، حيث تؤثر القيم

والمعتقدات التنظيمية في طريقة إدارتهم للموارد البشرية والتعليمية. ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور الإدارة في تبني ثقافة تنظيمية داعمة، مما يساهم في تحسين البيئة المدرسية وتعزيز جودة التعليم.

3. الاهتمام المتزايد من الباحثين بدراسة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على جودة التعليم شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم، حيث أكدت العديد من الدراسات أن المدارس ذات الثقافة التنظيمية القوية تحقق نتائج أكاديمية وإدارية أفضل.

ومن هذا المنطلق، تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية، من خلال تقديم نموذج مقترح مستند إلى خبرات عالمية.

4. إبراز دور مكونات الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) في تحسين جودة التعليم حيث يشكل موضوع الدراسة محاولة لإعادة صياغة مكونات الثقافة التنظيمية بطريقة تتيح توظيفها عمليا لتحسين جودة التعليم

5. الدراسة تشكل قاعدة بحثية يمكن أن توجه الباحثين الآخرين لإجراء دراسات مستقبلية في المجال نظرا لكونها من الدراسات التي تعمل على تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على جودة التعليم في المدارس الفلسطينية، فإن هذه الدراسة يمكن أن تكون نقطة انطلاق لمزيد من البحوث في هذا المجال، سواء من حيث تطوير أدوات قياس الثقافة التنظيمية، أو دراسة تأثيرها على فئات مختلفة داخل المدرسة، أو مقارنة التجارب الفلسطينية بالتجارب العالمية.

6. إسهام الدراسة في دعم صانعي القرار في المجال التربوي حيث إنه من المؤمل أن تشكل مرجعا لصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التربوية، من حيث تقديم توصيات عملية لتطوير الثقافة التنظيمية داخل المدارس بما ينسجم مع استراتيجيات تحسين جودة

التعليم، ومن خلال تقديم نموذج تطبيقي مستند إلى أفضل الممارسات العالمية، فإن الدراسة توفر إطاراً يمكن توظيفه في سياسات الإصلاح التعليمي.

3.1 مشكلة الدراسة

يشير أبو عمشة وأرمسترونغ (Abu-Amscha & Armstrong, 2018) إلى أن النظام التعليمي الفلسطيني يعمل في سياق مركب تتداخل فيه العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، مما يفرض تحديات كبيرة على المدارس الحكومية، لا سيما في مجال الثقافة التنظيمية، هذا الواقع يفرض الحاجة إلى تكامل حقيقي بين الإدارة المدرسية والثقافة المؤسسية، بوصفها أداة لتحقيق الانسجام بين الوظائف التربوية والقيم الحاكمة لسلوك الأفراد في البيئة التعليمية، بما يعزز الرؤية الشاملة للتعليم كمسؤولية أخلاقية مجتمعية.

ورغم ما تؤكد الأدبيات التربوية من أن الثقافة التنظيمية تشكل حجر الزاوية في تحسين الأداء وتجويد مخرجات التعليم، إلا أن ممارسات الواقع المدرسي تظهر خللاً في توظيف هذه الثقافة بالشكل الفعال، وتحديدًا في جوانب الاتصال الإداري، وضعف الانتماء، وتراجع المشاركة الفاعلة في بيئة العمل (Smith et al., 2020) وتشير Kim و Lee (2021) إلى أن المؤسسات التعليمية التي تبنى على قيم تنظيمية واضحة تعزز التفاعل المهني وتدعم التغيير البناء، مما ينعكس إيجاباً على البيئة المدرسية وجودة التعليم.

وحيث إن جوهر العمل التربوي - كما توحى به مقاصد التنزيل - لا يقتصر على نقل المعرفة، بل يتعداه إلى بناء بيئة تسودها القيم، وتتحقق فيها مقومات الإصلاح والترقية، وهو ما يلمح إليه في قول الحق تعالى: ﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ﴾ (الجمعة: 2)، حيث تقدّم التزكية على التعليم، دلالة على مركزية التهذيب الأخلاقي والقيمي في

البناء المؤسسي والتعليمي، وهذا ما ينسجم مع الاتجاه القرآني الذي يربط العلم بالمسؤولية،
والمعرفة بالعمل الصالح، والإدارة بالرشد والتوازن.

وقد بينت الدراسات الحديثة أن تمكين القادة التربويين وتأهيلهم على أسس معرفية وقيمية يسهم
في تطوير بيئة مدرسية متزنة، تعزز الشفافية والمشاركة، وتستند إلى ثقافة مؤسسية ترضى
الابتكار وتستجيب للتحديات. (Johnson & Coleman, 2021) كما كشفت ملاحظات
الباحث الميدانية في المدارس الفلسطينية عن وجود فجوات واضحة في تمثل القيم التنظيمية
وتطبيقها في الواقع، مما يبرز الحاجة الملحة إلى نماذج تربوية متكاملة تستند إلى الإطار القيمي
والثقافي المحلي، وتسعى لتفعيل الثقافة التنظيمية بوصفها عنصراً تأسيسياً في تحسين الأداء
المدرسي.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء واقع الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية
الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، وتحليل تأثيرها في عمليات التعليم والتعلم،
للخروج بأنموذج مقترح يعزز من حضور الثقافة التنظيمية ويستفيد من التجارب العالمية الناجحة،
مع مراعاة الخصوصية الثقافية والسياقية للمدرسة الفلسطينية، ضمن إطار يؤمن بأن جودة الأداء
المؤسسي لا تنفصل عن عمق البناء القيمي الذي يوجهه.

◊ سؤال الدراسة الرئيس:

- ما الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا من وجهة نظر
الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم، مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية؟

4.1 أسئلة الدراسة

ومن مشكلة الدراسة تم اشتقاق الأسئلة الآتية:

السؤال الأول:

ما الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا من وجهة نظر

الإداريين والمعلمين؟

السؤال الثاني:

ما واقع جودة التعليم في المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا من وجهة نظر

الإداريين والمعلمين؟

السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا من وجهة نظر

الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم، تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة،

التخصص، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد طلبة المدرسة، عدد شعب المدرسة، عدد

المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة)؟

السؤال الرابع:

ما دور مكونات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية،

التوقعات التنظيمية) في المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا في علاقتها بجودة

التعليم؟

السؤال الخامس:

ما الأنموذج المقترح لتعزيز دور الثقافة التنظيمية لدى الإداريين والمعلمين في تحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا على ضوء الخبرات العالمية؟

5.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين على الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد طلبة المدرسة، عدد شعب المدرسة، عدد المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة).

الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين على جودة التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد طلبة المدرسة، عدد شعب المدرسة، عدد المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة).

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.

وقد تفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات :

❖ لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط

استجابات العينة على مقياس الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية) ومتوسطات استجابات

العينة على جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.

❖ لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على مقياس الثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية) ومتوسطات استجابات العينة على جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين .

❖ لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على مقياس الثقافة التنظيمية (الأعراف التنظيمية) ومتوسطات استجابات العينة على جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين

❖ لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على مقياس الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) ومتوسطات استجابات العينة على جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة تنبؤية توقعية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في متوسطات جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين .

6.1 أهداف الدراسة

للتقافة التنظيمية بوصفها إطارا يوجه سلوك العاملين ويحدد ملامح البيئة المدرسية تأثيرا في مستوى الأداء والتحصيل لدى كل من المعلمين والطلبة، كما تعد ركيزة أساسية لتحقيق جودة التعليم (Fullan,2007). وفي ضوء ما أظهرته الأدبيات التربوية والدراسات الحديثة حول ارتباط الثقافة التنظيمية بتحسين الفاعلية المؤسسية (Kim & Lee, Johnson & Coleman,2021) وتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي (Smith et al.,2020)، برزت الحاجة إلى توجيه الجهود البحثية نحو تحليل واقع هذه الثقافة في المدارس الفلسطينية واستثمار نتائج التحليل في بناء نموذج تطويري يساهم في دفع عجلة التطوير والتحسين المستمر، لذا سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم.
2. التعرف فيما إذا كان هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد طلبة المدرسة، عدد شعب المدرسة، عدد المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة).
3. الكشف على دور مكونات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا على جودة التعليم.

4. اقتراح نموذج لتعزيز دور الثقافة التنظيمية لدى الإداريين والمعلمين لتحسين جودة التعليم في

المدارس الفلسطينية

7.1 أهمية الدراسة

1.7.1 الأهمية النظرية:

- تبحث هذه الدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا وعلاقتها بجودة التعليم.
- تشكل إطار نظري قد يساهم في مجال الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية مما يوفر للإداريين التربويين المعرفة اللازمة حول مؤشرات نجاح جودة التعليم.
- يؤمل من الدراسة أن تشكل قاعدة معرفية للدراسات اللاحقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية ودورها في تحسين جودة التعليم.

2.7.1 الأهمية التطبيقية:

- من المتوقع ان تبرز هذه الدراسة الخطوات الممكن اتخاذها بهدف تعزيز الثقافة التنظيمية اللازمة لتحسين جودة التعليم كتصور مقترح، وتوجه أنظار المسؤولين في وزارة التربية والتعليم إلى الآليات العملية اللازمة لاتخاذ سياسات فاعلة اتجاه نموذج مقترح، والتي تتجلى في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة؛ لمواكبة مضامين التطور الإداري والتربوي المتسارع الذي غزى مناحي الحياة التعليمية، والتربوية، الأمر الذي يؤمل منه مساعدة الإدارات التعليمية ليكونوا أكثر قدرة على إدارة مدارسهم بطريقة كفؤة.
- قد يستفيد الباحثون الآخرون من منهجية البحث العلمي المتبعة في هذه الدراسة كونها تمزج بأدوات مقننة بين البحث الكيفي والنوعي.

8.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية

تضمنت الدراسة التعريفات المفاهيمية والإجرائية الآتية:

الثقافة التنظيمية : مجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ والمعايير التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، والتي توجه سلوكهم وتؤثر على طريقة عملهم وتفاعلهم داخل المنظمة (Schein, 2010). وتعتبر الثقافة التنظيمية إطاراً غير ملموس لكنه مؤثر، يشمل السلوكيات والعادات

والرموز والإجراءات التي تعكس هوية المؤسسة وتحدد طريقة تعاملها مع التحديات والفرص (Deal & Peterson, 2016).

وتعرف إجرائياً بأنها : القيم التنظيمية والأعراف والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية في المدارس بالمستقبل وتؤثر على جودة التعليم .

القيم : التوجهات الكلية التي تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد وتحدد ما يجب أن يفعله أو لا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ، أو حق أو باطل، وهي التي توجه الأخلاق والسلوك في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين حولنا (السكرانة،2009).

القيم التنظيمية : "المبادئ والمعتقدات الجوهرية التي تحدد ما يعتبره أعضاء المدرسة هاما ومناسبا، والتي تعمل كإطار مرجعي لتوجيه السلوك واتخاذ القرارات داخل المنظمة(2012, Schwartz)

الأعراف التنظيمية: الممارسات السائدة وغير المكتوبة التي يلتزم بها أعضاء المؤسسة، والتي تحدد قواعد السلوك المقبول والتفاعل المهني داخل بيئة العمل (Scott,2013)

المعتقدات التنظيمية : الأفكار والتصورات المشتركة التي يحملها أعضاء المؤسسة حول طبيعة العمل، العلاقات المهنية، والأهداف التنظيمية، والتي تؤثر على طريقة تفسيرهم للأحداث واتخاذهم للقرارات (Argyris,999)

التوقعات التنظيمية: مجموعة الأهداف والمعايير التي يتوقعها العاملون أو الجماعات داخل المؤسسة من بعضهم البعض لتحقيقها، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال (Vroom,1964).

المرحلة الأساسية الدنيا : مدرسة تعليمية حكومية يقوم بالتعليم فيها معلم أو أكثر يتعلم بها الطلبة تعليماً نظامياً من الصف الأول إلى الصف الرابع لضمان التنشئة الشاملة عقلياً وانفعالياً وجسدياً وتعمل على تمكينهم لإتقان المهارات الأساسية في اللغة العربية والحساب وتوظيفها في الحياة اليومية، وتعزيز القيم الوطنية والفكرية لديهم، وتعميق الحس البيئي عندهم، ورعاية صحة الطفل البدنية (وزارة التربية والتعليم، 2017)

مقترح لتعزيز دور الثقافة التنظيمية

يعرف المقترح بأنه تخطيط مستقبلي لموضوع ما مبني على نتائج ميدانية جمعت بأدوات كمية ونوعية لبناء إطار فكري يتبناه التربويون (الطراونة، 2019، 383).

ويعرف في هذه الدراسة إجرائياً: بأنه تقديم نموذج عملي يشمل على الإجراءات والخطوات الكفيلة بتعزيز دور الثقافة التنظيمية لدى الإداريين والمعلمين لتحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية.

جودة التعليم : العملية التي تضمن تحقيق معايير أكاديمية وتعليمية عالية، من خلال تحسين المناهج، وتطوير مهارات الطلاب، واستخدام استراتيجيات تدريس حديثة، مع تعزيز القدرة على التفكير النقدي والابتكار. كما يشمل هذا المفهوم التفاعل الإيجابي بين المعلمين والطلاب، وقياس مخرجات التعلم وفق معايير محددة لضمان تحقيق الكفاءة والتنافسية على المستويين المحلي والعالمية (الشتوي، 2024).

9.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2022 / 2023 لغاية 2024م

الحد المكاني: أجريت هذه الدراسة في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا للصفوف (1-4) التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية (المحافظات الشمالية) لتعذر الوصول إلى مناطق قطاع غزة (المحافظات الجنوبية).

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومعلمي المدارس الحكومية الأساسية الدنيا.

الحد المفاهيمي: اقتصرت الدراسة على المفاهيم الواردة في مصطلحات الدراسة، وهي: الثقافة التنظيمية وجودة التعليم.

الحد الإجرائي: حددت الدراسة إجرائياً في مجتمع الدراسة والذي يضم المحافظات الشمالية لفلسطين وتحددت بمديرية جنين و مديرية جنوب الخليل و مديرية رام الله والبيرة، والأدوات التي ستستخدم لجمع البيانات وهي: المقابلة، الاستبانة، كما يمكن إجمال المحددات الإجرائية بما يلي:

1. هناك عزوف واضح لدى المعلمين والإداريين عن الاستجابة والتعاون مع إجراءات البحث

العلمي. وربما يعزى ذلك إما لثقل الأعباء الدراسية والمهام الموكلة إليهم أو عدم وعيهم لأهمية

دورهم أو كثرة ما يصلهم من استبانات في عمليات البحث العلمي.

2. واجه الباحث أحياناً صعوبات تتعلق بالتنسيق مع الخبراء بسبب انشغالهم أو ترددهم في إجراء

المقابلة لظروف الحرب وعدم التواجد في المكاتب الرسمية.

3. تزامن توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات مع نهاية الفصل الثاني من العام الدراسي 2023-2024، كما شهدت تلك الفترة إغلاقاً متكررة نتيجة لحرب الإبادة على الشعب الفلسطيني في الضفة وغزة، وقد أدى ذلك إلى تأخير الحصول على البيانات المطلوبة للدراسة.

10.1 أخلاقيات البحث

يلتزم الباحث بالأمانة العلمية، واحترام الملكية الفكرية للناشرين والمؤلفين، والحفاظ على سرية المعلومات المتعلقة بالإداريين والمعلمين والخبراء وخصوصياتهم الشخصية، وعدم الإفصاح عنهم، وتتم الدراسة بعد الحصول على الموافقات من قبل الإداريين والمعلمين المبحوثين قبل القيام بجمع المعلومات والبيانات، كما يلتزم الباحث أن يكون موضوعياً ومنصفاً في البحث المقدم، وأن يناقش بالبراهين والأدلة المنطقية؛ من أجل الوصول إلى الحقائق وعدم طرح الأسئلة المتعلقة بالأسرار الخاصة بالمبحوثين، أو التي تجعلهم يشعرون بألم نفسي أو انهزامية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل ما جاء في الأدب التربوي حول شبكة المفاهيم والمتغيرات المتعلقة بالدراسة وهي: الثقافة التنظيمية، جودة التعليم. فقد تناول الباحث الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها، وأهميتها، وعناصرها، ومجالاتها. كما سيتناول جودة التعليم من حيث مفهومه، ومحاوره أسبابه، مراحلها، كما تضمن هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بمفاهيم ومتغيرات الدراسة العربية منها والأجنبية.

1.2 الأدب التربوي

1.1.2 تمهيد

الثقافة ميزة فريدة تميز الإنسان عن باقي الكائنات الحية، وتتميز بتعدد سماتها ومكوناتها وتأثيرها العميق على السلوك الإنساني سواء على مستوى الفرد أو الجماعة. تكتسب الثقافة من خلال التعلم من المجتمع المحيط، حيث تسهم في تعزيز التواصل بين أفرادها وتوجيههم في أداء أدوارهم داخل المجتمع الأكبر، وكذلك في المؤسسات والمنظمات الصغيرة التي ينتمون إليها. تتأثر ثقافة المنظمة بالبيئة الاجتماعية التي تعمل فيها، إذ تعكس ثقافة المجتمع الأكبر وتؤثر فيه عبر أنماط القرارات والسلوكيات التي يتبناها العاملون في المنظمة، مما يجعلها إطاراً مرجعياً رئيسياً في تشكيل توجهاتهم واتجاهاتهم داخل بيئة العمل وخارجها (عبد اللطيف وجودة، 2010). كما أن المنظمات في أي مجتمع تعد جزءاً من الأنظمة الفرعية التي تتفاعل وتتكيف مع الأنظمة الاجتماعية المحيطة بها، مما يؤدي إلى تأثير متبادل بين هذه الأنظمة الداخلية والبيئات الخارجية التي تعمل فيها. وبناء على ذلك، من الطبيعي أن تعكس المنظمات سمات المجتمع الذي تنتمي إليه، مما يمنحها طابعاً فريداً يميزها عن المنظمات الأخرى في المجتمعات المختلفة.

هذا التفاعل المستمر يفسر التنوع والاختلاف في أسلوب وأداء المنظمات بين المجتمعات، وحتى داخل المجتمع ذاته مع مرور الوقت (عكاشة، 2008).

وتشير نظرية الثقافة التنظيمية إلى أن كل منظمة تمتلك ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الظاهرة والسلوكيات المميزة لها، بالإضافة إلى القيم والافتراضات الأساسية التي تنشأ داخل المنظمة وتتشكل بفعل التفاعل مع البيئة الخارجية. وتعتبر الثقافة التنظيمية امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة، مما يجعل السلوك الوظيفي للأفراد انعكاساً للسلوك المجتمعي، سواء كان إيجابياً أم سلبياً. فالرموز الفكرية والقيم التي يتبناها العاملون تعد اللبنة الأساسية التي تشكل ثقافة المجتمع ومؤسساته المختلفة، وتعمل على تشكيل هوية المنظمة وتوجيه ممارساتها (الثوبي، 2009).

وفي هذا السياق، فإن المرجعيات القيمية العميقة التي توجه سلوك الأفراد داخل التنظيم، لا تقتصر على التأثيرات الاجتماعية المعاصرة فقط، بل تتصل أحياناً ببنى معرفية أوسع ذات طابع رسالي، من بينها ما يمكن أن يطلق عليه "البوصلة القرآنية" كمفهوم ضمني يشير إلى استحضار منظومة القيم القرآنية في تشكيل الاتجاهات الفردية والجماعية داخل المنظمات، كالإحسان، والعدل، والصدق، وتحري الأمانة في الممارسة. هذه القيم تعزز من تماسك الثقافة التنظيمية، وتمنحها بعداً إنسانياً وأخلاقياً يسهم في ضبط السلوكيات وفق مرجعية أعلى دون تعارض مع متطلبات الفعالية المؤسسية (ابن نهار، 2021).

كما تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في المؤسسات التربوية، حيث تؤثر على بيئة العمل، سلوك العاملين، والعلاقات بين الأطراف المختلفة. وتبرز أهميتها بشكل خاص في المدارس، التي تعتمد بشكل كبير على التعاون بين الإداريين والمعلمين لتحقيق الجودة في التعليم. وفي هذا النوع من المؤسسات، تبدو الحاجة ملحة إلى ثقافة تنظيمية تستند إلى منظومة قيمية متوازنة، تستمد

عناصرها من كل من السياق الاجتماعي والتربوي، إضافة إلى مرجعيات قيمية أعمق تضبط الأداء المهني في ضوء معايير تتجاوز النفعية البحتة نحو أفق إنساني شامل.

2.1.2 الربط بالنظريات التربوية

تعتمد هذه الدراسة على ثلاث نظريات تربوية رئيسية في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم، وهي النظرية الاجتماعية الثقافية، نظرية التعلم التجريبي، ونظرية التعلم الموزع . كل من هذه النظريات يوفر منظورا مختلفا ولكنه متكامل لفهم كيفية تشكل الثقافة التنظيمية وتأثيرها على البيئة المدرسية والتفاعل بين العاملين داخلها.

1. النظرية الاجتماعية الثقافية – (Sociocultural Theory) فيغوتسكي

تعد النظرية الاجتماعية الثقافية لـ فيغوتسكي (Vygotsky, 1978) من أبرز النظريات التي تفسر كيف يتم بناء المعرفة والتعلم من خلال التفاعل الاجتماعي والثقافي، حيث نفترض هذه النظرية أن التعليم لا يحدث بمعزل عن السياق الاجتماعي، بل يتم تشكيله من خلال القيم الثقافية، والأعراف الاجتماعية، والتفاعل مع الآخرين وفي سياق الثقافة التنظيمية، فإن هذه النظرية تفسر كيف أن ممارسات الإدارة المدرسية والسياسات التربوية والقيم التنظيمية لا تتشكل فقط بقرارات فردية، وإنما من خلال شبكة معقدة من التفاعلات بين المديرين، المعلمين، الطلبة، وأولياء الأمور.

أبرز النقاط المستمدة من النظرية الاجتماعية الثقافية في الدراسة:

- الثقافة التنظيمية تتشكل عبر التفاعل بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية.
- الدور الرئيسي للإدارة المدرسية هو تعزيز بيئة اجتماعية تفاعلية تحفز التعلم المهني المستمر.

• نقل المعرفة والقيم التنظيمية يتم من خلال التفاعل اليومي وليس فقط عبر الأنظمة الرسمية.

• السياق الاجتماعي والسياسي يؤثر على تشكيل الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية، مما يجعلها فريدة ومتميزة مقارنة بأنظمة تعليمية أخرى.

تم ربط هذه النظرية بالدراسة من خلال تحليل كيف أن الثقافة التنظيمية داخل المدارس الفلسطينية لا تتشكل فقط عبر السياسات المكتوبة أو الهيكل الإداري، بل من خلال التفاعلات اليومية بين العاملين، وتأثير الممارسات الإدارية على جودة التعليم والتعلم.

2. نظرية التعلم التجريبي – (Experiential Learning Theory) ديفيد كولب

تستند هذه الدراسة أيضا إلى نظرية التعلم التجريبي لـ ديفيد كولب (Kolb, 1984) ، والتي تفترض أن التعلم يحدث من خلال التجربة والتفاعل مع البيئة، وليس فقط عبر تلقي المعلومات بشكل نظري، حيث يرى كولب أن العاملين يطورون معرفتهم من خلال دورة تعلم تتضمن الخبرة الملموسة، الملاحظة، التفكير، والتجربة الفعلية.

أبرز النقاط المستمدة من نظرية التعلم التجريبي في الدراسة:

- الثقافة التنظيمية ليست ثابتة بل تتطور عبر التجربة والممارسة، حيث يتعلم العاملون من خلال خوض التجارب والتفاعل مع زملائهم ومدبريهم.
- المعلمون والمدبرون يطورون مهاراتهم التنظيمية والإدارية من خلال الممارسة الفعلية داخل المدرسة، وليس فقط من خلال الدورات التدريبية الرسمية.
- المدارس كمؤسسات تعليمية تحتاج إلى بيئة تحفز التجربة العملية لتحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز التعاون بين العاملين.

تم ربط هذه النظرية بالدراسة من خلال تحليل كيف أن تطوير الثقافة التنظيمية داخل المدارس لا يعتمد فقط على وضع سياسات إدارية جديدة، وإنما على التجربة المباشرة للإداريين والمعلمين في تطبيق هذه السياسات وملاحظتهم لكيفية تأثيرها على بيئة التعلم وجودة التعليم.

3. نظرية التعلم الموزع (Distributed Cognition Theory)

تركز نظرية التعلم الموزع على أن المعرفة والمهارات ليست محصورة داخل العاملين، بل يتم توزيعها عبر تفاعلهم مع البيئة ومع بعضهم البعض، حيث يرى منظرو هذه النظرية، مثل هتشنز (Hutchins, 1995)، أن المعرفة تنتشر عبر الشبكات الاجتماعية والتفاعلات التنظيمية، مما يجعل بيئة العمل عاملاً أساسياً في تشكيل مخرجات التعلم والأداء الوظيفي.

أبرز النقاط المستمدة من نظرية التعلم الموزع في الدراسة:

- الثقافة التنظيمية ليست محصورة في قرارات العاملين، بل يتم بناؤها عبر مشاركة المعرفة والقيم داخل المجتمع المدرسي.
- جودة التعليم تعتمد على مدى تعاون المعلمين والإداريين وتبادلهم للمعرفة، مما يعزز مناخاً تنظيمياً يدعم الابتكار والتطوير المستمر.
- استخدام الأدوات التكنولوجية والإدارية يعزز من نشر القيم التنظيمية داخل المدارس، ويساعد في تبادل المعرفة والتجارب بين العاملين في المؤسسات التعليمية.

تم ربط هذه النظرية بالدراسة من خلال تحليل كيف أن تحسين الثقافة التنظيمية لا يعتمد فقط على العاملين، بل على بيئة العمل المدرسية ككل، وكيف يمكن للمدارس الفلسطينية أن تعزز التعاون وتبادل المعرفة التنظيمية من خلال استراتيجيات تشاركية بين المعلمين والإداريين، مما يساهم في تحسين جودة التعليم بشكل مستدام.

الربط العام بين النظريات الثلاث والدراسة

تجمع الدراسة بين النظريات الثلاث لتقديم فهم متكامل لكيفية تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المدارس الفلسطينية، وتأثيرها على جودة التعليم. فبينما تؤكد النظرية الاجتماعية الثقافية أن الثقافة التنظيمية تتشكل عبر التفاعل والتأثير المتبادل بين العاملين، تضيف نظرية التعلم التجريبي بعدا تطبيقيا عبر التأكيد على أهمية التعلم من خلال التجربة المباشرة، بينما توضح نظرية التعلم الموزع أن المعرفة والقيم التنظيمية ليست محصورة في العاملين فقط، بل يتم توزيعها عبر البيئة التعليمية كلها.

3.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم الأساسية والمعتقدات التي تتبناها المنظمة، والتي تشكل الأساس للفلسفات والسياسات التي تحكم تعاملها مع العاملين، بالإضافة إلى الطريقة التي تنفذ بها المهام، تعكس الثقافة التنظيمية أيضا مجموعة من المعاني والرموز التي تسود داخل المنظمة وتوجه سلوك العاملين (القيوتي، 2000).

فالثقافة التنظيمية هي نتاج تراكم المعارف والمعتقدات والقيم والعادات التي تنتقل عبر الأجيال، مما يجعلها عنصرا ديناميكيا متجذرا في التاريخ والبيئة الاجتماعية (ديري، 2011). وقد اتفق الباحثون في الأدب التنظيمي على أن الثقافة التنظيمية تعد من المتغيرات الحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين، وتساهم في تعزيز شعورهم بالاستقرار والهوية داخل المنظمة (جلاب، 2011).

وعلى الرغم من تباين تعريفات الباحثين لمفهوم الثقافة التنظيمية، إلا أنها تجمع على دورها المحوري في صياغة الممارسات التنظيمية، وتشكيل أنماط التفاعل بين العاملين داخل بيئة العمل.

نستعرض عددا من التعاريف التي وردت في الادب التربوي حول الثقافة التنظيمية مرتبا زمانيا على النحو التالي :

جدول 1.2: التعاريف التي وردت في الادب التربوي حول الثقافة التنظيمية مرتبا زمانيا

| السنة | الباحث / العالم | التعريف |
|-------|-----------------|--|
| 1981 | Ouchi | مجموعة من القيم و المعتقدات المشتركة التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة و تساعد في توجيه تفاعلاتهم لتحقيق الأهداف. |
| 1985 | Schein | مجموعة من القيم والمعايير التي تحدد السلوك المتوقع للأفراد داخل المنظمة، وتوفر توجيهات لتحقيق التفاعل الفعال |
| 1991 | Hofstede | مجموعة القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تعبر عن هوية المنظمة وتحدد طريقتها في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية |
| 1999 | Cameron & Quinn | الأنماط السلوكية المتكررة والقيم الأساسية التي يتم تعلمها ونقلها للأجيال القادمة من العاملين |
| 2002 | Alvesson | مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التي تسود في المنظمة وتشكل أسلوب عملها وتفاعلها مع البيئة المحيطة |
| 2006 | مرسي | مجموعة من الفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز العاملين في مؤسسة ما، والتي نمت وتطورت ومن ثم استخدمت من قبل العاملين في المؤسسة كوسيلة للتواصل والتفاعل في سبيل حل المشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة |
| 2007 | Jones | مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة |

| | | |
|--|-----------------|------|
| مع بعضهم، وكذلك مع الناس خارج المنظمة، ومجموعة القيم هذه تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة فتشكل بذلك معايير السلوك لتحديد ما السلوك المقبول، وما السلوك المرفوض. | | |
| نظام معقد من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز المنظمة وتشكل إطاراً للعمل الجماعي والتفاعل التنظيمي | Denison | 2008 |
| منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائها حول خصائصها والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها. | القيوتي | 2008 |
| عبارة عن حالة مستقرة نسبياً من الممارسات السلوكية التي تعيشها المنظمة جراء نقل تجارب الأثرية المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المنظمة، وأفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وحقنهم في النظام السائد لتحقيق أهداف محددة، مما يؤثر وبشكل جوهري في ترتيب أولويات العاملين، وأسلوب إدارتهم ونظرة المنظمة إليهم وسلوك المديرين تجاههم ودافعيتهم للعمل وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة، ومعايير تصنيف المتميزين منهم، فضلاً عن أنماط اتخاذ القرارات وطرائق حل الخلافات والنزاعات الداخلية، وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية | الفرج | 2011 |
| مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تشكل تصورات وسلوك الموظفين. | Hartnell, C. A. | 2011 |
| القواعد والقيم والافتراضات الجماعية التي توجه عملية اتخاذ القرار والسلوك داخل المؤسسة. | Alvesson, M. | 2012 |
| المعتقدات والقيم الضمنية المشتركة التي تحدد الطبيعة الأساسية للمنظمة وطريقة تفاعل أعضائها. | Ehrhart, M. G. | 2013 |

| | | |
|---|---------------------------|------|
| الإطار الأساسي من الافتراضات والقواعد والممارسات التي تؤثر على هوية المنظمة وقدرتها على التكيف. | Jayakumar, U. M. | 2016 |
| المبادئ الأساسية التي تملئ التفاعلات والتوقعات والأخلاقيات داخل بيئة العمل. | Robbins, S. P. | 2018 |
| القوة الموحدة التي تدمج القيم التنظيمية، مما يضمن تناسق سلوك الموظفين مع أهداف الشركة. | Elsbach, K. D. | 2022 |
| المناخ الداخلي للمنظمة والذي يؤثر على سلوك الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم التنظيمية. | محمد أحمد سيد | 2023 |
| مجموعة القيم والممارسات التنظيمية التي تعزز التعاون وتحفز بيئة العمل في المؤسسات الحديثة. | AD Ogbu & W Ozowe | 2024 |
| الإطار الذي يحدد سلوك الموظفين ويؤثر على مستوى الأداء والاستدامة المؤسسية. | باسم محمد ياسين الشكري | 2025 |

4.1.2 جدول تعريفات الثقافة التنظيمية

يمكن استخلاص أن الثقافة التنظيمية تتمثل في مجموعة من الافتراضات والقيم والمعايير التي طورتها الجماعات داخل المنظمة بهدف التكيف مع المؤثرات الداخلية والخارجية، كما تضم هذه الثقافة منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المشتركة بين العاملين، والتي تعكس طرق التفكير وأساليب التفاعل فيما بينهم.

تتميز الثقافة التنظيمية بكونها نظاما يتم الاتفاق عليه ضمن المنظمة، وينظر إليه على أنه ضروري لتعريف العاملين الجدد بالمنظمة وتوجيههم. فهي تشكل إطارا مرجعيا يحدد سلوك العاملين أثناء العمل، سواء في تعاملهم مع زملائهم داخل المنظمة أو مع الأطراف الخارجية.

علاوة على ذلك، تضفي الثقافة التنظيمية طابعا فريدا يميز المنظمة عن غيرها، مع الحفاظ على استمراريته عبر الزمن.

1.4.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تمثل العامل المحوري الذي يؤثر على أداء المنظمات واستدامتها، فهي تسهم في تعزيز الإنتاجية من خلال خلق بيئة عمل تدعم التعاون والعمل الجماعي، مما يتيح للمنظمات تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة. وفقاً لدراسة (Soomro and Ramendran, 2024)، تظهر الثقافة التنظيمية القوية قدرتها على تقليل الصراعات الداخلية وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم. إضافة إلى ذلك، فإنها تعد وسيلة فعالة لتعزيز التماسك والولاء بين العاملين، مما يقلل من معدل دورانهم ويزيد شعورهم بالانتماء للمؤسسة. (Vintil et al., 2024)

كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا محوريا في دعم الابتكار والإبداع داخل المنظمات، حيث أشار (علي والغباري، 2024) إلى أن ثقافة العمل التي تدعم التفكير الإبداعي تمكن العاملين من تطوير حلول مبتكرة لمواجهة التحديات المتغيرة، هذا النهج يساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية في بيئات العمل خصوصا التربوية، علاوة على ذلك، تعزز الثقافة التنظيمية الفعالة من قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية، مما يضمن استدامتها على المدى الطويل (Ismail et al., 2024).

إلى جانب ذلك، تعد الثقافة التنظيمية بمثابة بوصلة أخلاقية توجه عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة. تسهم القيم المشتركة في توفير إطار يساعد الإداريين على اتخاذ قرارات تتماشى مع أهداف المنظمة وأخلاقياتها، وفقاً لما ذكره (سعيد، 2024) إلى أن الثقافة التنظيمية تدعم بناء

سمعة مؤسسية قوية من خلال تعزيز الممارسات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، بحسب (Gidage and Bhide 2024)

لذا ينظر البعض إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً مستقلاً، يتمثل في القيم والمعتقدات التي يحملها العاملون إلى التنظيم. هذه القيم تتجسد من خلال اللغة المشتركة، الرموز، والطقوس التي تتطور تدريجياً بمرور الوقت، مما يبرز أهمية وجود إجماع واتفاق بين المديرين والعاملين حول مكونات هذه الثقافة وأبعادها (القيوتي، 2000).

كما أشار العميان (2005) إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في عدة جوانب داخل المنظمات:

1. تنظيم السلوك الفردي والجماعي: تضع الثقافة التنظيمية معايير واضحة تحكم سلوك العاملين ضمن إطارها. أي محاولة لتجاوز هذه المعايير أو تغييرها تواجه مقاومة، مما يجعلها أداة فعالة للحفاظ على استقرار التنظيم.

2. توسيع مدارك العاملين: توفر الثقافة إطاراً مرجعياً يساعد العاملين على تفسير الأحداث والأنشطة المحيطة بهم، مما يساهم في تعزيز فهمهم للبيئة التنظيمية.

3. التنبؤ بالسلوك: تمكن الثقافة التنظيمية من التنبؤ بسلوك العاملين والجماعات في مواجهة المواقف المختلفة. إذ يتصرف العاملون وفقاً لثقافتهم، مما يجعل فهم ثقافتهم ضرورياً لتوقع تصرفاتهم.

4. التوجيه التنظيمي: تشكل الثقافة التنظيمية أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، حيث تؤثر على القيم والسلوكيات المرغوبة وتعمل على ترسيخها.

تتميز الثقافة التنظيمية بأنها مشتركة بين العاملين، وقابلة للتعلم، وقادرة على الانتقال عبر الأجيال، مما يجعلها أداة حيوية لتعزيز التماسك والتناغم داخل المنظمة وتحقيق الفعالية

التنظيمية، كما تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في دورها المحوري في تعزيز الفهم وتوسيع القدرة على تفسير مختلف المتغيرات المحيطة بالمنظمة. فالثقافة التنظيمية لا تقتصر على القيم والمعايير المشتركة فحسب، بل تمتد لتشمل تأثير القادة وطبيعتهم الشخصية على تشكيل هذه الثقافة. على سبيل المثال، القائد الذي يتمتع بتعليم عال ويدرك أهمية مواكبة التطورات الحديثة يسعى جاهداً لتطبيق هذه المستجدات داخل مؤسسته، مما يعزز من ديناميكية الأداء ويعطي المنظمة ميزة تنافسية (المرسي، 2006).

2.4.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في تشكيل هوية المنظمة وتأثيرها على الأداء العام. تختلف قوة الثقافة التنظيمية بناءً على مدى انتشار القيم والمعتقدات بين أعضاء المنظمة، وتأثيرها على سلوكياتهم اليومية. بحسب حريم (2004)، فإن قوة الثقافة التنظيمية تقاس من خلال عاملين رئيسيين هما الإجماع والشدة. يشير الإجماع إلى مدى مشاركة العاملين لنفس القيم والمعتقدات الحيوية، حيث تصبح الثقافة أقوى كلما زادت هذه المشاركة، ويتطلب ذلك تعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة وآليات تطبيقها، بالإضافة إلى اعتماد نظم مكافآت تشجع الالتزام بهذه القيم. أما الشدة، فتشير إلى مدى التزام العاملين بالقيم والاعتقادات، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

لذا فالثقافة التنظيمية لها أنواع تميز المنظمات وتحدد كيفية أدائها لوظائفها وتتنوع الثقافات التنظيمية بين قوية وضعيفة؛ حيث تتسم الثقافة القوية بوجود قيم ومعتقدات راسخة مشتركة بين العاملين، مما يعزز من الانتماء والتناغم داخل المنظمة، بينما ترتبط الثقافة الضعيفة بغياب

الوضوح في القيم، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وزيادة النزاعات الداخلية، وبالتالي فإن التأثير السلبي على الأداء العام سيكون طاعيا على أداء المنظمة. (Milojevi et al., 2024)

كذلك الامر في السياقات الإبداعية، تعتبر الثقافة الإبداعية أساسا لتشجيع الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة، حيث تزدهر في المنظمات العاملة في القطاعات التقنية والبحثية. بالمقابل، تركز الثقافة التقليدية على الالتزام بالإجراءات والقواعد الصارمة، وهي الأكثر شيوعا في المؤسسات الحكومية التي تسعى للحفاظ على الاستقرار والروتين. هذه الاختلافات تؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمات على التعامل مع التغيرات والتحديات البيئية. (Paulo, 2024)

أما الثقافة التعاونية فهي التي تعزز العمل الجماعي والتواصل المفتوح بين العاملين، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات الداخلية وزيادة الإنتاجية، في حين تسود الثقافة التنافسية في البيئات التي تعتمد على الأداء الفردي لتحقيق النجاح، حيث يتم تحفيز العاملين للتفوق والتميز، ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى تحقيق نتائج مبهرة في الصناعات التنافسية مثل المبيعات و التكنولوجيا وغيرها في ظل التنافسية العالية في العصر الحديث (Sohail & Khattak, 2024)

أما النوع الرابع فهي الثقافة التوجيهية والابتكارية التي تعد من الأنماط الأخرى التي تلعب دورا محوريا في تشكيل ملامح المنظمة، فهي التي تعتمد الثقافة التوجيهية على القيادة المركزية، حيث يتم توجيه العاملين بشكل دقيق لتحقيق الأهداف. في المقابل، تدعم الثقافة الابتكارية المرونة واستشراف المستقبل، مما يجعلها الخيار الأمثل للمنظمات العاملة في بيئات سريعة التغيير، حيث تعتبر الابتكارية ضرورية للاستمرار في السوق وتحقيق التميز. (Vintil et al., 2024)

3.4.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً من المعاني المشتركة داخل المنظمة، والذي يشكل الأساس للقيم والممارسات التي توجه سلوك العاملين، ويتفق الباحثون على أن هذا النظام يتألف من خصائص أساسية تعكس جوهر الثقافة التنظيمية :

التوجيه القيمي : حيث توفر الثقافة التنظيمية إطاراً قيمياً ومعياريًا يوجه سلوك العاملين داخل المنظمة، حيث تعمل القيم المشتركة كدليل يحدد ما هو مقبول أو غير مقبول في السلوكيات. تشير الدراسات الحديثة إلى أن التزام العاملين بهذه القيم يعزز الانتماء والانسجام داخل المنظمة (Rafailova et al., 2024). هذا التوجه يساعد على بناء هوية تنظيمية قوية تدعم استقرار المنظمة وتوجيهها لتحقيق أهدافها.

المرونة والتكيف : فمن أهم خصائص الثقافة التنظيمية الحديثة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. تشير (Wongphummuang et al. 2024) إلى أن الثقافة التنظيمية الفعالة توفر إطاراً مرناً يساعد المنظمات على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة في البيئات المتغيرة. هذه الخاصية تجعل الثقافة التنظيمية أداة مهمة لتوجيه الابتكار والتجديد.

تعزيز العمل الجماعي : فالثقافة التنظيمية القوية تشجع على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين داخل المنظمة. وفقاً لدراسة (Tien and Hai (2024) ، فإن المنظمات التي تروج للتواصل المفتوح والعمل الجماعي تتمتع بفرق عمل أكثر تناغماً وكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر فعالية.

الديمومة والاستدامة : فالثقافة التنظيمية تمتاز بطابعها المستدام الذي يحافظ على القيم والمعتقدات عبر الأجيال المتعاقبة داخل المنظمة. تبرز الدراسات (Shi & Srito, 2024)

أهمية هذه الخاصية في ضمان استمرار التماسك المؤسسي ودعم الهوية الثقافية للمنظمة على المدى الطويل، مما يعزز من استقرار الأداء.

تعكس هذه الخصائص الجوهرية للثقافة التنظيمية دورها الحاسم في توجيه السلوك المؤسسي وتحقيق الاستقرار والفعالية داخل المنظمات، فالتوجيه القيمي يضمن وحدة الرؤية والالتزام بالقيم المؤسسية، مما يعزز الهوية التنظيمية والانتماء المهني، في حين أن المرونة والتكيف يجعل من الثقافة التنظيمية أداة ديناميكية تمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات والتحديات في البيئات المتقلبة، أما تعزيز العمل الجماعي، فهو ركيزة أساسية لتحفيز التعاون والتكامل بين الأفراد، مما ينعكس إيجابيا على كفاءة الأداء المؤسسي والابتكار .

ومع ذلك، فإن هذه الخصائص لن تكون ذات تأثير فاعل إلا إذا تم دعمها من خلال سياسات إدارية قوية وآليات تواصل فعالة تعزز من ترجمة القيم إلى ممارسات يومية ملموسة، والأهم من ذلك، أن خاصية الديمومة والاستدامة لا تعني الجمود، بل تستلزم تحديثاً مستمراً للثقافة التنظيمية بما يضمن التوازن بين الاحتفاظ بالقيم الجوهرية والانفتاح على التطوير، مما يجعلها عاملاً استراتيجياً في نجاح المنظمات واستدامتها على المدى الطويل.

4.4.1.2 عناصر الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تعد بمثابة الهيكل غير المرئي الذي يشكل سلوكيات العاملين داخل المنظمة، حيث تتألف من مجموعة من المكونات التي تعمل معاً لتشكيل هوية المنظمة وتوجيه أداؤها، هذه المكونات تمثل العناصر الجوهرية التي تمكن المنظمة من بناء بيئة عمل متناغمة تعكس قيمها وأهدافها، تتنوع هذه المكونات بين المعتقدات والقيم الأساسية، والمعايير السلوكية، والرموز والطقوس، بالإضافة إلى أنماط التفاعل بين العاملين، وفهم هذه المكونات يساعد في التعرف

على طبيعة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء العام للمنظمة، مما يجعلها أداة استراتيجية مهمة لتحقيق النجاح المؤسسي.

5.4.1.2 القيم التنظيمية

القيم هي مجموعة من المبادئ والمعايير المشتركة التي يتفق عليها أفراد المجموعة الاجتماعية الواحدة، وتحدد ما يعتبرونه مرغوباً أو غير مرغوب، جيداً أو سيئاً، ومهماً أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فتعبر عن المبادئ التي تسود بيئة العمل وتوجه سلوك العاملين بما يتناسب مع أهداف المنظمة وثقافتها. تشمل القيم التنظيمية أمثلة متعددة مثل تعزيز النزاهة في التعاملات، دعم العمل الجماعي، احترام المواعيد، تحسين جودة الأداء، والالتزام بخدمة العملاء بفعالية. تلعب القيم التنظيمية دوراً محورياً في تشكيل القرارات الفردية والجماعية داخل المنظمة، إذ تعكس اختيارات العاملين مدى التزامهم بالمبادئ التي تحكم بيئة العمل. فعلى سبيل المثال، يحرص عضو الفريق الذي يتبنى قيمة التعاون على مد جسور التفاهم والتكامل مع زملائه، بينما يركز العامل في بيئة إنتاجية على قيم الجودة والإتقان. وقد أشار عبد المجيد (2005) إلى أن تلاقي القيم بين العاملين يعزز من تماسك النسيج الاجتماعي للمؤسسة، في حين أن تضاربها يؤدي إلى تفكك العلاقات وانخفاض الأداء العام.

ولا تعد القيم مجرد مرشد سلوكي، بل تؤدي دوراً عميقاً في ترسيخ الانتماء المؤسسي وتعزيز هوية المنظمة. فالعاملون الذين يتبنون قيماً مشتركة يشعرون بانسجام داخلي مع البيئة المحيطة، مما يعزز من ولائهم المؤسسي. على سبيل المثال، في بيئة تضع الابتكار كقيمة مركزية، يحرص الموظفون على طرح أفكار جديدة دون خوف من الفشل. أما في البيئات التي يغيب عنها الإطار القيمي الواضح، يصبح السلوك المهني عشوائياً وغير منسجم مع رؤية المؤسسة.

وفي هذا السياق، تظهر أهمية البوصلة الأخلاقية القرآنية كمرجعية ضمنية تغذي النظام القيمي داخل المنظمات، لا سيما في السياقات التربوية والاجتماعية. إذ تتقاطع العديد من القيم التنظيمية المحورية مع المبادئ القرآنية الراسخة مثل العدل ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ [النحل: 90]، والصدق ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ [التوبة: 119]، والإلتقان كما جاء في الحديث: "إِنَّ اللَّهَ يَحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ". هذه القيم تعزز من أخلاقية السلوك التنظيمي، وتضفي عليه بعدا رساليا يربط العمل بالمقاصد العليا لا بالنتائج الآنية فقط.

وقد بين (Suhardi and Balqiah (2024) أن القيم التنظيمية تشكل الأساس الذي تبنى عليه هوية المنظمة، وتسهم في تعزيز التوافق الداخلي وزيادة الإنتاجية. فهي ترسي معايير سلوكية توجه الأفراد للعمل بتناغم مع أهداف المؤسسة. كما أشار (Gebken et al. (2024) إلى أن القيم التنظيمية تقلل من الغموض التنظيمي من خلال توفير بوصلة واضحة للسلوك المتوقع، مما يسهل عملية اتخاذ القرار، ويعزز بيئة العمل الملهمة للابتكار.

علاوة على ذلك، تعد القيم التنظيمية أداة استراتيجية تسهم في تعزيز التكيف المؤسسي مع التغيرات البيئية، كما تلعب دورا في بناء الصورة الخارجية للمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية (Chiang et al., 2024). فهي لا تقتصر على الأداء الداخلي بل تمتد لتشكل هوية عامة يراها المجتمع ويستجيب لها.

في السياق المدرسي، تعد القيم التنظيمية ركيزة أساسية للنجاح التعليمي، إذ تؤثر بشكل مباشر على سلوك المعلمين، الإداريين، والطلاب، وتحدد طبيعة العلاقات داخل المدرسة. عندما تكون القيم واضحة ومتفقاً عليها مثل الانضباط، التعاون، النزاهة، المسؤولية، والاحترام، فإنها تسهم في

خلق بيئة تعليمية إيجابية تحفز على التعلّم الفعال. فعلى سبيل المثال، المدرسة التي تشجع ثقافة التعاون بين المعلمين تخلق بيئة تدريسية تشاركية تحسن مخرجات التعلّم. ومن منظور قرآني، فإن تعزيز هذه القيم يعد امتداداً طبيعياً للمنظومة الأخلاقية التي يدعو إليها الوحي، إذ تصبح المدرسة حينها ليس فقط مؤسسة تعليمية، بل بيئة تربوية تعكس مفهوم "الربانية" في التربية، كما قال تعالى ﴿كُونُوا رِبَانِينَ﴾ [آل عمران: 79]، أي معلمين ومربين على أساس من القيم والرحمة والحكمة.

ومع تزايد التحديات التربوية، تظهر القيم التنظيمية قدرتها على تشكيل إطار مرن وثابت في الوقت ذاته، يمكن المدرسة من مواجهة التغيرات التقنية والاجتماعية. فالمدارس التي تتبنى قيم التعلّم المستمر والعدالة التعليمية تهئ بيئة محفزة للتجديد وتعزز الكفاءة. لذلك، فإن ترسيخ القيم التنظيمية لا ينبغي أن يكون حبيس الخطط النظرية، بل يجب أن يظهر في التفاصيل اليومية والممارسات الإدارية والتعليمية. المدرسة التي تدير ثقافتها التنظيمية بفعالية تحقق جودة تعليم مستدامة وتعد نموذجاً يسهم في بناء جيل قادر على مواجهة المستقبل بكفاءة ووضوح بوصلة.

6.4.1.2 المعتقدات التنظيمية

المعتقدات التنظيمية تعرف بأنها مجموعة من الأفكار والتصورات المشتركة بين العاملين حول طبيعة العمل، الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة، وطرق إنجاز المهام. تمثل هذه المعتقدات بنية ذهنية تشكل الفهم الجماعي لما هو متوقع ومقبول، وترشد سلوك الأفراد وتفاعلهم مع البيئة التنظيمية. وتشمل هذه المعتقدات قضايا محورية مثل أهمية المشاركة في اتخاذ القرار، قيمة العمل الجماعي، جدوى الالتزام المهني، ودور القيادة في تعزيز العدالة والاحترام (Kharmoush & Bahri, 2021).

تُعد هذه المعتقدات امتداداً فعالاً للقيم التنظيمية، فهي تمثل الصياغة الذهنية المفسرة لتلك القيم، إذ يرى العاملون من خلالها كيفية تحقيق المبادئ الأخلاقية والمؤسسية على أرض الواقع. كما أن هذه المعتقدات تترجم إلى سلوكيات عملية تعزز من الانسجام داخل المنظمة، وتدعم تحقيق أهدافها (Metwally, 2016). فعلى سبيل المثال، حين يؤمن العاملون بأهمية التعاون، تنشأ بينهم ديناميكية تشاركية تترجم إلى نتائج ملموسة في الأداء، وتحفز على الابتكار والجودة.

وقد صنّف بعض الباحثين المعتقدات التنظيمية إلى ثلاث فئات رئيسية: معتقدات صحيحة، معتقدات خاطئة، وأخرى غير مثبتة. بحسب (Jawad, 2018)، فإن هذا التصنيف يعد أداة تحليلية فعالة لفهم أنماط السلوك داخل المنظمات، نظراً لتأثير تلك المعتقدات على تصورات الأفراد وسلوكياتهم. ويضيف (المدهون والجزراوي، 1995) أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار تنبع من اعتقاد مشترك بأهمية الشفافية والتمكين، مما يعزز من جودة القرارات ويدعم الأداء المؤسسي. كما يرى العميان (2005) أن المعتقدات التنظيمية تعد أحد المحركات الجوهرية للانسجام المؤسسي وتعزيز الانتماء.

المعتقدات التنظيمية إذن ليست مجرد افتراضات ساكنة، بل هي أفكار ديناميكية تتشكل وتتطور بمرور الوقت، وتتأثر بالبيئة التنظيمية، الخبرات اليومية، والتغيرات الاجتماعية والتقنية. فقد أظهرت دراسة (Duncan, 2024) أن تبني معتقدات إيجابية حول أهمية العمل الجماعي والتعاون ينعكس مباشرة على تحسين الإنتاجية وتقليل النزاعات. بينما بين (Bhatti, 2024) أن ترسيخ قناعات حول الالتزام بالأخلاقيات المهنية يساهم في رفع السمعة المؤسسية، وتعزيز الثقة مع العملاء والشركاء.

ولا يمكن إغفال البعد الأخلاقي المستند إلى التاريخ القيمي الإسلامي، والذي يظهر ضمناً في تكوين المعتقدات التنظيمية في البيئات ذات الهوية الثقافية الإسلامية. فمعتقدات مثل العدالة،

التواضع، المسؤولية، والإحسان في العمل تجد أصلها في مبادئ قرآنية مثل قوله تعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسِرِّيَ اللَّهُ عَمَلَكُمْ﴾ [التوبة: 105] وقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ [النحل: 90].

هذه المبادئ تغذي المعتقدات التنظيمية بمرجعية أخلاقية عالية، تجعل العمل التربوي أو المؤسسي ليس مجرد وظيفة، بل أمانة ومسؤولية تستحضر فيها النية والنية الطيبة، ما يجعل القيم ذات أثر أعمق في بناء السلوك الفردي والمؤسسي.

تشير دراسة (Zeqiri and Bela, 2024) إلى أن القناعات الجماعية حول الابتكار كقيمة ضرورية، تعد محفزاً لثقافة التميز، حيث يدفع هذا الاعتقاد العاملين إلى التجريب والتطوير، ويمنح المنظمة طابعا ديناميكيا قادرا على التكيف والاستجابة.

في السياق التربوي، تلعب المعتقدات التنظيمية دورا محوريا في تشكيل الأداء والسلوك داخل المجتمع المدرسي، سواء بين المعلمين، الإداريين، أو الطلاب، عندما تسود قناعات إيجابية في المدرسة مثل: "كل طالب يمكنه النجاح"، أو "العمل التشاركي يحسن بيئة التعلم"، فإن هذه المعتقدات تترجم إلى سياسات واستراتيجيات عملية تحدث فرقا في المخرجات التعليمية.

من هنا يرى الباحث أن المعتقدات التنظيمية داخل المدرسة تتطور باستمرار مع التغيرات في السياسات التعليمية والاتجاهات التربوية الحديثة، فعندما تتبنى المؤسسة قناعات داعمة للتعلم المستمر والابتكار، كما في الاعتقاد بأهمية "التعلم مدى الحياة"، فإنها تنشئ ثقافة مدرسية مرنة ومفتوحة على التطوير، في المقابل، المعتقدات التي تشكك في قدرة التغيير أو تحد من المبادرة، تخلق بيئة راكدة ومحدودة.

لذا فالمعتقدات التنظيمية الإيجابية تعد أداة قوية لتعزيز التماسك والاستقرار داخل المؤسسة، لا سيما عندما ترسخ مبادئ مثل الشفافية، العدالة، وتحفيز الطاقات، إذ يرى العاملون حينها أنهم

جزء من منظومة تقدر جهودهم وتكافئ مساهماتهم، مما يعزز الانتماء المؤسسي، ويهيئ بيئة تعليمية وتربوية محفزة على التعلم المستدام.

7.4.1.2 الأعراف التنظيمية

تعد الأعراف التنظيمية أحد المكونات الجوهرية للبنية الثقافية للمؤسسات، وتشير إلى مجموعة من التوقعات غير المكتوبة التي توجه سلوك العاملين، وتشكل إطاراً غير رسمي لتنظيم العلاقات والتفاعلات داخل بيئة العمل. ورغم كونها غير منصوص عليها رسمياً، إلا أن الأعراف تحظى بقبول جماعي يجعلها ملزمة سلوكياً، ويسهم في ضبط الممارسات المهنية وتعزيز الاتساق الداخلي. (Shen, Lin, & Huang, 2024)

من منظور تنظيمي، تشكل الأعراف نوعاً من "السلطة الصامتة" التي تحكم سلوك الأفراد من خلال التوافق الجمعي، دون الحاجة إلى أنظمة مكتوبة أو رقابة مباشرة، هذا الدور التنظيمي الخفي يجعل منها عنصراً محورياً في تحقيق الانسجام بين العاملين، وتعزيز الفاعلية المؤسسية. كما يرى السكارنة (2011)، فإن الأعراف التنظيمية تمثل خطوطاً غير مرئية تفصل بين المقبول والمرفوض، وتسهم في ضبط السلوك دون أن تتطلب تدخلاً رسمياً متكرراً من الإدارة. وتكتسب الأعراف التنظيمية أبعاداً أكثر عمقاً حينما تقرأ في ضوء البوصلة القيمية التي يرسمها القرآن الكريم. فبدلاً من الاقتصار على ضبط السلوك وفق الأعراف السائدة فحسب، تصبح هذه الأعراف خاضعة لميزان الرشد القرآني، الذي يعد مفهوماً جامعاً بين العقل والبصيرة والقيم الأخلاقية، كما أن دعوة القرآن إلى المعروف - باعتباره قيمة اجتماعية تنظيمية - تمثل مرجعية مركزية للأعراف المؤسسية. في قوله تعالى: "والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف" (التوبة: 71)، يتمثل "المعروف" في كل سلوك تواطأ المجتمع على

صلاحيته، مما يجعل الأعراف الإيجابية انعكاساً لهذه القيمة التراكمية (الفاسي، 2022). وعليه، فإن الأعراف التي تشجع على التعاون، المشاركة، والاحترام، تُعد تطبيقاً مؤسسياً لقيمة المعروف في بيئة العمل.

وفي السياق التربوي، تتجلى الأعراف التنظيمية بشكل حاسم داخل المؤسسات التعليمية، خاصة المدارس، حيث لا تكفي القوانين الرسمية لضبط السلوك، بل تلعب الأعراف دوراً تكميلياً فاعلاً في تعزيز الانضباط، وتنظيم العلاقات بين المعلمين، الإداريين، والطلاب، فالممارسات اليومية مثل احترام الزملاء، تقاسم الموارد التعليمية، والتعاون في إعداد الخطط الدراسية تُعد من الأعراف غير المكتوبة، لكنها تؤسس بيئة مهنية مستدامة. ويشير **Shen et al. (2024)** إلى أن هذه الأعراف، عندما تنبع من قيم أخلاقية واضحة، تسهم في تخفيف التوترات التنظيمية وتعزيز روح الفريق داخل المؤسسة.

كما أن الأعراف التنظيمية لا تُعد ثابتة أو جامدة، بل هي منظومة ديناميكية تتطور باستمرار بتأثير المتغيرات البيئية والتكنولوجية. فمثلاً، مع إدخال التعليم الرقمي إلى المدارس، نشأت أعراف جديدة تتعلق بالمشاركة الرقمية، تبادل المصادر الإلكترونية، واحترام الخصوصية الافتراضية، مما يؤكد قدرة الأعراف على التكيف مع التغيرات وتحقيق الانسجام بين التطور المهني والقيم التربوية.

من هنا يرى الباحث أن الأعراف التنظيمية أداة ناعمة لكنها فعالة لضبط التفاعلات المهنية، وعندما تكون منسجمة مع البوصلة القيمية القرآنية التي تعلي من قيمة المعروف، فإنها تتحول من أعراف مجردة إلى منظومة ناظمة للسلوك المؤسسي الأخلاقي، وتسهم في بناء ثقافة تنظيمية عادلة، منتجة، ومستدامة و إن الأعراف المنحرفة – أي التي تركز المجاملة الزائدة، أو المحاباة، أو إخفاء الأخطاء – قد تؤدي إلى إضعاف النزاهة المؤسسية وتشويه التفاعل المهني،

وهنا تبرز الحاجة إلى غرلة الأعراف التنظيمية و"إعادة توجيهها" وفق منظومة ثقافية تنظيمية، بما يضمن تماسك بيئة العمل وتحقيق جودة الأداء المؤسسي.

8.4.1.2 التوقعات التنظيمية

تعد التوقعات التنظيمية جزءاً محورياً من البنية النفسية غير الرسمية للعلاقات المهنية داخل المؤسسات، ويعبر عنها غالباً من خلال ما يعرف بـ"التعاقد السيكولوجي"، وهو مجموعة من التوقعات المتبادلة بين العامل والمؤسسة التي تنشأ خارج الإطار الرسمي للتعاقدات القانونية (Al-Amyan, 2012). ويتضمن هذا التعاقد تطلعات العاملين إلى بيئة عمل داعمة ومقدرة تحترم احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، مقابل توقعات المؤسسة من العاملين بالالتزام، الفاعلية، والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

في السياق المدرسي، تتضح أهمية هذه التوقعات بشكل خاص، إذ يتوقع المعلمون بيئة تحفزهم على النمو المهني وتراعي العدالة في توزيع المهام، بينما تتوقع الإدارة التربوية منهم الالتزام والانضباط والمبادرة في تطوير البيئة التعليمية (Kharmoush & Bahri, 2021) وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن وضوح هذه التوقعات يقلل من حالات التوتر وسوء الفهم، ويعزز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي (Lau et al., 2025).

من منظور علم النفس التنظيمي، تعتبر التوقعات التنظيمية تعبيراً عن التفاعل المعرفي والسلوكي للنفس البشرية، فهي بطبيعتها تبحث عن التقدير، وتنجذب إلى بيئات تشعرها بالاعتراف والأمان النفسي والاجتماعي (Latessa, 2024) ويشير (Duncan (2024 إلى أن توافق توقعات العاملين مع بيئة العمل يسهم في رفع معدلات الالتزام وتحقيق جودة الأداء.

وعند دمج هذه الرؤية مع السياق القيمي القرآني، يظهر بعد أعمق للتوقعات التنظيمية، حيث تصبح مرتبطة بمبدأ إيماني يعزز الاتزان النفسي. فقول الله تعالى "ومن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره" (الزلزلة: 7-8)، يرسخ في الوعي الفردي أن كل جهد له مقابل، وكل فعل مرصود ومقدر، مما يعزز من الالتزام الداخلي بعيداً عن الرقابة الخارجية. وبذلك، تتسامى التوقعات لتصبح دافعا ذاتيا مرتبطاً بالنية والمردود الأخلاقي قبل أن تكون معايير تنظيمية.

ومن الأمثلة الواقعية في السياق المدرسي، نجد أن توقع المعلم بتوفير بيئة مهنية داعمة يقابله التزامه بالمشاركة الفاعلة والارتقاء بجودة التعليم، أما الإدارة، فحين تتوقع أداءً عالياً من المعلمين، ينبغي أن توفر موارد كافية وفرصاً للتطوير المهني، مما يخلق دورة من الثقة المتبادلة والتفاعل البناء.

لذا يرى الباحث أن الدمج بين البعد النفسي والسياق القيمي للتوقعات التنظيمية يشكل أرضية غنية لبناء مؤسسات تعليمية أكثر اتزاناً وعدلاً، ويسهم في تحويل البيئة المدرسية إلى مساحة تحقق التمكين الذاتي للمعلمين وتحفيز الطلاب على الالتزام بالقيم التعليمية والإنسانية.

5.1.2 مصادر الثقافة التنظيمية

تعد مصادر الثقافة التنظيمية حجر الزاوية في تشكيل هوية المؤسسات وتوجيه سلوك العاملين فيها، إذ تنشأ من تفاعل منظومة متكاملة من العوامل الداخلية مثل القيادة والسياسات التنظيمية، والعوامل الخارجية كالبنية الاجتماعية والتكنولوجية. وتشكل هذه المصادر إطاراً مفاهيمياً لتوليد قيم وممارسات تنعكس على الحياة التنظيمية اليومية، بما يعزز من الانسجام الداخلي ويسهم في

تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة واستدامة. (Ghunaimi & Kassim, 2024)

القيادة كمصدر للثقافة التنظيمية

تعد القيادة من أبرز مكونات الثقافة التنظيمية، حيث يقوم القادة بنقل القيم والرؤى التي تشكل أساس التوجهات السلوكية داخل المؤسسة، فالقيادة الواعية تزرع الثقة والانتماء من خلال ممارسات تشاركية شفافة تعزز بيئة العمل وتدعم العاملين في تحقيق ذواتهم، وتشير دراسات حديثة إلى أن القيادة التي تركز على الابتكار والتحفيز الداخلي تسهم في خلق ثقافة مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات (Ahmed & Arshid, 2024) ؛ Ghunaimi & Kassim, 2024).

السياسات والإجراءات التنظيمية

تمثل السياسات التنظيمية البنية الرسمية التي تنظم العلاقات والسلوك المؤسسي، وهي تعمل كمرجعية أخلاقية وتنفيذية تحدد المقبول وغير المقبول. عندما تكون هذه السياسات واضحة ومتسقة مع القيم المؤسسية، فإنها تسهم في تعزيز الالتزام والرضا المهني. أظهرت دراسات متعددة أهمية السياسات الشفافة في دعم الثقة والعدالة داخل المنظمة (Sinelnikova, 2024) ؛ Barsoum, 2024).

العوامل الاجتماعية والبيئية

تشكل الثقافة التنظيمية أيضا بفعل تأثيرات البيئة الاجتماعية التي تنتمي إليها المؤسسة، فالقيم المجتمعية تنعكس على الممارسات التنظيمية، خاصة في المجتمعات التي تثنى الجماعية والتضامن (Maso et al., 2024) كما أن العوامل البيئية مثل ديناميكية السوق وسرعة التحول الرقمي تدفع المؤسسات لتبني ثقافات تتسم بالمرونة والقدرة على التجدد (Chhetri, 2024).

التعلم التنظيمي والخبرات السابقة

يعتبر التعلم المؤسسي من المصادر المتجددة لبناء الثقافة التنظيمية، حيث تؤسس الذاكرة المؤسسية من خلال تراكم الخبرات والتفاعل مع النجاحات والإخفاقات. أشار Hikmawati and Makruf (2024) إلى أن المؤسسات التي تطور من تجاربها تسهم في بناء ثقافة قادرة على التكيف وموجهة نحو التحسين المستمر، في حين يضيف Ruon and Mwangi (2024) بأن التعلم المؤسسي يعزز من الابتكار والتطوير المهني المستدام.

قيم ومعتقدات العاملين

يملك العاملون منظومة من القيم والمعتقدات التي تشكل مرجعا داخليا يؤثر على سلوكهم في بيئة العمل، وهذه المعتقدات إما أن تتسجم مع الثقافة التنظيمية فتعززها، أو تتعارض معها فتهدد التماسك المؤسسي (Maso et al., 2024)؛ (Sinelnikova, 2024) لذا تسعى المؤسسات الحديثة إلى بناء بيئات عمل تراعي هذه القيم وتعزز التوافق بينها وبين الثقافة العامة للمنظمة.

الدين والثقافة المجتمعية: البوصلة القرآنية كإطار مرجعي

يلعب الدين في المجتمعات الإسلامية دورا مركزيا في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث يعد منبعا للقيم السلوكية مثل الصدق، الأمانة، العدل، والمساءلة. وقد أسهم إدماج السياق القيمي القرآني فيما يعرف بـ"البوصلة القرآنية" (ابن نهار، 2021) في إعادة صياغة ثقافة المؤسسات التعليمية، بالتركيز على الرشد بدلاً من الذكاء المجرد، والتركيز على النية والمآل لا على المظهر والنتيجة فقط. يقول تعالى: "فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره، ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره" (الزلزلة: 7-8)، في إشارة إلى أن التوقعات السلوكية محكومة بمنظومة غيبية لا تنفصل عن الإيمان بالمحاسبة والمسؤولية الأخلاقية، مما يعمق بعد الانضباط الذاتي داخل التنظيم.

التكنولوجيا كمحفز للثقافة الحديثة

مع التطور الرقمي، أصبحت التكنولوجيا أداة فاعلة في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، إذ تسهل العمليات وتزيد من الشفافية، وتفتح آفاقاً جديدةً للابتكار. المؤسسات التي تستثمر في التحول الرقمي تبني ثقافة تقوم على السرعة، الدقة، والتعلم المستمر (Ahmed et al., 2024) ؛ (Chhetri, 2024).

التعليم والتدريب

يعتبر التعليم والتدريب من أبرز أدوات تطوير الثقافة التنظيمية، حيث يسهم في تمكين العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتعزيز توافقهم مع أهداف المؤسسة. البرامج التدريبية التي تصمم وفق قيم مؤسسية واضحة تعزز من الهوية المهنية وتسهم في بناء فريق عمل موحد (Ahmed & Irshad, 2024).

نظريات في الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً في تشكيل بيئة العمل داخل المؤسسات التعليمية، حيث تؤثر بشكل مباشر على سلوك المعلمين، وتفاعل الطلاب، ومستوى جودة التعليم ، ولقد تناولت العديد من النظريات مفهوم الثقافة التنظيمية بطرق مختلفة، وبدورها يمكن أن توفر إطاراً تحليلياً لفهم البيئة المدرسية بشكل أعمق وتحسين الممارسات الإدارية والتعليمية.

تعد نظرية شين (Schein's Organizational Culture Model) من أكثر النظريات استخداماً في تحليل الثقافة التنظيمية، حيث قسم شين (1985) الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة مستويات: العوامل الظاهرة، القيم المعلنة، والافتراضات الأساسية. في السياق المدرسي، يمكن أن تمثل العوامل الظاهرة في المدارس القواعد والسياسات الرسمية، مثل زي المعلمين والطلاب، بينما تشمل القيم المعلنة فلسفة المدرسة ورسالتها التربوية.

أما الافتراضات الأساسية، فهي تشكل المبادئ العميقة غير المعلنة، مثل أهمية التعاون بين المعلمين والتزام الطلاب بالانضباط. يمكن استخدام هذا النموذج في المدارس لفهم كيفية ترسيخ قيم التعلم والتطوير المستمر بين الطلاب والمعلمين. (Schein, 1985)

من جهة أخرى، تفسر نظرية هوفستد (Hofstede's Cultural Dimensions Theory) الاختلافات الثقافية داخل المؤسسات من خلال ستة أبعاد رئيسية، مثل مسافة القوة، والفردية مقابل الجماعية. (Hofstede, 1980) في المدارس، يمكن ملاحظة مسافة القوة في العلاقة بين الإدارة والمعلمين، حيث يمكن أن تكون العلاقة سلطوية في بعض المدارس، بينما تتمتع مدارس أخرى بعلاقات أكثر تشاركية.

كما يظهر بعد الفردية مقابل الجماعية في تفضيل بعض المدارس للتمييز الفردي في الأداء الأكاديمي، بينما تعزز مدارس أخرى العمل الجماعي، هذا النموذج مفيد في فهم كيفية تفاعل المعلمين والطلاب داخل بيئات ثقافية مختلفة، وبالتالي يساعد في تطوير سياسات تعليمية أكثر تكيفاً مع احتياجاتهم.

أما نظرية دينيسون (Denison's Model of Organizational Culture) فتربط بين الثقافة

التنظيمية والأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد: المشاركة، التكيف، التناسق، والمهمة (Denison, 1990). يمكن تطبيق هذه الأبعاد على المدارس من خلال تقييم مدى مشاركة

المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية، وقدرة المدرسة على التكيف مع التغيرات التربوية، ومدى وضوح رسالتها التعليمية. على سبيل المثال، المدارس التي تشجع على إشراك المعلمين في وضع

السياسات التعليمية تكون أكثر قدرة على تحقيق بيئة تعليمية إيجابية، مما ينعكس على تحصيل الطلاب.

من منظور آخر، تقدم نظرية كاميرون وكوين (Competing Values Framework - CVF) تحليلاً لأربعة أنواع من الثقافة التنظيمية في المؤسسات: الثقافة العشائرية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الهرمية، والثقافة السوقية. (Cameron & Quinn, 1999) يمكن ملاحظة هذه الأنماط في المدارس؛ فالمدارس ذات الثقافة العشائرية تعزز العلاقات القوية بين المعلمين والإدارة، بينما تتميز المدارس ذات الثقافة الإبداعية بالتركيز على التجديد التربوي وتطوير أساليب التدريس، في المقابل تعتمد المدارس ذات الثقافة الهرمية على القواعد والأنظمة الصارمة لضمان الانضباط، في حين تركز المدارس ذات الثقافة السوقية على التنافسية والنتائج الأكاديمية ويمكن لهذه النظرية أن تساعد في تحديد نوع الثقافة السائد داخل المدرسة وتطوير استراتيجيات لتعزيز بيئة تعليمية أفضل.

من ناحية أخرى، تقدم نظرية هاريسون وهاندي (Harrison and Handy's Organizational Culture Model) أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية، تشمل ثقافة القوة، وثقافة الأدوار، وثقافة المهام، وثقافة الأشخاص. (Harrison & Handy, 1976) في المدارس التي تعتمد ثقافة القوة، يكون اتخاذ القرارات مركزياً، حيث يكون للمدير تأثير قوي على جميع العمليات التعليمية، أما في المدارس التي تتبنى ثقافة الأدوار، فإن الهيكل التنظيمية تكون واضحة، ويتم تحديد مسؤوليات كل فرد بدقة وفي المدارس ذات ثقافة المهام، يتم تشكيل فرق عمل لحل المشكلات التعليمية، بينما تركز المدارس ذات ثقافة الأشخاص على رفاهية المعلمين والطلاب وتوفير بيئة داعمة لهم.

و الجدول التالي يستعرض النظريات ويقارن بينهما حسب السياق المدرسي:

جدول 3.2 مقارنة بين نظريات الثقافة التنظيمية في السياق المدرسي

| النظرية | الأساس النظري | تطبيقها في المدارس |
|---|--|--|
| نظرية شين (Schein's Model) | تتكون الثقافة التنظيمية من ثلاثة مستويات: العوامل الظاهرة، القيم المعلنة، الافتراضات الأساسية. | يمكن استخدامها لفهم كيفية تشكيل بيئة التعلم والقيم الأساسية في المدارس، مثل تعزيز قيم التعاون والانضباط. |
| نظرية هوفستد (Hofstede's Model) | تحلل الثقافة التنظيمية وفق ستة أبعاد: مسافة القوة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب عدم اليقين، الذكورة مقابل الأنوثة، التوجه طويل الأمد مقابل قصير الأمد، الانغماس مقابل ضبط النفس. | تحليل تأثير الثقافة الوطنية على بيئة المدارس، مثل تأثير الهيكل السلطوية أو التشاركية في العلاقة بين المعلمين والإدارة. |
| نظرية دينيسون (Denison's Model) | ترابط بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد المشاركة، التكيف، التناسق، والمهمة. | تقييم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التعليمي ومدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التعليمية. |
| نظرية كامبيرون وكوين (Competing Values Framework) | تقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع: العشائرية، الإبداعية، الهرمية السوقية. | يساعد في تصنيف المدارس بناء على ثقافتها السائدة: مدارس تركز على التفاعل الاجتماعي، الابتكار، الانضباط، أو التنافسية. |
| نظرية هاريسون وهاندي (Harrison and Handy's Model) | تقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط: ثقافة القوة، ثقافة الأدوار، ثقافة المهام، ثقافة الأشخاص. | تحليل كيفية توزيع السلطة في المدارس؛ بعض المدارس تعتمد على قيادة قوية، وأخرى تعتمد على الهياكل الإدارية أو فرق العمل. |

2.2 جودة التعليم

أصبح الحديث عن جودة التعليم اليوم ضرورة لا غنى عنها في سياق التطوير المؤسسي والتربوي، ولم تعد مفاهيم الجودة حكراً على القطاعات الاقتصادية والصناعية، بل امتدت لتشمل التعليم كمحور حيوي لتحقيق التنمية المستدامة، فالجودة في التعليم لا تقتصر على مؤشرات الأداء الظاهرية بل تتجذر في الفلسفات التي تقوم عليها النظم التربوية، وفي هذا السياق نجد لهذه الجودة بعداً أخلاقياً وروحياً متأصلاً حيث تعرف الجودة في المجال التعليمي على أنها "فلسفة شاملة للحياة"، حيث تركز على تحقيق الكفاءة والفعالية في جميع عناصر العملية التعليمية. وتعد جودة التعليم محورا رئيسيا في تحقيق التنمية المستدامة وإعداد الأجيال القادمة لمواجهة تحديات المستقبل. وفقاً لدراسة (Wang et al., 2024)، فإن تحسين جودة التعليم يعتمد على تعزيز الكفاءات الأكاديمية والإدارية من خلال تطبيق أساليب تدريس مبتكرة وتقنيات حديثة. ويعزى ذلك إلى قدرة التعليم عالي الجودة على تحسين النتائج الأكاديمية للطلاب، تعزيز قدراتهم الإبداعية، وزيادة معدلات النجاح.

يشير الغزالي في إحياء علوم الدين إلى أن جوهر التعليم هو تهذيب النفس وتحقيق كمال الإنسان عبر الجمع بين العلم والعمل، معتبراً أن العلم الذي لا يثمر خشيةً وأدباً لا يعد علماً نافعا (Azizah & Abidin, 2025). فليس المقصود من التعليم تخريج حفظة معلومات، بل إعداد

"الإنسان المتكامل" معرفياً وأخلاقياً وروحياً، وهو ما يواكب دعوة القرآن إلى "التزكية" لا مجرد

"التعليم" (كما في قوله تعالى) { هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا... يُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُم }...

[الجمعة: 2]

وفقاً لتعريف البوهي، فإن الجودة في التعليم تتجسد في مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر عن وضعية المدخلات، العمليات، والمخرجات المدرسية، ومدى تكامل إسهامات جميع

العاملين لتحقيق الأهداف بأفضل صورة ممكنة (العرجة، 2009). هذا التعريف يبرز كفاءة الإدارة التعليمية من خلال تكامل صفاتها وقدرتها على التحكم في مدخلات التعليم بهدف تحقيق مخرجات عالية الجودة. المنظومة التعليمية، وفقاً لهذا المفهوم، تعد شبكة مترابطة تعتمد على تكامل عناصرها لتحقيق الأهداف المرجوة.

من جانب آخر، يرى عشيبه أن الجودة في التعليم تمثل مجموعة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء كانت المدخلات، العمليات، أو المخرجات. وتظهر هذه المعايير كيف يمكن لتلك العناصر أن تلبى احتياجات المجتمع ومتطلبات المتعلمين بفعالية (عشيبه، 2000). يتضح من هذا التعريف أن تحقيق الجودة يتطلب الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية لتحقيق تعليم مستدام وموجه نحو تلبية احتياجات العاملين والمجتمع ككل.

في السياق نفسه، تبرز الدراسات أن الجودة في التعليم ليست مجرد هدف نهائي، بل هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء وتطوير الكفاءة على كافة المستويات. إن التركيز على تحقيق جودة المدخلات، مثل كفاءة المعلمين وتجهيزات البيئة التعليمية، ينعكس على جودة العمليات التعليمية، وبالتالي على تحقيق مخرجات تعليمية تلبى تطلعات المجتمع وتواكب التحديات المعاصرة (العرجة، 2009).

وتظهر الدراسات الحديثة مثل Talebi et al. (2024) أن جودة التعليم تعتمد على بيئة تعليمية شاملة، توازن بين البعدين المهاري والأخلاقي، مع التركيز على رفاة الطلبة والمعلمين، وهو ما يتلاقى مع المفهوم الإسلامي للعدل والرحمة في العملية التعليمية.

كما بين Ningrum et al. (2024) أن المفهوم القرآني للجودة يرتبط بالمحاسبة الذاتية والمراقبة الإلهية، وهو ما يرسخ فكرة "الإتقان" كمبدأ قيمي أصيل، استناداً إلى حديث النبي ﷺ: "إن الله

يجب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه . "وتتعمد هذه الفكرة على بناء معايير الجودة بحيث تصبح منبثقة من ضمير المتعلم والمعلم لا فقط من لوائح خارجية.

وقد طرحت دراسة (Situmorang & Arqam (2025) مفهوماً تكاملياً للجودة يعزز من "النية الصادقة"، و"الإخلاص في التعلم"، معتبرين أن "الجودة الأخلاقية" لا تقل أهمية عن "الجودة الإدارية"، وأن دمج البعد الروحي في نظام التقييم يسهم في بناء بيئة تعليمية أكثر توازناً وإنسانية. من جهة أخرى، يرى الباحث أن التكامل بين معايير الجودة الغربية والمقاصد القرآنية يعد ضرورة لبناء نموذج تربوي مستدام. إذ بينما تركز نماذج الجودة الحديثة على الكفاءة، والمخرجات، ومؤشرات الأداء، فإن الرؤية الإسلامية تضيف إلى ذلك مفاهيم مثل "النية"، "الرضا الإلهي"، و"الإصلاح المجتمعي". هذا ما يؤكد أيضاً (Rashid & BiBi (2024) عند حديثهم عن الأخلاق كإطار معياري لضبط جودة التعليم الإسلامي.

1.1.2 أهمية جودة التعليم

تعد جودة التعليم عنصراً حاسماً في تحقيق الكفاءة الداخلية والفعالية الخارجية للمؤسسات التربوية، لا سيما في المدارس التي تعد حجر الأساس في تكوين الإنسان وصقل وعيه. لم تعد الجودة مجرد مؤشر رقمي أو إجراء إداري، بل أصبحت مفهوماً بنائياً شاملاً يتضمن المنهج، البيئة، المعلم، والمتعلم على حد سواء. ويشير عبد الكريم بكار (2008) إلى أن الجودة تبدأ من «رؤية عميقة للمتعلم ككائن معرفي أخلاقي»، يحتاج إلى بيئة تنمي طاقاته لا تستهلكه في تكرار النماذج.

كما تشير الأبحاث التربوية إلى أن جودة التعليم تسهم مباشرة في تحسين نتائج التعلم ورفع أداء الطلبة في المهارات المعرفية العليا، فقد أوضحت دراسة (Wang et al (2024) أن تطبيق

تقنيات الذكاء الرقمي في تصميم المناهج يؤدي إلى تفاعل أعمق من الطلبة مع المحتوى الدراسي، مما يدعم الفهم الاستيعابي ويعزز التفكير التحليلي والنقدي ، كما تؤكد دراسة Sukarelawan et al (2024) أن المؤسسات التعليمية التي تضع الجودة الأكاديمية ضمن أولوياتها تحقق نموا ملحوظاً في مستوى قدرات الطلبة واستعدادهم للمنافسة في بيئات معرفية متغيرة.

لذلك في ضوء التحولات السريعة في المعرفة والمهارات، لم يعد التعليم الجامد كافياً لتلبية متطلبات العصر، بل بات من الضروري أن يتصف التعلم بالاستمرارية والانفتاح، وهو ما توفره الجودة التعليمية حين تبنى على أسس تنمية مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات. كما أشارت دراسة Kongpaopong et al (2024)، فإن المناهج الشاملة التي تعتمد التفاعل والتطبيق العملي تحفز الطلبة على استكشاف المعرفة وتحقيق التعلم الذاتي المستمر، مما يدعم الاستقلالية الفكرية ويفعل قدرة الطالب على التكيف مع التغيرات.

لذلك يرتبط تحسين جودة التعليم ارتباطاً وثيقاً بتعزيز المناخ المدرسي الإيجابي، والذي يتضمن شعور الطلبة بالأمان والانتماء والعدالة داخل المدرسة. فقد بينت دراسة Zaharah et al (2024) أن المدارس التي تعطي من قيمة التعاون والاحترام المتبادل بين المعلمين والطلبة تخلق بيئة تعليمية محفزة تعزز المشاركة وتقلل من السلوكيات السلبية، هذه البيئة تعد إطاراً أساسياً ينعكس فيه أثر الجودة ليس فقط في الأداء الأكاديمي بل أيضاً في التوازن النفسي والانفعالي للطلبة.

من جهة أخرى لا يمكن الحديث عن جودة تعليمية حقيقية دون الإشارة إلى الابتكار في أساليب التعليم، حيث إن اعتماد استراتيجيات تدريس حديثة كاللعب التعليمي، التعلم القائم على المشاريع، والمحاكاة التفاعلية، يعد ركيزة لتفعيل المعرفة النظرية وتحويلها إلى ممارسات حياتية،

وقد أثبتت دراسة Subandi et al (2024) أن الطلبة الذين يتعرضون لتجارب تعلم واقعية يكونون أكثر قدرة على الفهم والتطبيق، ويظهرون كفاءة عالية في حل المشكلات ومواجهة التحديات.

لذلك لابد من التوازن بين الكفاءة الإدارية والبعد القيمي حيث يشير مالك بن نبي (1986) إلى أن أزمة التعليم في العالم الإسلامي ليست في ضعف الإمكانيات، بل في غياب "الوظيفة الحضارية" للتعليم، فالجودة لا تقاس فقط بالمؤشرات الكمية، بل بمدى ما ينتجه التعليم من أناس فاعلين ومؤثرين أخلاقياً واجتماعياً. وهذا ما تؤكدُه أيضاً دراسة Lyu and Sun (2023)، حيث تبرز أهمية الموازنة بين كفاءة الإدارة التعليمية وبين تحقيق غايات القيم والنية في الممارسات اليومية. كما أكدت Widyastuti (2023) أن دمج مفاهيم الجودة في العمليات الإدارية يساهم في بناء مؤسسة تعليمية أكثر تماسكاً واستجابة للمتغيرات.

من هنا يرى الباحث أن المفهوم الأصيل للجودة يتقاطع مع مبدأ "الإتقان" الذي دعا إليه الإسلام، كما في حديث النبي ﷺ: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (رواه البيهقي). وترتبط الجودة كذلك بمقاصد التعليم في القرآن، ليس فقط باعتبارها أداة تحصيل، بل باعتبارها وسيلة "تزكية" كما ورد في قوله تعالى: {يُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ} [الجمعة: 2]، هذا البعد الروحي والأخلاقي، كما أشار إليه الغزالي في إحياء علوم الدين، يعيد مركزية "النية" و"الإخلاص" في كل فعل تعليمي، حيث يفرق الغزالي بين العلم الذي يؤدي إلى "الخشية" والعلم الذي لا يورث إلا الجدل والرياء (Azizah & Abidin, 2025). لذا فإن دمج الرؤية القيمية في جودة التعليم يحول المدرسة من مؤسسة إنتاجية إلى مؤسسة بناء إنساني شامل.

2.2.2 معايير قياس جودة التعليم

المعايير الدولية لقياس جودة التعليم تمثل مجموعة من الإرشادات التي تهدف إلى توفير إطار موحد لتقييم الأنظمة التعليمية وتحسينها. وفقاً لدراسة (Kyei et al., 2024)، حيث تركز هذه المعايير على قياس الأداء الأكاديمي، الكفاءة المهنية للمعلمين، وبيئة التعلم، مع الاعتماد على اختبارات دولية مثل PISA و TIMSS كأدوات رئيسية لتقييم وتطوير السياسات التعليمية.

تشمل المعايير الدولية جوانب الشمولية في التعليم، والتي تعنى بضمان مشاركة جميع الفئات في العملية التعليمية مع توفير فرص متكافئة. وفقاً لدراسة (Dabbicco, 2024)، لا يقتصر التركيز على توفير التعليم للجميع، بل يمتد إلى ضمان جودة التعليم المقدمة، مع الالتزام بتحقيق العدالة التعليمية وتلبية احتياجات الفئات المحرومة. بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسة إلى أهمية هذه المعايير في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين الكفاءة العامة للأنظمة التعليمية.

كما أن المعايير الدولية تساعد في تقييم المهارات الحديثة مثل التفكير النقدي والإبداع من خلال أدوات متقدمة. أوضحت الدراسات أن التكنولوجيا تتيح توسيع نطاق التقييم ليشمل مهارات القرن الحادي والعشرين، مما يعزز من كفاءة التعليم وقدرته على إعداد الطلبة لمواجهة تحديات المستقبل. هذه المعايير تساهم في تحسين العمليات التعليمية وزيادة فاعلية البرامج الأكاديمية في تلبية احتياجات المجتمعات المختلفة.

3.2.2 محاور جودة التعليم

- المحور الأول : المناهج الدراسية واستراتيجيات التعلم والتعليم
- المحور الثاني : بيئة التعليم و المناخ المدرسي
- المحور الثالث : المحور الإداري و التنظيمي

- المحور الرابع : التقييم و القياس .

1.3.2.2 المناهج الدراسية واستراتيجيات التعلم والتعليم

تلعب المناهج الدراسية دوراً محورياً في تشكيل جودة التعليم من خلال تحديد الأهداف والمعايير الأكاديمية التي يسعى النظام التعليمي لتحقيقها. وفقاً لدراسة (Zhang, 2024) ، فإن المناهج المصممة بعناية تدعم تعزيز مهارات التفكير النقدي لدى الطلبة وتوفر أساساً قوياً لتحسين نتائج التعليم. وأكدت الدراسة أن المناهج المتكاملة التي تراعي احتياجات السوق تسهم في تجهيز الطلبة بمهارات تؤهلهم للمنافسة عالمياً، في حين تعتبر طرق التدريس جزءاً أساسياً من جودة التعليم، حيث تساعد على ترجمة المناهج إلى ممارسات تعليمية فعالة كما أشارت دراسة (JN, 2025) إلى أن استخدام استراتيجيات تعلم وتعليم مبتكرة يعزز التفاعل داخل الصف ويسهم في تحسين الفهم الأكاديمي للطلاب وأوضحت أهمية تكيف طرق التدريس لتلبية الاحتياجات المتنوعة للمتعلمين، مما يزيد من فعالية العملية التعليمية.

كما يعتبر التعلم النشط من أهم الاستراتيجيات التعليمية التي تعزز من دور الطالب كمحور أساسي في العملية التعليمية، بحيث يركز التعلم النشط على إشراك الطلبة في الأنشطة التعليمية بشكل فعال مما يعزز من قدرتهم على التفكير النقدي وحل المشكلات.

يمكن ذلك من تحسين التفاعل داخل الصف وتطوير المهارات التي يحتاجها الطلبة للنجاح في حياتهم الأكاديمية والمهنية. وفقاً لدراسة (Talebi, 2024) ، فإن هذه الاستراتيجيات توفر تجربة تعليمية متميزة تمكن الطلبة من تطبيق المعرفة بشكل عملي وتحقيق نتائج تعليمية متميزة.

كما تتسم أساليب التعليم الحديثة بتركيزها على الطالب وتقديم المحتوى بطرق إبداعية وتفاعلية حيث تساعد على بناء تجربة تعليمية ديناميكية تشمل التعلم الجماعي والمشاريع التعليمية التي

تحفز الطلبة على التفكير المستقل والتفاعل بشكل أكبر مع المواد الدراسية (Agustina, 2024).

ذلك فضلا عن أن أساليب التعليم المرتكزة على الطالب تسهم في بناء بيئة تعليمية تفاعلية تشجع التعاون بين الطلبة والمعلمين مما يعزز التفاعل الإيجابي داخل الصفوف الدراسية. وفقاً لدراسة (Pujiani, 2024)، فإن مثل هذه البيئة تسهم في تحسين استيعاب الطلبة للمفاهيم الأكاديمية وتعزز من قدرتهم على تطبيقها عملياً مما يؤدي إلى تحسين نتائجهم الأكاديمية وتطوير مهاراتهم الاجتماعية. كما أن التعليم الحديث يعتمد بشكل متزايد على دمج عناصر ثقافية ومناهج مبتكرة تتيح للطلبة التعلم بطريقة تتماشى مع قدراتهم الفردية واحتياجاتهم المتنوعة مما يضمن تحقيق مخرجات تعليمية مستدامة (Inawati, 2024)

2.3.2.2 بيئة التعليم و المناخ المدرسي

تلعب بيئة التعليم والمناخ المدرسي دوراً محورياً في تعزيز الأداء الأكاديمي للطلبة من خلال توفير بيئة داعمة وشاملة تركز على تلبية احتياجاتهم الفردية. وفقاً لدراسة (Baghel, 2024)، فإن بيئة الصف الإيجابية تعزز من تفاعل الطلبة داخل الصفوف الدراسية، مما يسهم في رفع مستوى تحصيلهم الأكاديمي وزيادة مشاركتهم في الأنشطة التعليمية. البيئة التي تركز على بناء علاقات إيجابية بين المعلمين والطلبة تعد عاملاً محفزاً على تحقيق أداء أكاديمي أفضل، حيث يشعر الطلبة بالدعم والانتماء.

المناخ المدرسي الجيد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الأكاديمي، حيث يسهم في تقليل معدلات التسرب المدرسي وتحسين الانضباط داخل الصفوف الدراسية. حيث أظهرت دراسة (Nazareno, 2024) أن المدارس التي تعتمد سياسات واضحة لتعزيز السلوك الإيجابي داخل

الفصول تحقق تقدماً ملحوظاً في مستويات الأداء الأكاديمي. بالإضافة إلى ذلك، فإن بيئة العمل التعاونية بين الزملاء والمعلمين تعزز من تبادل الأفكار والخبرات مما ينعكس بشكل إيجابي على المناخ المدرسي بشكل عام.

كما يشير المناخ المدرسي الإيجابي إلى وجود بيئة تعليمية تشجع الابتكار وتقديم الحلول الإبداعية، وهو ما يسهم في تحسين تجربة التعلم للطلبة. وفقاً لدراسة (Ortega-Rodríguez, 2024)، فإن المدارس التي تعتمد على برامج تعليمية تشجع التفكير النقدي والعمل الجماعي تحقق نتائج أكاديمية أعلى مقارنة بالمدارس التقليدية.

لذا، تعتبر العلاقة بين بيئة التعليم والمناخ المدرسي عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الأكاديمي، حيث توفر إطاراً يعزز من الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى الطلبة. وفقاً لدراسة (Bell, 2024)، فإن إدماج الطلبة في عمليات اتخاذ القرارات داخل المدرسة يعزز من ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم لتحقيق النجاح الأكاديمي، كما تسهم هذه الأساليب في توفير بيئة تعليمية محفزة تساعد الطلبة على تحقيق إمكاناتهم الأكاديمية الكاملة.

3.3.2.2 المحور الإداري والتنظيمي في المدارس

تلعب الإدارة المدرسية والتنظيم الفعال دوراً حاسماً في تحقيق أهداف التعليم وتحسين الأداء الأكاديمي للطلبة. وفقاً لدراسة (Menaria, 2024)، تساهم الإدارة المدرسية في تقليل الضغوط الوظيفية وتعزيز البيئة التنظيمية التي تدعم الكفاءة وتحقيق الأهداف الأكاديمية، كما تعد الإدارة الفعالة أداة أساسية لتوجيه المعلمين نحو تحقيق رؤية المؤسسة التعليمية وتعزيز الأداء المهني، حيث إن توزيع المسؤوليات بوضوح يقلل من التداخل ويزيد من التركيز على تحقيق الأداء الأفضل للطلبة.

فالإدارة المدرسية التي تعتمد على مبادئ القيادة التحويلية تسهم في تحسين التحصيل الأكاديمي من خلال تحفيز المعلمين على الابتكار وتبني ممارسات تعليمية تفاعلية. بحسب دراسة (Sultanova, 2024) التي تذكر أن القيادة التعليمية الفعالة تعزز من قدرة الفريق التعليمي على تحقيق أهداف المناهج الدراسية، مما ينعكس إيجابيا على الأداء الأكاديمي للطلبة. هذه القيادة التحويلية تركز على تطوير قدرات الطلبة من خلال بيئة تعليمية داعمة تسهم في تحسين النتائج الأكاديمية.

كما تعزز الإدارة التنظيمية الفعالة كفاءة استخدام الموارد التعليمية مما يضمن تحقيق تعليم مستدام ومتميز. وفقاً لدراسة (Thomson et al., 2024)، فإن التنظيم الإداري الجيد يتضمن التوزيع الأمثل للموارد بين المعلمين والطلبة، مع التركيز على تقديم الدعم المناسب لتحسين الأداء، الإدارة الفعالة تعتمد أيضاً على تحليل البيانات لتقييم الأداء التعليمي واتخاذ قرارات تستند إلى أدلة واضحة، مما يسهم في تعزيز جودة العملية التعليمية.

من ناحية أخرى فالبيئة التنظيمية التي تركز على الشمولية والتعاون تعد أحد العوامل الرئيسية في تحقيق التقدم الأكاديمي، حيث أشارت دراسة (Rambe & Siregar, 2024) إلى أن الإدارة التي تعتمد على بناء ثقافة الشراكة بين جميع أصحاب المصلحة داخل المدرسة تسهم في تحقيق بيئة تعليمية إيجابية تحفز على التعلم والإبداع كما تسهم هذه البيئة في تحسين انضباط الطلبة وتطوير سلوكياتهم الإيجابية، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء الأكاديمي.

فالإدارة المدرسية الناجحة تعتبر الأساس الذي تقوم عليه جودة التعليم وتحقيق الأداء الأكاديمي المتميز وفقاً لدراسة (Lyu & Sun, 2024)، فإن تبني الإدارة المدرسية لاستراتيجيات تنظيمية متطورة يسهم في تحسين انضباط الطلبة وزيادة تفاعلهم مع الأنشطة التعليمية، هذه الاستراتيجيات تشمل إدارة الوقت بشكل فعال وتوفير بيئة عمل إيجابية للمعلمين، مما يسهم في

رفع جودة التعليم بشكل عام كما تعد الإدارة التنظيمية المرنة أداة فعالة في التعامل مع التحديات اليومية في المدارس.

كما أن الإدارة المدرسية التي تركز على التحسين المستمر تسهم في تحقيق تقدم مستدام في الأداء الأكاديمي (Widyastuti, 2024) والقيادة التي تعتمد على التفكير الاستراتيجي تمكن المدارس من مواجهة التحديات الأكاديمية وتعزيز كفاءة التدريس فضلا عن أهمية تكوين فرق عمل فعالة داخل المدارس لتعزيز الإبداع في العملية التعليمية، مما يساهم في رفع مستوى التحصيل العلمي للطلبة.

وللهيكل التنظيمي الواضح في المدارس دورا حيويا في تحقيق الانسجام بين جميع عناصر العملية التعليمية. (Biriuk & Solod, 2024)، فإن توزيع المسؤوليات بين الإداريين والمعلمين بشكل واضح يسهم في تقليل التوتر داخل بيئة العمل، مما يعزز التركيز على تحسين الأداء الأكاديمي، كما أن الإدارة المدرسية تؤثر أيضا على جودة التعليم من خلال توفير الدعم المهني للمعلمين بحسب دراسة (Supannopaph, 2024) التي ذكرت أن تقديم ورش العمل وبرامج التدريب المستمر للمعلمين يسهم في تعزيز مهاراتهم التعليمية وتحفيزهم على تحقيق أهداف المنهج الدراسي، هذا الدعم يمكن المعلمين من تقديم تجربة تعليمية متميزة تساعد الطلبة على تحقيق النجاح الأكاديمي.

أخيرا، تظهر الدراسات أن الإدارة المدرسية التي تركز على تطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تحقق أداءا أكاديميا متميزا. (Pavlovi Babi & Baucal, 2024) إلى أن بناء ثقافة مؤسسية داعمة تحفز الطلبة والمعلمين على التعاون وتبادل الأفكار، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي، حيث يعد هذا النهج وسيلة فعالة لتعزيز روح الفريق وتحقيق بيئة تعليمية مستدامة.

4.3.2.2 محور التقييم و القياس

تلعب عملية التقييم والقياس دورا جوهريا في تحسين جودة التعليم من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف التعليمية (Mahdiannur, 2023) ، حيث يساعد التقييم الشامل على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الأكاديمي للطلبة، مما يوفر للإداريين والمعلمين أدوات لتحسين العملية التعليمية، كما يظهر التقييم المبني على البيانات نتائج دقيقة تسهم في تحسين المناهج وطرق التدريس، هذا التقييم أيضا يسهم في تعزيز التحصيل الأكاديمي من خلال توجيه جهود المعلمين لتحسين أساليب التدريس بناء على احتياجات الطلبة (Sukumal, 2023)

فقد أشارت دراسة (Cebriñ-Robles, 2023) إلى أن التقييم المستمر للبرامج التعليمية يعزز من فعالية الأنظمة التعليمية ويسهم في تحقيق معايير الجودة العالمية، هذا التقييم يتيح تحديد مدى تأثير المناهج على أداء الطلبة ويمكن من إجراء التعديلات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما أن استخدام أدوات تقييم متنوعة يساعد على تقديم صورة شاملة عن تقدم الطلبة الأكاديمي، مما يسهم في تطوير استراتيجيات تعليمية فعالة.

كما يسهم التقييم القائم على التحليل العميق للبيانات في تحسين التخطيط الاستراتيجي داخل المدارس (Putri, 2023) ، فإن التقييم الذي يعتمد على البيانات يمكن أن يستخدم لاتخاذ قرارات مستنيرة تهدف إلى تحسين الأداء الأكاديمي وتعزيز بيئة تعليمية متطورة، كما تظهر النتائج أن استخدام التقييم لتعزيز عملية التخطيط يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج تعليمية مستدامة. كما أن نظم التقييم الشفافة تدعم بناء الثقة بين جميع أطراف العملية التعليمية.

أخيرا، أشارت دراسة (Grant, 2023) إلى أهمية إشراك الطلبة في عمليات التقييم لتطوير مهاراتهم في التفكير النقدي وتعزيز وعيهم بأهدافهم التعليمية، التقييم الذي يركز على تطوير مهارات الطلبة يدعم تحسين تجربتهم التعليمية ويعزز من دافعيتهم لتحقيق النجاح الأكاديمي.

4.2.2 جودة التعليم و الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تعدّ عنصراً رئيسياً في تعزيز جودة التعليم، حيث تؤثر بشكل مباشر على البيئة التعليمية، المناهج الدراسية، وطرق التدريس. وفقاً لدراسة (Sohail, 2024) ، فإن المنظمات التعليمية التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية قادرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء الأكاديمي، حيث تعزز التزام المعلمين وتدفعهم لتبني ممارسات تعليمية مبتكرة.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحسين مخرجات التعليم من خلال تعزيز التفاعل بين أعضاء المجتمع المدرسي (Mukhtarova, 2024) التي تكرت أن المنظمات التعليمية التي تركز على تطوير قيم إيجابية، مثل التعاون والشفافية، تسهم في تحسين أداء الطلبة وزيادة دافعيتهم نحو التعلم. هذه القيم تساهم أيضاً في تقليل المشكلات السلوكية داخل البيئة المدرسية. كما للثقافة التنظيمية تكاملاً مع المناهج الدراسية التي تعدّ عاملاً مهماً في تحقيق جودة التعليم وفقاً لدراسة (Boonach, 2024) ، فإن المناهج التي تتأثر بثقافة تنظيمية تدعم الإبداع والابتكار تساعد على تطوير مهارات التفكير النقدي لدى الطلبة، كما أن هذه المناهج تعزز من تفاعل الطلبة مع المواد الدراسية بشكل أكبر.

بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية تسهم أيضاً في تعزيز المناخ المدرسي الإيجابية (Liu, 2024) حيث إن المناخ المدرسي الذي يدعمه تنظيم ثقافي قوي يوفر بيئة تعليمية آمنة وشاملة، مما يحفز الطلبة على التفاعل مع المعلمين والزعماء بشكل أكثر فعالية، هذا المناخ يعدّ عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء الأكاديمي.

أضف إلى ذلك أن الثقافة التنظيمية تعتبر أداة فعالة في بناء نظم تقييم تدعم التعليم المستدام (Biriuk, 2024)، فإن التقييم القائم على معايير واضحة ومبنية على الثقافة التنظيمية يساعد

في قياس تقدم الطلبة بدقة أكبر، هذه النظم تساعد أيضاً على تقديم تغذية راجعة مفيدة لتحسين الأداء الأكاديمي.

كما أن الثقافة التنظيمية تشجع أيضاً على التكيف مع التغيرات السريعة في مجال التعليم خصوصاً في العصر الحديث (Sumarni, 2024) حيث إن المؤسسات التعليمية التي تمتلك ثقافة تنظيمية مرنة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتبني تقنيات وأساليب تدريس جديدة، هذه المرونة تدعم تحقيق استدامة التعليم.

من جهة أخرى فإن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة المدرسية تعدّ عنصراً محورياً في تحسين جودة التعليم (Javed, 2024) حيث ذكرت الدراسة أن القيادة المدرسية التي تعتمد على قيم تنظيمية إيجابية تسهم في تحفيز المعلمين وزيادة التزامهم بأهداف المؤسسة التعليمية هذه القيادة تُعتبر نموذجاً يحتذى به من قبل الطلبة.

أخيراً، تظهر الدراسات أن الثقافة التنظيمية ليست فقط أداة لتحسين الأداء الأكاديمي، بل تعدّ أساساً لخلق بيئة تعليمية ملهمة ومستدامة (Thomson, 2024)، وإن تعزيز القيم التنظيمية مثل العدالة والمساواة يسهم في تحقيق رؤية تعليمية شاملة ومتكاملة.

3.2 المحور الثالث : الخبرات العالمية في الثقافة التنظيمية وجودة التعليم

تعتبر الاستفادة من الخبرات العالمية في مجالي الثقافة التنظيمية وجودة التعليم أمراً بالغ الأهمية لتعزيز الأداء التعليمي وتحقيق أهداف التعليم المستدام، حيث إن التعلم من تجارب الدول الأخرى يتيح للمؤسسات التعليمية تطوير أنظمتها وممارساتها لتواكب التحديات الحالية وتستجيب للاحتياجات المتزايدة للمجتمع، وتمثل هذه الخبرات نماذج عملية يمكن محاكاتها وتكييفها لتناسب

مع الظروف المحلية، مما يسهم في تحسين الكفاءة الأكاديمية وبناء بيئة تعليمية شاملة تلبي تطلعات المتعلمين.

1.3.2 النموذج الفنلندي في التعليم

يرتكز النموذج الفنلندي في التعليم على فلسفة تعزز المساواة والشمولية، حيث يعتبر التعليم حقاً أساسياً لكل فرد، كما يؤكد هذا النهج على أن التعليم ليس فقط وسيلة لتحقيق النجاح الأكاديمي، ولكنه أيضاً أداة لتحقيق العدالة الاجتماعية. (Nguyen, 2024)

المعلمون في فنلندا يعدون جوهر العملية التعليمية، حيث يتم اختيارهم بعناية من بين المتفوقين أكاديمياً وتدريبهم ليصبحوا قادة تربويين، كما يتم دعمهم من خلال برامج تدريب مستمرة لضمان تطوير مهاراتهم بما يتماشى مع التطورات التربوية الحديثة. (Heikkil et al., 2024)

تعتمد المناهج الدراسية الفنلندية على المرونة والابتكار، حيث تركز على تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداع، تصمم المناهج لتشجيع التعلم العملي والتفاعلي بدلاً من الحفظ والتلقين، بدلاً من الاعتماد على الاختبارات القياسية التقليدية، يستخدم النظام أساليب تقييم مستمرة تركز على تحليل تقدم الطلبة ودعمهم لتحقيق أفضل النتائج. (Korhonen, 2024)

تتميز البيئة المدرسية في فنلندا بالتركيز على خلق مناخ تعليمي داعم وغير تنافسي، يتم تصميم المدارس لتكون مريحة وآمنة، مع توفير مساحات للتعلم التعاوني والأنشطة التفاعلية، يعمل هذا المناخ على تعزيز الدافع الذاتي لدى الطلبة وتحفيزهم على التعلم بطريقة إيجابية. (Kilpi,

Jakonen et al., 2024).

يسعى النظام إلى تقليل الفجوات التعليمية بين الطلبة من خلال تقديم دعم إضافي للفئات الأقل حظاً، تشمل هذه الجهود تقديم موارد إضافية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وضمان تكافؤ الفرص للجميع.

يظهر النموذج الفنلندي أداءً متميزاً على المستوى الدولي، حيث تحتل فنلندا مراكز متقدمة في اختبارات برنامج تقييم الطلبة الدولي (PISA) يرجع هذا النجاح إلى التركيز على جودة التعليم بدلاً من الكم، مما يؤدي إلى تطوير مهارات الطلبة الأكاديمية والاجتماعية بشكل مستدام (Nguyen, 2024).

على الرغم من عدم الإفراط في الاعتماد على التكنولوجيا، يتم استخدامها بشكل استراتيجي لدعم العملية التعليمية. يشمل ذلك تطوير أدوات تعليمية رقمية تتيح للطلبة التعلم بطرق تفاعلية تعزز من فهمهم واستيعابهم للمحتوى الدراسي. (Heikkilä et al., 2024)

يشمل النموذج الفنلندي عناصر استدامة تعليمية تضمن استمرار الجودة والتحسين المستمر. يتم مراجعة المناهج والأنظمة بشكل دوري لضمان توافقها مع المتطلبات العالمية وتغيرات سوق العمل، مما يجعل النظام قادراً على تلبية احتياجات الأجيال القادمة. (Korhonen, 2024)

1.1.3.2 أبرز عناصر القوة في النموذج الفنلندي :

أولاً : النظام التعليمي الفنلندي يتميز بمبدأ المساواة الشاملة، حيث يعتبر التعليم حقاً أساسياً مكفولاً للجميع، تتجلى هذه المساواة في توفير التعليم المجاني في جميع مراحله، بما في ذلك الكتب المدرسية، الوجبات الغذائية، والنقل المدرسي، مما يزيل الحواجز الاقتصادية أمام الطلبة. كما تطبق فنلندا سياسات تدعم التكافؤ بين المناطق الحضرية والريفية من خلال توفير الموارد

بشكل متوازن، وهو ما يسهم في تحقيق أداء أكاديمي متقارب بين الطلبة بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية. (Heikkilä et al., 2024)

ثانياً: استقلالية المعلمين تعدّ عنصراً محورياً في قوة النظام الفنلندي، حيث يتم اختيار المعلمين من بين أفضل الخريجين وتدريبهم تدريباً عالي الجودة بحيث يتمتع المعلمون بحرية كبيرة في تصميم المناهج الدراسية وتكييف طرق التدريس بما يلائم احتياجات الطلبة الفردية، مما يسهم في تعزيز الإبداع والتفكير النقدي لدى الطلبة، كما أن الثقة الممنوحة للمعلمين تقلل من البيروقراطية وتعزز من التفاعل المباشر بين المعلم والطالب، وهو ما يؤدي إلى بناء علاقة تعليمية صحية وداعمة. (Nguyen, 2024)

ثالثاً: يبرز النظام الفنلندي أهمية التعلم في بيئة غير تنافسية. على عكس العديد من الأنظمة التعليمية الأخرى، لا تفرض امتحانات قياسية على الطلبة في المراحل المبكرة، مما يقلل من الضغط النفسي ويشجع التعلم الحر والإبداعي ويتم التركيز على التقييم المستمر الذي يساعد في فهم نقاط القوة والضعف لدى كل طالب والعمل على تحسينها بشكل فردي. هذه البيئة التعاونية تعزز من دافعية الطلبة للتعلم وتحقيق نتائج متميزة دون الاعتماد على المنافسة الفردية أو التصنيف. (Metspelto et al., 2024)

2.3.2 النموذج السنغافوري في التعليم

النظام التعليمي في سنغافورة يعد نموذجاً عالمياً يجسد التوازن بين التقاليد الراسخة والابتكار الحديث حيث يركز على إعداد الطلبة لتحديات المستقبل من خلال تقديم تعليم عالي الجودة يركز على المهارات العملية والابتكار (Aqeel 2024) يشمل هذا النظام محاور عدة منها التعليم المتمحور حول الطالب وتنمية المهارات القيادية وتعزيز التعلم المستمر كما أن المناهج

الدراسية في سنغافورة تُصمّم لتلبية احتياجات السوق العالمي من خلال دمج الابتكار في التعليم
(Ali et al 2024)

الإدارة التعليمية في سنغافورة تلعب دوراً محورياً في نجاح النظام حيث تركز السياسات التعليمية على تطوير القيادة المدرسية وتمكين المدارس من اتخاذ قرارات مستقلة تعزز من كفاءة العملية التعليمية كما أن تطوير المعلمين يعتبر عنصراً أساسياً حيث يتم تدريبهم ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات الحديثة وتحفيز الطلبة على تحقيق التميز الأكاديمي (Lee 2025)

التكنولوجيا تعتبر عنصراً جوهرياً في التعليم السنغافوري حيث تستخدم الأدوات الرقمية لتحسين تجربة التعلم وتعزيز الفهم لدى الطلبة يتم تقديم تغذية راجعة دقيقة وفورية من خلال الذكاء الاصطناعي مما يحسن من مخرجات التعليم ويعزز الابتكار بين الطلبة (Chang & Chow 2024)

بيئة التعليم في سنغافورة تركز على تعزيز القيم المشتركة مثل التعاون والاحترام حيث يتم تشجيع الطلبة على المشاركة في الأنشطة المشتركة التي تعزز من روح الفريق كما أن المدارس تصمم لتوفير بيئة تعليمية مريحة تحفز الإبداع وتعزز التفكير النقدي بين الطلبة والمعلمين على حد سواء (Gan et al 2024)

المناهج الدراسية في سنغافورة تتميز بمرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات العالمية حيث تركز المناهج على تطوير الفهم العميق للمواد التعليمية بدلاً من الحفظ والتكرار بينما تعتمد استراتيجيات تقييم مبتكرة تشمل المشاريع العملية واختبارات مبنية على حل المشكلات مما يساهم في تحسين الكفاءة التعليمية (Teo & Zhu 2024)

النظام السنغافوري أظهر نجاحاً باهراً في الاختبارات الدولية مثل PISA حيث يحتل الطلبة السنغافوريون مراتب متقدمة في الرياضيات والعلوم والقراءة كما أن النظام يظهر قدرة عالية على

تزويد الطلبة بمهارات التفكير النقدي والإبداعي التي تعد ضرورية لمواجهة تحديات المستقبل
(Samala et al 2024)

1.2.3.2 أبرز نقاط القوة في النموذج التعليمي السنغافوري

أولاً: التركيز على التعليم الموجه نحو المهارات القيادية والاقتصادية، فالنظام التعليمي في سنغافورة يركز على إعداد الطلبة ليكونوا قادة مستقبليين قادرين على مواجهة التحديات. يتم ذلك من خلال تصميم مناهج دراسية تعزز التفكير النقدي، التحليل المنطقي، والابتكار. تدرج المهارات العملية ضمن المناهج بدءاً من المرحلة الابتدائية، مع التركيز على العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM). هذه الاستراتيجية جعلت من النظام التعليمي السنغافوري نموذجاً يلهم دولاً أخرى تطمح لتعزيز قدرتها التنافسية عالمياً (Suntharalingam, 2025).

ثانياً: التقييم المعياري واستخدام التحليل الشامل للأداء، فيعتمد النظام السنغافوري على تقييمات معيارية صارمة تستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلبة. تتيح هذه التقييمات للمعلمين تطوير خطط تعليمية فردية تساعد كل طالب على تحقيق أقصى إمكاناته. كما يتم دمج التكنولوجيا لتحليل البيانات الأكاديمية لتوجيه عملية تحسين المناهج وأساليب التدريس. هذه

الممارسات أسهمت في وضع سنغافورة في مراكز متقدمة في اختبارات مثل TIMSS وPISA
ثالثاً: التكامل بين التعليم والتكنولوجيا والابتكار، فالنظام التعليمي السنغافوري يعد رائداً في دمج التكنولوجيا بالعملية التعليمية ويتم استخدام أدوات تعليمية رقمية لتوفير بيئة تعليمية تفاعلية تحفز الطلبة على التعلم، تستخدم أيضاً تقنيات الذكاء الاصطناعي لتقديم تغذية راجعة فورية للطلبة، مما يساهم في تحسين أدائهم الأكاديمي. هذا التكامل بين التعليم والتكنولوجيا عزز من قدرة الطلبة على تطبيق المعرفة في الحياة العملية وسوق العمل (Chang & Chow, 2024).

3.3.2 النموذج التعليمي الماليزي

النموذج التعليمي الماليزي يركز على الشمولية والاستدامة في التعليم، حيث يسعى لتحقيق التكافؤ بين كافة الفئات الاجتماعية، حيث يعتمد على فلسفة التعليم من أجل التنمية الوطنية والاقتصادية، مما يجعله نموذجا يحتذى به في العالم الإسلامي والدول النامية، هذا التعليم مجاني في المراحل الأساسية، مع برامج دعم خاصة لتحفيز الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة كما يعتمد النظام على رؤية بعيدة المدى تسعى لتطوير جيل من المبدعين القادرين على مواجهة تحديات المستقبل. (Kenayathulla et al., 2024)

الثقافة التنظيمية في ماليزيا تتميز بالتركيز على القيم الإسلامية والتقاليد المحلية، مع الجمع بين الابتكار والتكنولوجيا. تشجع المدارس على التعاون بين الإدارات المختلفة، مما يعزز من جودة التعليم كما يتم توفير تدريب مستمر للمعلمين، وتعد القيم الأخلاقية مثل النزاهة والاحترام من المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية. (Hussin et al., 2024) هذه الثقافة تعزز من الانضباط والالتزام بين الطلبة والمعلمين على حد سواء.

يتألف النظام التعليمي الماليزي من حوالي 10,200 مدرسة تخدم أكثر من 5 ملايين طالب ويتميز التعليم بمرونته حيث يتضمن المناهج الوطنية والدولية التي تدرس في المدارس الخاصة والعامية و يعتبر التعليم الفني والتقني جزءا محوريا من النظام، حيث يتم إعداد الطلبة لسوق العمل من خلال برامج تدريب عملية وشراكات مع القطاع الخاص. (Radzi et al., 2024)

تتركز المعايير التنظيمية على جودة التعليم من خلال توفير مناهج شاملة تراعي الاحتياجات الوطنية والدولية وتشمل هذه المعايير تطوير الكفاءات القيادية للمعلمين والإداريين، وضمان الشفافية في عمليات التقييم. كما يتم تعزيز ثقافة الابتكار من خلال دمج التكنولوجيا في التعليم، مما يسهم في تحسين المخرجات التعليمية. (Cheah, 2024)

أظهر النموذج التعليمي الماليزي تقدماً ملحوظاً في تحقيق معايير جودة التعليم و يتم تقييم الأداء الأكاديمي للطلبة من خلال أنظمة قياس صارمة تركز على تحقيق التميز الأكاديمي وتطوير المهارات الشخصية. تعتمد ماليزيا على اختبارات معيارية مثل TIMSS و PISA لتقييم جودة التعليم وضمان التنافسية العالمية. (Rushami Zien et al., 2024)

أثبتت ماليزيا نجاحها في تحقيق نتائج متميزة من خلال دمج الابتكار في التعليم و تستخدم التكنولوجيا لتطوير المناهج وأساليب التدريس، حيث يتم تقديم التعليم الرقمي للطلبة في المناطق الريفية والحضرية على حد سواء بل أظهرت التقارير أن هذه الاستراتيجيات أسهمت في تحسين معدلات التحصيل الأكاديمي وزيادة الجاهزية لسوق العمل. (Ashizawa et al., 2024)

من ناحية الاستدامة فتعتبر من الركائز الأساسية للنظام التعليمي الماليزي حيث تركز الحكومة على تحسين البنية التحتية للمدارس، خاصة في المناطق الريفية، لضمان تكافؤ الفرص التعليمية و يتم دعم البرامج التعليمية الموجهة نحو الاستدامة البيئية، مما يعزز من وعي الطلبة بأهمية الحفاظ على الموارد الطبيعية. (Kenayathulla et al., 2024)

1.3.3.2 أبرز نقاط القوة في النموذج الماليزي

النظام التعليمي الماليزي يعتبر من النماذج المتميزة التي تجمع بين القيم الثقافية والابتكار التربوي، مع تركيز على التعليم المستدام. هناك ثلاث نقاط قوة رئيسية تجعل هذا النظام نموذجاً يحتذى به في الدول النامية.

أولاً: الدمج بين القيم الثقافية والابتكار التربوي، فالنظام التعليمي الماليزي يبرز توازناً فريداً بين الحفاظ على القيم الإسلامية والثقافية المحلية ودمج الابتكار التربوي الحديث. يتم تعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية من خلال المناهج الدراسية، مما يسهم في بناء جيل من الطلبة لديهم

شعور قوي بالهوية والمسؤولية المجتمعية. في الوقت ذاته، يتم تحديث المناهج لتشمل مهارات التفكير النقدي والتحليل العملي، مما يخلق بيئة تعليمية متكاملة تواكب التطورات العالمية (Kenayathulla et al., 2024).

ثانياً: التركيز على التعليم المهني والتقني، ما ليزيا تولى اهتماما كبيرا بالتعليم الفني والتقني كجزء من خطتها لتعزيز الاقتصاد الوطني. يتم تقديم برامج تدريب مزدوجة تجمع بين التعليم النظري في المدارس والتدريب العملي في الشركات. هذه الشراكة بين المؤسسات التعليمية والصناعية تُساعد الطلبة على اكتساب مهارات عملية تؤهلهم مباشرة لسوق العمل، مما أدى إلى تقليل معدلات البطالة بين الشباب وزيادة الكفاءة المهنية. (Radzi et al., 2024)

ثالثاً: تعزيز التعليم الشامل والمستدام، النموذج المالي يركز بشكل كبير على التعليم الشامل الذي يضمن تكافؤ الفرص لجميع الطلبة بغض النظر عن خلفياتهم الاقتصادية أو الجغرافية، حيث يتم تحسين البنية التحتية للمدارس في المناطق الريفية لضمان حصول الجميع على نفس المستوى من التعليم، بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الاستدامة البيئية جزءاً من السياسات التعليمية، حيث يتم تعليم الطلبة أهمية الحفاظ على البيئة من خلال برامج تعليمية متخصصة ومشاريع مدرسية تعزز الوعي البيئي. (Hussin et al., 2024)

4.3.2 النموذج التعليمي الألماني و الثقافة التنظيمية

النموذج التعليمي الألماني يعد أحد أبرز النماذج العالمية التي تجمع بين الجودة العالية والتنظيم الدقيق. يضم النظام التعليمي الألماني حوالي 42,000 مدرسة عامة وخاصة، تخدم ما يقرب من 11 مليون طالب حيث يتم تقسيم المدارس إلى عدة مستويات تشمل التعليم الابتدائي، التعليم الثانوي العام، التعليم المهني، والتعليم العالي. يتميز النظام بتقديم مسارات تعليمية متخصصة منذ

المرحلة الثانوية، مما يمكن الطلبة من اختيار مسارات أكاديمية أو مهنية تناسب ميولهم وقدراتهم،

وهو ما يعتبر من أبرز السمات الفريدة التي تميز التعليم في ألمانيا. (Leogrande, 2024)

تطبق ألمانيا نظاماً تعليمياً مرناً يعتمد على الشراكة بين المدارس والمؤسسات الصناعية

والتجارية. يتم تعزيز التعليم المهني من خلال نموذج التدريب المزدوج، حيث يتلقى الطلبة تعليماً

نظرياً في المدارس إلى جانب تدريب عملي في الشركات. هذا النموذج ساعد بشكل كبير في

خفض معدلات البطالة بين الشباب وزيادة كفاءتهم المهنية، حيث أشارت التقارير إلى أن حوالي

80% من خريجي هذا النموذج التعليمي يجدون وظائف دائمة خلال أقل من عام من تخرجهم

(Rauner, 2024).

الإدارة التعليمية في ألمانيا تركز على تحسين الأداء الأكاديمي من خلال تطبيق نظم تقييم

صارمة تعتمد على المؤشرات القابلة للقياس حيث يتم تنظيم العملية التعليمية من خلال مؤسسات

مستقلة تعمل على ضمان التزام المدارس بمعايير الجودة، كما أن الحكومة الألمانية تستثمر

بشكل كبير في تحسين البنية التحتية للمدارس وتطوير المناهج الدراسية لتواكب المتغيرات

العالمية، بحيث تضمن هذه الأنظمة نتائج متميزة في الاختبارات الدولية ويحتل الطلبة الألمان

مراتب متقدمة في تقييمات PISA الدولية خاصة في مجالات الرياضيات والعلوم (Brown,

2024).

أما بالنسبة للمناخ المدرسي في ألمانيا يشدد على تعزيز قيم الالتزام والانضباط داخل المدارس،

ف يتم توفير بيئة تعليمية تفاعلية وداعمة تشجع الطلبة على المشاركة الفعالة والتفكير النقدي، ومن

أبرز السمات التي تميز المدارس الألمانية وجود موارد تعليمية متقدمة تتيح للطلبة تطبيق المعرفة

النظرية بشكل عملي، كما يتم تشجيع العمل الجماعي وتطوير المهارات الاجتماعية، مما يساهم

في بناء شخصيات متكاملة قادرة على مواجهة تحديات المستقبل-Cho & Trevenen Jones, 2024).

النتائج التي حققها النموذج التعليمي الألماني تعكس قوة واستدامة هذا النموذج، فالطلبة الألمان يظهرون مستويات عالية من الكفاءة الأكاديمية والمهارات العملية، مما يسهم في تعزيز مكانة ألمانيا كقوة اقتصادية عالمية، كما أن التركيز على التعليم المهني أدى إلى سد الفجوة بين التعليم وسوق العمل، مما جعل النظام نموذجاً يحتذى به في العديد من الدول (Filos & Srairi, 2024).

1.4.3.2 أبرز نقاط القوة في النموذج الألماني

النموذج التعليمي الألماني يعد نموذجاً بارزاً يجمع بين التعليم الأكاديمي والفني، مما يسهم في بناء قوى عاملة ماهرة تدعم الاقتصاد الوطني. من بين نقاط القوة الرئيسية التي تميز هذا النظام: أولاً: نموذج التعليم المزدوج بين الأكاديمي والمهني: أحد أبرز عناصر قوة النظام الألماني هو نموذج التعليم المزدوج الذي يدمج بين التعليم الأكاديمي والتدريب العملي، حيث يتمتع الطلبة بفرصة الانخراط في برامج تدريبية معتمدة لدى الشركات بالتوازي مع دراستهم النظرية في المدارس المهنية، هذا النموذج يعتبر فعالاً في ربط التعليم بسوق العمل، حيث تشير الدراسات إلى أن حوالي 80% من خريجي هذا النظام يحصلون على وظائف دائمة خلال أقل من عام من التخرج. (Rauner, 2024).

ثانياً: التركيز على الانضباط والالتزام بمعايير الجودة: الثقافة التنظيمية للنموذج التعليمي الألماني تتميز بالانضباط والالتزام الصارم بمعايير الجودة، حيث يتمتع الطلبة في ألمانيا ببيئة تعليمية منظمة تعزز من التركيز والكفاءة، ويشدد النظام على أهمية تحقيق نتائج أكاديمية ومهنية

متفوقة. كما أن المؤسسات التعليمية تدار وفقاً لسياسات صارمة تضمن جودة التدريس والشفافية في تقييم الأداء. (Leogrande, 2024)

ثالثاً: بنية تحتية تعليمية متقدمة وداعمة: النموذج التعليمي الألماني يتميز ببنية تحتية متطورة تشمل عدداً كبيراً من المدارس والجامعات المجهزة بأحدث الوسائل التعليمية والتكنولوجية، بحيث تخصص الحكومة الألمانية موارد مالية كبيرة لتحسين البنية التحتية للمدارس، خاصة في المناطق الريفية، لضمان توفير بيئة تعليمية متكافئة لجميع الطلبة، هذه الاستثمارات تسهم في تحسين جودة التعليم وإعداد الطلبة لمتطلبات المستقبل. (Brown, 2024)

5.3.2 النموذج الياباني في التعليم والثقافة التنظيمية

النموذج التعليمي الياباني يعد نموذجاً متميزاً يركز على القيم الثقافية العميقة مثل الانضباط والمسؤولية الاجتماعية والعمل الجماعي يعتمد هذا النموذج على تطوير المتعلمين ليكونوا مواطنين منتجين ومسؤولين مع التركيز على القيم الأخلاقية والمهنية التي ترسخ فيهم منذ الصغر يشدد التعليم في اليابان على احترام الثقافة المحلية وتقدير التقاليد مع الجمع بين التطورات الحديثة والابتكار (Matsumoto et al 2024).

يرتكز النموذج الياباني على مجموعة من المحاور الأساسية بما في ذلك تعزيز التعليم الشامل الذي يوفر فرصاً متكافئة لجميع الطلبة وضمان الجودة من خلال معايير صارمة وإدارة فعالة يعتمد على المناهج الدراسية التفاعلية التي تشجع التفكير النقدي والإبداعي مع التركيز على المواد الأساسية مثل العلوم والرياضيات إلى جانب التربية الأخلاقية (Mori & Ohno 2024) الثقافة التنظيمية في النموذج التعليمي الياباني تركز على التعاون والالتزام الجماعي بحيث تعتبر الاجتماعات اليومية بين المعلمين والإدارة جزءاً أساسياً لضمان تبادل الأفكار وتحسين الأداء

التعليمي كما يشدد النظام على أهمية بناء علاقات قوية بين المعلمين وأولياء الأمور لضمان تحقيق أهداف التعليم (Saito et al 2024) .

أما الإدارة التعليمية في اليابان تعدّ واحدة من أكثر الأنظمة كفاءة في العالم، فتعتمد الإدارة على التقييم الدوري للأداء التعليمي وإدخال التحسينات المستمرة ويتم تدريب القادة التربويين ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات الحديثة وتطبيق تقنيات تعليمية مبتكرة (Takekawa & Tomimatsu 2024)

كما تتميز المدارس اليابانية ببيئة تعليمية صارمة ومنضبطة تشجع الطلبة على الالتزام وتحمل المسؤولية يتم تعزيز القيم الأخلاقية من خلال الأنشطة المشتركة مثل التنظيف الجماعي للمدرسة مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية بحيث تعتبر البيئة المدرسية عاملاً رئيسياً في تحقيق الأداء الأكاديمي العالي (Smith 2024) .

كما يعتمد النموذج التعليمي الياباني على أساليب تقييم صارمة تركز على الأداء الشامل للطلبة بدلاً من مجرد الدرجات الأكاديمية، بحيث يشجع التقييم على التفكير التحليلي وتطبيق المعرفة في سياقات عملية تستخدم الاختبارات الموحدة كوسيلة لتحسين المناهج وتوجيه السياسات التعليمية (Kumatani et al 2022) .

ولقد أثبت النموذج التعليمي الياباني نجاحه في تحقيق نتائج متميزة على المستوى العالمي، فالطلبة اليابانيون يظهرون أداءً متفوقاً في اختبارات PISA الدولية لا سيما في مجالات الرياضيات والعلوم، كما أن النظام يسهم في إعداد قوى عاملة مبتكرة قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية (Lin & Chen 2024) .

كما تظهر الدراسات أن الثقافة التنظيمية في المدارس اليابانية تعزز من جودة التعليم من خلال التزام الجميع بالمعايير الأخلاقية والمهنية ، بحيث يعمل هذا النهج على خلق بيئة تعليمية داعمة تركز على تحقيق أهداف التعليم المستدام (Nikmohammadi et al 2024) .

1.5.3.2 أبرز نقاط القوة في النموذج الياباني في التعليم

النموذج التعليمي الياباني يتميز بتكامل عميق بين القيم الثقافية والابتكار التربوي، مع تركيز كبير على تطوير الشخصية الشاملة للطلبة. فيما يلي أبرز نقاط القوة في هذا النموذج:

أولاً: التركيز على الانضباط والمسؤولية الجماعية : النموذج التعليمي الياباني يركز على غرس قيم الانضباط والمسؤولية الجماعية منذ المراحل الدراسية الأولى، حيث يتم تشجيع الطلبة على المشاركة في الأنشطة المدرسية مثل التنظيف الجماعي للمدرسة والمشاركة في اللجان المدرسية. هذه الأنشطة تعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المجتمع المدرسي، وتساعد الطلبة على تطوير مهارات اجتماعية وتنظيمية تهيئهم للحياة المهنية والاجتماعية في المستقبل (Matsumoto et al., 2024).

ثانياً: التركيز على التربية الأخلاقية جنباً إلى جنب مع الأكاديميات: يعتبر تعليم الأخلاقيات جزءاً لا يتجزأ من المناهج الدراسية في اليابان، حيث تخصص مواد تعليمية لتدريس القيم الأخلاقية مثل الاحترام، العمل الجماعي، والنزاهة. هذا التركيز على الأخلاقيات يساعد الطلبة على تطوير شخصيات متوازنة تجمع بين التفوق الأكاديمي والمسؤولية الاجتماعية.

كما أن هذا النهج يعزز من بيئة تعليمية آمنة تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين الطلبة والمعلمين. (Saito et al., 2024)

ثالثاً: جودة الإدارة المدرسية والتركيز على تطوير المعلمين : الإدارة المدرسية في اليابان تولي اهتماماً كبيراً لتحسين جودة التعليم من خلال تطوير المعلمين وتقديم التدريب المستمر لهم ، بحيث يعتبر المعلمون في اليابان قادة تعليميين يتحملون مسؤولية كبيرة في دعم الطلبة أكاديمياً وأخلاقياً، كما تشجع المدارس على عقد اجتماعات منتظمة بين المعلمين والإدارة لتبادل الأفكار وتحسين استراتيجيات التدريس، هذه الممارسات تسهم في بناء نظام تعليمي مستدام يحقق نتائج أكاديمية واجتماعية متميزة.(Takekawa & Tomimatsu, 2024) .

6.3.2 مقارنة بين أنظمة التعليم المختلفة

| عدد المعلمين | الترتيب العالمي في التعليم | محور التقييم والقياس | المحور الإداري والتنظيمي | بيئة التعليم والمناخ المدرسي | المناهج الدراسية واستراتيجيات التعليم والتعلم | أهم محاور الثقافة التنظيمية | عدد المدارس | الدولة |
|--------------|----------------------------|--|--|--|--|--|-------------|----------|
| 50,000 | ضمن أفضل 5 | التقييم المستمر بدلاً من الامتحانات القياسية | استقلالية المعلمين، دعم القيادة المدرسية | بيئة داعمة تشجع التعاون وتخفف الضغط النفسي على الطلبة | مناهج مرنة تركز على التفكير النقدي والإبداع | المساواة، استقلالية المعلمين، بيئة غير تنافسية | 3,200 | فنلندا |
| 33,000 | ضمن أفضل 3 | اختبارات قياسية شاملة لتقييم الأداء التعليمي | إدارة صارمة تشجع التحسين المستمر | بيئة تحفز الابتكار وتدعم التعلم التفاعلي | مناهج تركز على المهارات القيادية والتفكير النقدي | تطوير القيادة، القيم التعاونية، دمج التكنولوجيا | 360 | سنغافورة |
| 450,000 | ضمن أفضل 50 | أنظمة تقييم تعتمد على اختبارات معيارية مثل PISA وTIMSS | تعزيز الشراكة بين الإدارات والمعلمين | بيئة تعليمية تجمع بين التقاليد المحلية والتطورات الحديثة | مناهج متنوعة تجمع بين القيم الإسلامية والابتكار | القيم الإسلامية، الابتكار، التركيز على الاستدامة | 10,200 | ماليزيا |

| | | | | | | | | |
|-----------|-------------|---|---|---|---|---|--------|---------|
| 800,000 | ضمن أفضل 10 | تقييم يعتمد على التحليل الدقيق للبيانات واختبارات معيارية | شراكات قوية مع الشركات لدعم التعليم المهني | بيئة تعليمية منظمة تدعم العمل الجماعي والانضباط | مناهج توازن بين التعليم النظري والعملي | الانضباط، التدريب المهني، الشراكة مع الصناعة | 42,000 | ألمانيا |
| 1,000,000 | ضمن أفضل 10 | تقييم شامل يركز على الأداء الجماعي والفردى | إدارة تعتمد على التعاون بين المعلمين وأولياء الأمر | بيئة تعليمية صارمة تعزز المسؤولية والانضباط | مناهج تركز على التربية الأخلاقية بجانب العلوم والرياضيات | الانضباط، العمل الجماعي، الممارسات الأخلاقية | 33,000 | اليابان |

(1-2 جدول مقارنة بين الأنظمة التعليمية المختلفة بناء على الثقافة التنظيمية وجودة التعليم.)

7.3.2 أبرز التشابهات بين النماذج التعليمية في التجارب العالمية :

1. التركيز على الجودة والتعليم الشامل :

- جميع النماذج التعليمية تسعى لتحقيق الجودة التعليمية من خلال تطبيق معايير صارمة في التقييم وتحسين المناهج، مما يسهم في تحقيق مخرجات تعليمية متميزة.

- تسعى الدول لضمان تكافؤ الفرص التعليمية لجميع الطلبة بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية.

2. التعاون في الإدارة التعليمية

- تعتمد النماذج على ثقافة تنظيمية تشجع العمل الجماعي بين الإدارات والمعلمين وأولياء الأمور، هذا التعاون يعتبر عاملاً أساسياً في تحسين جودة التعليم.
- الشراكة بين المؤسسات التعليمية والقطاعات الأخرى مثل الصناعة أو التكنولوجيا شائعة لتعزيز التعليم المهني والابتكار.

3. استخدام الابتكار والتكنولوجيا في التعليم

- جميع الدول تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا لتحسين المناهج الدراسية واستراتيجيات التعلم والتعليم حيث تستخدم الأدوات الرقمية لتقديم تعليم أكثر تفاعلاً وفعالية.

4. تعزيز التعليم المستدام

- جميع النماذج تركز على الإستدامة من خلال تحسين البنية التحتية التعليمية وتوفير التعليم في المناطق الريفية والحضرية على حد سواء.

8.3.2 أبرز الاختلافات بين التجارب العالمية التعليمية السابقة:

1. عدد المدارس والمعلمين

- تختلف النماذج بشكل كبير في عدد المدارس والمعلمين. مثلاً، ألمانيا لديها عدد كبير جداً من المدارس والمعلمين مقارنةً بسنغافورة التي تعتمد على نموذج مركز ومحدد.

2. الثقافة التنظيمية

- تختلف محاور الثقافة التنظيمية بشكل ملحوظ؛ فنلندا تركز على المساواة واستقلالية المعلمين، بينما تركز ماليزيا على القيم الإسلامية والابتكار أما اليابان فتركز على الانضباط والعمل الجماعي.

3. المناهج الدراسية واستراتيجيات التعليم والتعلم

- فنلندا تعتمد مناهج مرنة تشجع التفكير الإبداعي والنقدي، بينما تركز سنغافورة على تطوير المهارات القيادية، ألمانيا تجمع بين التعليم النظري والعملي، في حين تركز اليابان على التربية الأخلاقية بجانب العلوم الأساسية.

4. بيئة التعليم والمناخ المدرسي

- البيئة التعليمية في اليابان صارمة ومنضبطة، بينما تركز فنلندا على توفير بيئة غير تنافسية، أما سنغافورة تحفز الابتكار والتفاعل، في حين أن ماليزيا تجمع بين التقاليد المحلية والتطورات الحديثة.

5. نظم التقييم والقياس

- فنلندا تعتمد على التقييم المستمر بدلاً من الامتحانات القياسية، بينما سنغافورة وألمانيا تستخدمان اختبارات معيارية صارمة، أما اليابان تركز على تقييم الأداء الشامل، في حين تعتمد ماليزيا على معايير دولية مثل TIMSS و PISA .

6. التوجهات الاقتصادية والاجتماعية

- النموذج التعليمي في ماليزيا يركز على تحقيق التنمية الوطنية من خلال التعليم المهني، بينما تهدف ألمانيا لتعزيز الاقتصاد الصناعي من خلال التعليم الفني في حين أن اليابان تركز على الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية وتركز فنلندا وسنغافورة على الإبداع والقيادة.

9.3.2 الاستفادة من هذه النماذج :

يتم العمل على الاستفادة من هذه النماذج وذلك عبر المحاور التالية لتصميم أنموذج مقترح لتعزيز الثقافة التنظيمية لتحسين جودة التعليم من خلال:

- تحليل النماذج التعليمية المختلفة: حيث سيتم استخدام النتائج لتحليل نقاط القوة والضعف في النماذج التعليمية المختلفة. على سبيل المثال، يمكن الاستفادة من مرونة المناهج الدراسية في فنلندا لتعزيز التفكير الإبداعي، أو من انضباط النموذج الياباني لزيادة الكفاءة والمسؤولية في التعليم.
- تصميم برامج تعليمية مبتكرة: تساعد هذه التجارب الباحثين في تصميم برامج تعليمية تجمع بين أفضل الممارسات العالمية، مثل الجمع بين التعليم النظري والعمل كما هو الحال في ألمانيا، أو التركيز على التكنولوجيا والابتكار كما في سنغافورة.

- تعزيز التكامل بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم : تبرز التجارب أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين جودة التعليم، يمكن ذلك الاستفادة من هذا الرابط لتطوير استراتيجيات تنظيمية تركز على تعزيز التعاون بين الإدارات التعليمية والمعلمين لتحسين الأداء التعليمي.
- مقارنة النماذج المحلية مع العالمية: تتيح النتائج مقارنة النماذج التعليمية المحلية مع أفضل الممارسات العالمية لتحديد الفجوات ووضع حلول مبتكرة لسدها، يمكن على سبيل المثال مقارنة نظام التقييم المحلي بنماذج التقييم المستمرة في فنلندا أو الاختبارات المعيارية في سنغافورة.
- تحسين نظم التقييم والقياس : يمكن تبني استراتيجيات التقييم والقياس المتميزة مثل استخدام التقييم المستمر في فنلندا أو النموذج المعياري في ألمانيا لتطوير نظم تقييم أكثر دقة وفعالية في بيئاتهم التعليمية.
- تعزيز التركيز على التعليم المستدام : تظهر النتائج أهمية التعليم المستدام في النماذج العالمية مثل ماليزيا وفنلندا ويمكن استخدام هذه الأفكار لتصميم برامج تعليمية تركز على الاستدامة البيئية والاقتصادية.
- إعداد خطط لتطوير البنية التحتية التعليمية : من خلال فهم كيفية استثمار الدول مثل ألمانيا وماليزيا في البنية التحتية للمدارس، يمكن للباحثين تطوير استراتيجيات لتحسين المرافق التعليمية في بيئاتهم، خاصة في المناطق الريفية.
- تعزيز القيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية: يمكن الاستفادة من النموذج الياباني لتطوير مناهج تعزز الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية بين الطلبة، مما يسهم في بناء جيل واع ومشارك في بناء المجتمع.

○ إلهام السياسات التعليمية : تساعد النتائج في تقديم توصيات للسياسات التعليمية تستند إلى ممارسات ناجحة عالمياً، على سبيل المثال يمكن اقتراح تبني نظم تعليمية أكثر شمولية واستقلالية كما في فنلندا وسنغافورة.

2. تعزيز التفاعل بين التعليم والاقتصاد: يمكن للباحثين استخدام نتائج مثل النموذج الألماني لتطوير برامج تعليمية تركز على تعزيز المهارات المهنية وتلبية احتياجات سوق العمل، مما يساهم في دعم الاقتصاد الوطني بشكل مباشر.

4.2 الدراسات السابقة

1.4.2 الدراسات العربية

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

نستعرض في هذا الجزء عددا من الدراسات العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية مرتبة زمنيا حسب تسلسلها التاريخي من الأحدث إلى الأقدم ، حيث هدفت دراسة (أبو كوش، 2024) إلى قياس مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بالنقب، مع التركيز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الأكاديمي للطلبة واستخدمت منهج الوصف التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام استبيانات وزعت على عينة من المعلمين في المدارس الابتدائية وقد ركزت على تحليل القيم التنظيمية مثل التعاون، الشفافية، والانتماء، وكيفية تأثيرها على أداء المعلمين والطلبة وتوصلت إلى أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة يسهم في تحسين الأداء التعليمي ويزيد من كفاءة العملية التعليمية، كما أشارت إلى أهمية إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار لتعزيز الالتزام المهني والانتماء المؤسسي .

في حين أن دراسة (حبشي، 2024) تناولت الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر وهدفت إلى تقديم فهم عميق لكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المعلمين وسلوكياتهم المهنية، مع دراسة التباين في تطبيق القيم التنظيمية بين المدارس بناء على متغيرات مثل الموقع الجغرافي وحجم المدرسة، وركزت على تحليل الفروق في الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغيرات بيئة العمل المدرسية، وأظهرت النتائج أن القيم التنظيمية مثل التعاون والمشاركة والالتزام تلعب دورا رئيسيا في بناء بيئة تعليمية فعالة، مع ملاحظة وجود اختلافات في درجة تطبيق هذه القيم بين المدارس تبعا للظروف الإدارية والبيئية و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتناول الاستبيان أبعاد الثقافة التنظيمية مثل القيم، المعتقدات، التوقعات،

والعادات التنظيمية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد الفروق وتأثير العوامل المختلفة على الثقافة التنظيمية وقد كشفت النتائج أن تعزيز القيم التنظيمية يرتبط بتحسين المناخ المدرسي وأداء العاملين، مما يدعم تحقيق أهداف التعليم بشكل أكثر كفاءة و كان من أبرز توصياتها ضرورة تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتحسين القيم التنظيمية وتشجيع التعاون والمشاركة بين العاملين في المدارس. كما أوصت بتطوير سياسات داخلية تشجع على الانتماء الوظيفي بين المعلمين والإداريين، مع توفير دعم إداري ومادي للمدارس التي تعاني من ضعف في تطبيق القيم التنظيمية، خاصة في المناطق النائية.

من جهة أخرى استعرضت دراسة (تركستاني، 2024) دور الإبداع الإداري في تحسين الثقافة التنظيمية في المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية وذلك باستخدام منهجا استكشافيا يعتمد على تحليل استبيانات وجهت إلى المدرء والمعلمين في المدارس ويركز على تأثير الابتكار في إدارة الموارد البشرية وتطوير العمليات الإدارية لتعزيز الثقافة التنظيمية ، و قد أظهرت النتائج أن الابتكار الإداري يحسن مناخ العمل ويزيد من ولاء العاملين، كما يعزز التواصل الفعال بين المعلمين والإدارة. وبينت أن إشراك المعلمين في وضع السياسات وتحفيزهم على الإبداع يؤدي إلى تحقيق نتائج تعليمية إيجابية. أوصت الدراسة بضرورة إدخال برامج تدريبية لتعزيز الكفاءة الإدارية وتشجيع الإبداع داخل المدارس.

أما دراسة (الجندي، 2024) فقد تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على أدوات جمع بيانات مثل الاستبيانات والمقابلات مع المعلمين والإداريين وقد ركزت على تحليل ممارسات العدالة التنظيمية وتأثيرها على أداء المعلمين وانتمائهم المهني و أظهرت النتائج أن تعزيز العدالة التنظيمية في بيئة العمل يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الأكاديمي ويعزز الرضا الوظيفي.

دراسة (خفاجي، 2024) استهدفت تحليل دور الثقافة التنظيمية في تحسين العمل الإداري بالمدارس الابتدائية في مصر وقد استخدمت منهج دراسة الحالة لجمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع الإداريين والمعلمين وركزت على تحديد القيم التنظيمية التي تسهم في تطوير العمليات الإدارية وتحقيق التكامل بين الإدارة والمعلمين ، و قد أظهرت النتائج أن تبني قيم مثل التعاون، المساواة، والشفافية يحسن من كفاءة العمل الإداري ويسهم في تحقيق الأهداف التعليمية، كما أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر محركاً أساسياً لتطوير الأداء الوظيفي وتعزيز الابتكار في بيئة العمل وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيم المشتركة بين جميع العاملين لتحسين الأداء المؤسسي.

أما (عوادة، 2023) فقد أجرى دراسته في المدارس الحكومية بمحافظة القدس بهدف تحليل دور التوقعات التنظيمية في تعزيز التعليم المستدام ، حيث ركزت الدراسة على فهم كيفية تأثير التوقعات التنظيمية المشتركة بين المعلمين والإدارة والطلبة على تحقيق استراتيجيات التعليم المستدام، وتحسين بيئة العمل المدرسي بما يدعم أهداف التعليم وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات موجهة إلى عينة من 150 مشاركاً يمثلون المعلمين والإدارة والطلبة في المدارس الحكومية و ساعدت هذه الطريقة في تحليل مدى تأثير التوقعات التنظيمية على الأداء الأكاديمي وبيئة التعليم المستدامة، مع تقديم رؤى حول كيفية تحسين هذه التوقعات لتحقيق الأهداف المرجوة حيث أظهرت النتائج أن وضوح التوقعات التنظيمية يرتبط بشكل إيجابي بتحسين الأداء الأكاديمي للطلاب وتعزيز العمل الجماعي بين أفراد المدرسة، كما بينت الدراسة أن المدارس التي تطبق التوقعات التنظيمية بشكل فعال تحقق نتائج إيجابية في جودة التعليم واستدامته.

أشار بانقا ومحمد (2022) إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية حيث هدفت دراستهم إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسية بمحلية الخرطوم ومن خلال اتباع منهج البحث الوصفي على عينة عشوائية بسيطة بلغت 240 معلم ومعلمة، وبعد توزيع الاستبانة وتحليل البيانات تم التوصل إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتفاع في درجة ممارسة الإدارات المدرسية للثقافة التنظيمية وبدورها تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي، و كانت أهم توصية ضرورة نشر الثقافة التنظيمية بين معلمي المرحلة الأساسية، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم من خلال تطوير القيم والمعتقدات الايجابية وتنميتها ومعالجة السلبية منها.

أما بالنسبة إلى اشتي (2021) فقد تناولت دراسته دور الثقافة التنظيمية في المدارس التونسية وتأثيرها المباشر على الأداء التعليمي من خلال تحليل العادات والتقاليد التنظيمية والمعتقدات السائدة وقد سلطت الدراسة الضوء على أهمية تبني ثقافة تنظيمية واضحة داخل المؤسسات التعليمية لتشجيع التعاون بين المعلمين وتحقيق أهداف التعليم ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة مكونة من 300 معلم وإداري في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في تونس وقد أظهرت النتائج أن المعتقدات التنظيمية السائدة في المدارس التونسية تعد عاملاً رئيسياً في تعزيز العمل الجماعي بين المعلمين، مما يؤدي إلى تحسين العمليات التعليمية. كما بينت الدراسة أن القيم التنظيمية مثل الانتماء الوظيفي والالتزام بالعمل تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التعليمي ومخرجات التعليم.

وفي دراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين (الدوسري، 2020) فقد ركزت على تحليل تأثير القيم والمعتقدات التنظيمية على الأداء التعليمي والانتماء المهني بهدف الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين،

ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المدارس وتعزيز التعاون بين العاملين فيها، كما ركزت على تحديد الفروقات في وجهات نظر المعلمين بناء على عوامل مختلفة مثل الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن القيم التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الانتماء المهني للمعلمين وتحسين بيئة العمل، كما بينت الدراسة أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يدعم تحقيق الأهداف المدرسية من خلال تعزيز التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية، ومع ذلك، أشارت النتائج إلى تفاوت في وجهات نظر المعلمين حول مستوى الثقافة التنظيمية استناداً إلى بعض المتغيرات، مثل الخبرة المهنية وموقع المدرسة.

وفي دراسة عن الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل (أطميزه، 2019) بهدف الكشف عن الثقافة التنظيمية في المديرية من خلال استقصاء وجهات نظر العاملين في الوظائف الإدارية بالمديرية واعتمدت الدراسة على مجتمع بحثي شمل جميع العاملين الإداريين في المديرية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية بحجم 43% من إجمالي مجتمع الدراسة الذي بلغ 245 فرداً واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها، وقد أظهرت النتائج أن بعد "القيم" ضمن أبعاد الثقافة التنظيمية جاء بمستوى مرتفع، في حين كانت مستويات أبعاد "المعتقدات"، و"الأعراف"، و"التوقعات" متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات التي شملت أهمية تنظيم ورش عمل ودورات تثقيفية لتعزيز مفاهيم الثقافة التنظيمية بين العاملين، إلى جانب تعزيز الانتماء الوظيفي من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية، وتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

وقد أجرى (عليان، 2012) دراسة هدفت إلى تقييم مستوى امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة" للثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية، إضافةً إلى استقصاء الاختلافات في وجهات النظر حول هذه الجوانب بناء على متغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي،

الخبرة العملية، موقع المدرسة، مكانها، عمر المعلم، وعدد المعلمين في المدرسة. شمل مجتمع الدراسة 8493 معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية للعام الدراسي 2012/2011، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 457 معلماً ومعلمة و قد اعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات وتحليلها، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يتمتعون بدرجة عالية من الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية من وجهة نظر المعلمين. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه الجوانب بناء على متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة العملية. ومع ذلك، كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير مكان المدرسة لصالح معلمي مدارس القرى، ومتغير موقع المدرسة لصالح معلمي رام الله، باستثناء مجالي المعتقدات ورسالة المدرسة. كما أظهرت الدراسة أن الفئة العمرية الأكبر تتميز بمزيد من الإيجابية تجاه هذه الجوانب، بينما أظهرت المدارس ذات العدد الأصغر من المعلمين أداء أفضل فيما يتعلق بالممارسات الإدارية. وأبرزت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية.

2.4.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية

أشارت دراسة Rattanaphant و Srisara (2024) إلى العلاقة الوثيقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية بتايلاند. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيانات موجهة إلى مديري المدارس والمعلمين. وتركزت الدراسة على تحليل تأثير القيم التنظيمية، وآليات التواصل المؤسسي، ومستوى التعاون بين أفراد المدرسة على كفاءة الإدارة. وأظهرت النتائج أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية يسهم في تحسين أداء الإدارة، ويعزز من بيئة العمل، ويساعد في تحقيق الأهداف التربوية. وقد أوصت

الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية للقيادات المدرسية لتعزيز الفاعلية التنظيمية وتبني ممارسات ابتكارية في العمل الإداري. (Rattanaphant & Srisara, 2024)

وفي دراسة ميدانية أُجريت في السياق التركي، قام Yildirim و Tepe (2024) باستكشاف العلاقة التنبؤية بين الثقافة التنظيمية، والضغط النفسية، والرضا الوظيفي لدى المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وطبقت استبيانات على عينة من المعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية. وأظهرت النتائج أن القيم التنظيمية مثل العدالة، والاحترام، والدعم المؤسسي تعد عوامل تنبؤية إيجابية للرضا الوظيفي، في حين تعد الأعراض النفسية المتصلة بالضغط والقلق من العوامل التي تؤدي إلى تراجع الرضا عن بيئة العمل. وأوصت الدراسة بتهيئة بيئة عمل صحية تعزز من التوازن النفسي وتدعم الاستقرار المهني للمعلمين (Yildirim & Tepe, 2024).

أما دراسة Febriani و Sesmiarni (2024) فقد استهدفت الكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في بناء ثقافة تنظيمية فاعلة داخل المدارس الإسلامية بإندونيسيا. استخدم الباحثان المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع مديري المدارس وتحليل وثائق تنظيمية داخلية. وقد ركزت الدراسة على ثلاث محاور أساسية: إدارة الجودة، بناء القيم التنظيمية، ومواءمة الثقافة المؤسسية مع الأهداف الأكاديمية. وقد كشفت النتائج أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يعزز من القيم التنظيمية المؤسسية مثل الشفافية والانضباط، ويسهم في تحسين المخرجات التعليمية، كما أوصت الدراسة بإعداد خطط استراتيجية متكاملة تدمج بين القيم الدينية وممارسات الجودة لضمان استدامة التميز الأكاديمي. (Febriani & Sesmiarni, 2024)

في سياق البحث عن دور التقييم الداخلي في تحسين الثقافة التنظيمية، قدمت دراسة Maciejewska (2024) تحليلاً معمقاً لتجربة المدارس الفنية في بولندا، مركزة على آليات

التقييم الداخلي ودوره في دعم الإبداع وتنظيم التخطيط المؤسسي. وقد استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة، معتمدة على مقابلات مع مديري المدارس وتحليل وثائق التقييم الداخلي الرسمية. أظهرت النتائج أن التقييم الداخلي لا يعد مجرد أداة للمساءلة، بل يشكل أساساً لبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التطوير والتحسين المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة دمج سياسات التقييم ضمن البنية الثقافية للمؤسسات التعليمية لتكون عنصراً فاعلاً في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار. (Maciejewska, 2024)

في إطار اهتمامها بتطوير المدارس الريفية، قامت (Angasinha, 2024) بدراسة تحليلية في السياق التايلاندي، مستهدفة فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس. اعتمدت الباحثة المنهج الكمي من خلال استبيانات موجهة إلى المعلمين والقادة الإداريين. وقد أظهرت النتائج أن وجود ثقافة تنظيمية قوية تؤدي إلى تحسين فعالية الإدارة وزيادة الانضباط المهني والتعاون بين الأفراد. كما خلصت إلى أن القيادة المدرسية الفعالة تعد أحد أبرز العوامل التي تسهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية ودعت إلى تصميم برامج تدريبية للقادة تعزز القيم التنظيمية وتدعم النماذج القيادية التحويلية. (Angasinha, 2024)

أما دراسة (Rambe و Siregar, 2024) فقد سعت إلى فحص التأثير المباشر للقيادة المدرسية في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المدارس الإندونيسية. اتبعت الدراسة المنهج النوعي من خلال مقابلات مع عدد من مديري المدارس واستبيانات موجهة إلى المعلمين. وقد ركزت على مفهوم القيادة التحويلية كآلية لتعزيز العلاقات المهنية، ورفع مستويات التفاعل التنظيمي، ودعم بيئة التعلم. أظهرت النتائج أن القادة الذين يعتمدون على أساليب تشاركية وتحفيزية ينجحون في بناء ثقافات تنظيمية مرنة ومحفزة. وأوصت الدراسة بتدريب القادة على تبني أساليب القيادة التحويلية لتشكيل بيئة عمل إيجابية وفعالة. (Rambe & Siregar, 2024)

وفي دراسة ركزت على نظم ضمان الجودة الداخلي، استعرضت Chanasit و Tujinda (2024) العوامل المؤثرة في فعالية تطبيق الجودة في المدارس التايلندية، ودورها في دعم الثقافة التنظيمية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيق استبيانات ومقابلات ميدانية. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية القوية تدعم تطبيق نظم ضمان الجودة وتزيد من فعالية فرق العمل، كما تساهم في حل الإشكالات المرتبطة بالتحفيز وضعف التواصل الداخلي. وقد دعت الدراسة إلى تطوير سياسات واضحة وإشراك العاملين في تنفيذ خطط الجودة لضمان استدامتها وفعاليتها (Chanasit & Tujinda, 2024).

وفي سياق الربط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، قدمت Shi و Srito (2024) دراسة حديثة استهدفت المدارس الثانوية في جنوب شرق آسيا، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات. ركزت الدراسة على تحليل دور القيم التنظيمية في تعزيز تبادل المعرفة، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية المرنة والمبنية على الثقة والاحترام تعزز من عمليات التشارك المعرفي داخل الفرق التعليمية، مما ينعكس إيجابياً على تطوير بيئات التعلم المستدامة. وأوصت الدراسة بتعزيز استراتيجيات إدارة المعرفة ضمن خطط بناء الثقافة التنظيمية (Shi & Srito, 2024).

أما دراسة Djidjik (2023) ، فقد تميزت بطابعها المقارن، حيث تناولت التحديات البنوية والثقافية في بيئات تعليمية متعددة السياقات، مركزة على الابتكار كعنصر فاعل في تحسين الثقافة التنظيمية. استخدمت الباحثة المنهج النوعي من خلال تحليل حالات واقعية في عدة دول، وخلصت إلى أن تطبيق تقنيات التحول الرقمي، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز استقلالية العاملين تساهم في إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني

الابتكار التنظيمي كأداة استراتيجية لإعادة بناء الثقافة في المؤسسات التعليمية وتعزيز الإنتاجية والتحفيز الذاتي. (Djidjik, 2023)

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية مصدرا غنيا لفهم أبعاد وتأثيرات الثقافة التنظيمية على جودة التعليم، سواء من حيث القيم، المعتقدات، التوقعات، أو الأعراف التنظيمية، كما تناولت الدراسات المناهج الدراسية المستخدمة والعينات ومجتمعات الدراسة، مما يثري التحليل ويتيح فهما أعمق للتطبيقات العملية لهذه الثقافة في البيئات التعليمية المختلفة وقد تم عمل تحليل لهذه الدراسات من خلال أربع محاور (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية)

أولا : القيم التنظيمية

أظهرت الدراسات أن القيم التنظيمية تلعب دورا مركزيا في تشكيل الأداء المؤسسي داخل المدارس. أبرزت دراسات مثل (أبوكوش، 2024) و (Rattanaphant & Srisara, 2024) أهمية القيم مثل الشفافية والتعاون في تحسين الأداء الأكاديمي. كما ركزت دراسات مثل (حبشي، 2024) على التفاوت في تطبيق القيم التنظيمية بناء على الموقع الجغرافي وحجم المدرسة، ولقد تنوعت المناهج المستخدمة في دراسة القيم التنظيمية، حيث اعتمدت الدراسات العربية غالبا على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيانات موزعة على عينة من المعلمين والإداريين. أما الدراسات الأجنبية، مثل (Shi & Srito, 2024)، فقد استخدمت مناهج نوعية وتحليل متعمق لتحديد تأثير القيم التنظيمية على إدارة المعرفة، و بالنسبة لمجتمعات الدراسة تراوحت بين مدارس حكومية وخاصة، وشملت عينات واسعة مثل 457 معلما في دراسة (حبشي، 2024) و 335

مشاركاً في دراسة (Yıldırım & Tepe, 2024) كما أوصت الدراسات بضرورة تعزيز القيم التنظيمية عبر برامج تدريبية مكثفة وتطوير سياسات داعمة تشجع على الالتزام بالقيم المشتركة.

ثانياً : المعتقدات التنظيمية

ركزت المعتقدات التنظيمية في الدراسات على تأثيرها في تعزيز التعاون والإبداع بين العاملين. دراسات مثل (تركستاني، 2024) و (Febriani & Sesmiarni, 2024) أشارت إلى أن المعتقدات المشتركة تسهم في تحسين التفاعل داخل المدارس، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التعليمي.

تميزت المناهج المستخدمة هنا بتنوعها؛ حيث استخدمت دراسات مثل (اشتي، 2021) المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من 300 مشارك، بينما اعتمدت (Duangjai Chanasit & Onpun Tujinda, 2024) على مناهج نوعية لتحليل العوامل المؤثرة في نظم الجودة، أما مجتمعات الدراسات فقد شملت مدارس تعليمية في بيئات حضرية وريفية، مما سمح بمقارنة تأثير المعتقدات التنظيمية عبر هذه البيئات وأوصت الدراسات بنشر معتقدات تدعم التعاون والإبداع وتشجيع الابتكار في المدارس، إلى جانب معالجة المعتقدات السلبية التي تعيق تحقيق أهداف التعليم.

ثالثاً : التوقعات التنظيمية

تعد التوقعات التنظيمية من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على التزام العاملين وجودة التعليم. أشارت الدراسات مثل (عوادة، 2023) و (Rambe & Siregar, 2024) إلى أن وضوح التوقعات التنظيمية يحسن الأداء الأكاديمي ويعزز العمل الجماعي، وقد اعتمدت الدراسات على مناهج متنوعة، حيث استخدمت دراسات مثل (عوادة، 2023) منهجاً وصفيًا تحليليًا لتحليل بيانات 150 مشاركاً من المعلمين والطلبة والإداريين، بينما ركزت دراسات أخرى مثل

(Maciejewska, 2024) على دراسة الحالة لتحديد دور التوقعات التنظيمية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة أما بالنسبة لمجتمعات الدراسة فقد شملت مدارس حكومية وخاصة بمراحل تعليمية متنوعة، مما ساعد في فهم تأثير التوقعات التنظيمية عبر سياقات متعددة وتوصيات الدراسات في مجال التوقعات التنظيمية فقد أوصت الدراسات بوضع سياسات واضحة تعزز من وضوح التوقعات التنظيمية، وتوفير برامج تدريبية توضح دور التوقعات في تحسين الأداء المؤسسي.

رابعاً: الأعراف التنظيمية

تناولت الأعراف التنظيمية كوسيلة لبناء التماسك والاستقرار داخل المدارس. أبرزت دراسات مثل (الدوسري، 2020) و (Djadjik, 2023) أهمية الأعراف غير المكتوبة في خلق بيئة داعمة للإبداع وتحسين العمليات المؤسسية

ولقد اعتمدت المناهج المستخدمة على منهجيات متنوعة مثل المنهج النوعي في دراسة الحالات (Maciejewska, 2024)، والمنهج الوصفي التحليلي في دراسات عربية مثل (الدوسري، 2020).

واشتملت مجتمعات الدراسة مدارس متنوعة من حيث الحجم والموقع الجغرافي، مما أتاح تحليلاً مقارنة لتأثير الأعراف التنظيمية عبر بيئات مختلفة، كما أوصت الدراسات بتعزيز أعراف تنظيمية تشجع على الابتكار، وتطوير آليات لقياس تأثير هذه الأعراف على جودة التعليم.

نتائج وتوصيات مشتركة بين الدراسات

اتفقت الدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الأكاديمي والمهني داخل المدارس. كما أبرزت القيم التنظيمية والمعتقدات والتوقعات والأعراف كعناصر رئيسية تعزز بيئة العمل وتدعم تحقيق الأهداف التعليمية، كما أوصت الدراسات بتطوير برامج تدريبية تدعم الثقافة

التنظيمية، تحسين البنية التحتية المدرسية لتسهيل تحقيق القيم المشتركة، وتعزيز التعاون بين المعلمين والإداريين عبر سياسات واضحة وداعمة.

من حيث الأهداف

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في سعيها لفهم تأثير الثقافة التنظيمية على جودة التعليم. على سبيل المثال، ركزت دراسة (حبشي، 2024) على تحليل القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الأكاديمي، كما تناولت دراسة (Shi & Srito, 2024) أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة. ومع ذلك، تميزت الدراسة الحالية بتوجهها التطبيقي، حيث تسعى لتقديم نموذج مقترح يعزز الثقافة التنظيمية من خلال دمج محاورها الأربعة (القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف) بشكل عملي. يضيف هذا النموذج بعداً جديداً يركز على التفاعل بين هذه المحاور، مما يجعله أكثر شمولية وملاءمة للسياق الفلسطيني.

من حيث مجتمع الدراسة

استهدفت الدراسة الحالية مجتمعا يشمل الإداريين والمعلمين في المدارس الفلسطينية الأساسية الدنيا، وهو ما يميزها عن بعض الدراسات السابقة التي ركزت على جانب واحد فقط، مثل دراسة (الدوسري، 2020) التي ركزت على المعلمين وحدهم. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة الحالية إلى تمثيل عينة واسعة من المدارس الحكومية، مما يضيف تنوعاً أكبر على النتائج ويتيح إمكانية تعميمها بشكل أفضل مقارنة بالدراسات السابقة ذات النطاق المحدود.

من حيث طريقة اختيار العينة

اتبعت الدراسة الحالية منهجاً مختلطاً يجمع بين الكمي والنوعي، مما يتيح تحليلاً أعمق وأكثر شمولية للبيانات. في المقابل، اعتمدت بعض الدراسات السابقة، مثل (تركستاني، 2024)، على المنهج الوصفي التحليلي فقط. استخدام الدراسة الحالية لهذه المقاربة المزدوجة يعكس قدرتها على

استكشاف القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية من زوايا متعددة، مما يعزز من مصداقية النتائج ودقتها.

من حيث النطاق الجغرافي

ركزت الدراسة الحالية على المدارس الحكومية الفلسطينية، مما يميزها بتركيزها على بيئة تعليمية محددة ذات تحديات اجتماعية وسياسية وثقافية فريدة. في المقابل، شملت الدراسات السابقة بيئات تعليمية متنوعة، مثل دراسة (Maciejewska, 2024) التي ركزت على المدارس الفنية في بولندا، ودراسة (حبشي، 2024) التي تناولت المدارس داخل الخط الأخضر. هذا النطاق الجغرافي المحلي للدراسة الحالية يجعلها ذات صلة مباشرة بالسياق الفلسطيني واحتياجاته التعليمية.

4.4.2 أوجه قصور الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية الثقافة التنظيمية، لكنها تعاني من عدة أوجه قصور. أولاً، ركزت معظم الدراسات على التحليل الوصفي للواقع، مثل دراسة (عوادة، 2023)، دون تقديم نماذج تطبيقية لتحسين الثقافة التنظيمية. ثانياً، لم تغطَّ العديد من الدراسات جميع محاور الثقافة التنظيمية بشكل متكامل، بل ركزت على بعد واحد فقط، مثل القيم أو المعتقدات. ثالثاً، اقتصرت بعض الدراسات على نطاق جغرافي محدود ولم تأخذ في الاعتبار خصوصية البيئة الفلسطينية وما تواجهه من تحديات سياسية واجتماعية. رابعاً، لم تسلط معظم الدراسات الضوء على العلاقة الديناميكية بين محاور الثقافة التنظيمية وتأثيرها على جودة التعليم بشكل شامل.

5.4.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب. أولاً، ساهمت هذه الدراسات في بناء إطار نظري قوي لفهم أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيراتها، كما هو الحال في دراسة (Shi & Srito, 2024). ثانياً، استخدمت الدراسة الحالية أدوات جمع البيانات المستمدة من الدراسات السابقة مثل الاستبيانات والمقابلات، مع تحسينها لتناسب مع السياق الفلسطيني. ثالثاً، ساعدت الدراسات السابقة في توفير معايير يمكن مقارنة النتائج بها، مما يعزز من شمولية التحليل. وأخيراً، استفادت الدراسة من توصيات الدراسات السابقة، مثل ضرورة تعزيز القيم التنظيمية وتطوير سياسات تدعم الابتكار.

6.4.2 تحليل الفجوات البحثية

تبرز الدراسات السابقة عدة فجوات بحثية تعالجها الدراسة الحالية. أولاً، يبرز نقص التركيز على النماذج التطبيقية، حيث لم تقدم معظم الدراسات نماذج شاملة لتحسين الثقافة التنظيمية. ثانياً، غياب السياق الفلسطيني الشامل كان واضحاً في الدراسات السابقة، مما يجعل الدراسة الحالية إضافة علمية قيمة. ثالثاً، لم تبرز الدراسات السابقة العلاقة الديناميكية بين محاور الثقافة التنظيمية الأربعة، وهو ما ركزت عليه الدراسة الحالية من خلال تقديم نموذج يجمع بين هذه المحاور بشكل متكامل.

7.4.2 الدراسة الحالية وجسر الهوة الإجرائية والمفاهيمية

تمثل الدراسة الحالية خطوة هامة لجسر الهوة الإجرائية والمفاهيمية التي تركتها الدراسات السابقة. إجرائياً، تقدم الدراسة نموذجاً مبتكراً يركز على القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية،

مما يوفر أداة عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء التعليمي والإداري. أما مفاهيمها، فتوسع الدراسة من الإطار النظري لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومحاور جودة التعليم الأربعة (المناهج، المناخ المدرسي، الإدارة، التقييم). وتؤكد نتائج الدراسة أن تحسين الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون عاملاً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة، مما يعزز من كفاءة المدارس الفلسطينية وقدرتها على مواجهة التحديات.

8.4.2 ما يميز دراسة الباحث الحالي عن الدراسات السابقة

تتميز دراسة الباحث الحالي بكونها شاملة ومتكاملة حيث تتناول جميع عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف) في سياق تأثيرها على جودة التعليم، كما أن الدراسة تتعمق في تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومحاور جودة التعليم الأربعة: المناهج الدراسية، المناخ المدرسي، المحور الإداري والتنظيمي، والتقييم، وتمثل الدراسة نقطة تميز أخرى عبر استخدام منهج مختلط يجمع بين الكمي والنوعي مع عينة واسعة تشمل معلمين وإداريين، مما يعزز من شمولية النتائج وقدرتها على تقديم نموذج تطبيقي يمكن تبنيه في النظم التعليمية لتحقيق تحسينات مستدامة.

9.4.2 الدراسات العربية في مجال جودة التعليم

ركزت هذه الدراسة (يونس، 2024) على استكشاف تأثير تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية على تحسين التحصيل الدراسي للطلاب ورفع كفاءة العملية التعليمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات باستخدام استبيانات وزعت على

عينة من الإداريين والمعلمين. تناولت الدراسة محاور رئيسية مثل تحسين البيئة المدرسية، دور الإدارة الفعالة في تعزيز الجودة، وأهمية التدريب المستمر للمعلمين.

أظهرت النتائج أن تطبيق معايير الجودة الشاملة يسهم في تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب، وتقليل معدلات الفشل، وزيادة رضا أولياء الأمور والمعلمين. كما أشارت الدراسة إلى أن هناك تحديات تتعلق بنقص التدريب على معايير الجودة وغياب الموارد الكافية لتطبيقها بشكل كامل. أوصت الدراسة بضرورة تنظيم برامج تدريبية متخصصة تستهدف تأهيل المعلمين والإداريين لتطبيق معايير الجودة بفعالية. كما دعت إلى تحسين البنية التحتية للمدارس وتعزيز الدعم الإداري والمالي لتحقيق الأهداف المنشودة للجودة الشاملة.

أما دراسة (السيسي، 2024) فقد استهدفت تقييم مدى جاهزية المدارس الأهلية للحصول على الاعتماد الأكاديمي وفق معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من مديري المدارس ومعلميها لتحليل مدى التزام المدارس بالمعايير المطلوبة. ركزت الدراسة على محاور مثل معايير التقييم، الدعم الفني والتقني، ودور القيادة المدرسية في تحسين جودة التعليم، كما أظهرت النتائج أن العديد من المدارس الأهلية تحتاج إلى تحسين في الجوانب التقنية والإدارية لتحقيق المعايير الدولية. كما كشفت الدراسة عن أن التدريب المهني للمعلمين والقيادات المدرسية لا يزال بحاجة إلى تعزيز كبير لتلبية متطلبات الجودة، وأوصت الدراسة بتوفير برامج تدريبية مكثفة للمعلمين والإداريين لتحسين فهمهم لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. كما دعت إلى تحديث المناهج الدراسية وتوفير تقنيات تعليمية حديثة لتعزيز تجربة التعليم وضمان تحقيق متطلبات الجودة.

في حين أن دراسة (حمد، 2024) استهدفت تحليل التحديات التي تواجه المدارس الحكومية في تحسين جودة التعليم، مع التركيز على البيئة المدرسية وإدارة الموارد البشرية. استخدمت الدراسة المنهج النوعي عبر مقابلات معمقة واستبيانات موجهة لمديري ومعلمي المدارس حيث تناولت الدراسة محاور مثل البيئة المدرسية، تدريب الكوادر البشرية، وأهمية إدارة الوقت لتحسين الأداء التعليمي، كما أظهرت النتائج أن غياب خطط واضحة لتطوير البنية التحتية وضعف تدريب المعلمين يشكلان تحدياً رئيسياً أمام تحقيق جودة التعليم. وكشفت الدراسة عن حاجة المدارس إلى تعزيز التفاعل بين الطلبة والمعلمين لتحسين العملية التعليمية وأوصت الدراسة بضرورة تحسين جودة المناهج الدراسية وتوفير برامج تدريبية منتظمة للمعلمين. كما أكدت على أهمية الاستثمار في البنية التحتية المدرسية لتعزيز البيئة التعليمية، ودعت إلى وضع خطط زمنية دقيقة لتحسين الأداء الأكاديمي.

من جهة أخرى فقد ركزت دراسة (أمانى، 2023) على تحليل طبيعة التعليم الشامل في المدارس السعودية والتحديات التي تواجه تحقيق الجودة في هذا النوع من التعليم. اعتمدت الدراسة على منهج نوعي ظاهراتي، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع معلمي مدارس التعليم الشامل. تناولت الدراسة محاور مثل التدريب على استراتيجيات التعليم الشامل، وتحسين المناهج الدراسية لتلبية احتياجات الطلبة المختلفين وقد أظهرت النتائج أن التعليم الشامل يواجه تحديات تتعلق بنقص الكوادر المؤهلة وغياب الدعم الفني والمالي. كما كشفت الدراسة عن أهمية تعديل المناهج الدراسية لتناسب مع احتياجات الطلبة المتنوعة، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة للمعلمين لتمكينهم من تطبيق استراتيجيات التعليم الشامل بفعالية. كما دعت إلى تحديث المناهج الدراسية وتوفير الموارد اللازمة لدعم التعليم الشامل وضمان تحقيق معايير الجودة في المدارس السعودية.

أما دراسة (عبد، 2024) فقد ركزت الدراسة على أهمية التقييم المستمر كأداة لتحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية. تم استخدام المنهج النوعي مع استبيانات ومقابلات لعينة من 250 معلم و أظهرت الدراسة أن التقييم المستمر يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الطلبة وتعزيز الفهم لديهم كما أوصت الدراسة بضرورة توظيف التقييم المستمر كجزء أساسي من المنهج التعليمي، وإشراك الطلبة في عملية التقييم لتعزيز مشاركتهم.

وقد تناولت دراسة (السبيعي، 2024) مدى تأثير المعلم كعنصر أساسي في تحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية بالسعودية. اعتمد الباحث على المنهج الكمي باستخدام استبيانات وزعت على 300 معلم ومعلمة، وكشفت النتائج عن أهمية تطوير المهارات المهنية للمعلمين وتوفير برامج تدريبية مستدامة لتحسين جودة التعليم. كما أظهرت أهمية إشراك المعلمين في تصميم المناهج لتعزيز فعاليتها كما دعت الدراسة إلى اعتماد أساليب تدريس مبتكرة، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا في التعليم لتعزيز الفهم والاستيعاب لدى الطلبة.

من جهة أخرى فقد تناولت دراسة (حسين، 2023) تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة على تحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل البيانات باستخدام استبيانات ومقابلات موجهة لعينة من معلمي ومديري المدارس، و ركزت الدراسة على محاور متعددة مثل التدريب التكنولوجي للمعلمين، وتوفير البنية التحتية التكنولوجية، وتطبيق استراتيجيات حديثة في التعليم.

أظهرت النتائج أن التدريب الكافي للمعلمين على استخدام التكنولوجيا يساهم في تحسين جودة العملية التعليمية وزيادة تفاعل الطلبة مع المواد الدراسية. كما أكدت الدراسة أن المدارس التي تتبنى تقنيات تعليمية متقدمة تحقق نتائج أفضل من حيث الأداء الأكاديمي للطلاب كما أوصت الدراسة بتحديث المناهج الدراسية لتشمل أدوات وتقنيات تعليمية مبتكرة ودعت إلى تطوير برامج

تدريبية مستمرة للمعلمين على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال، وتوفير بيئة مدرسية مزودة بالأدوات التكنولوجية الضرورية.

أما بالنسبة لدراسة **(النعيمة، 2023)** فقد هدفت الدراسة إلى تقييم جودة التعليم في المدارس الابتدائية في الإمارات العربية المتحدة من خلال قياس رضا المعلمين وأولياء الأمور، تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 400 معلم وولي أمر وكانت أبرز النتائج رضا عام لدى المعلمين وأولياء الأمور عن جودة التعليم، مع الحاجة إلى تطوير المناهج الدراسية بما يتماشى مع احتياجات القرن الحادي والعشرين، وأوصت الدراسة بتعزيز التعاون بين المدارس والمجتمع المحلي لرفع مستوى الدعم التعليمي، وتطوير استراتيجيات تعليمية تعزز التفكير النقدي والإبداع.

أما دراسة **(بلعور، 2023)** فقد تناولت الدراسة استراتيجيات تحسين جودة التعليم في المدارس الثانوية بالجزائر، مع التركيز على دور المناهج وأداء المعلمين، كما كشفت النتائج عن أهمية ربط المناهج بمتطلبات سوق العمل، وزيادة الاستثمار في تدريب المعلمين وتطوير مهاراتهم التربوية و دعت الدراسة إلى تصميم برامج تدريبية مستدامة للمعلمين، وإدخال تقنيات تعليمية حديثة لتحسين التفاعل في العملية التعليمية.

أخيرا فقد قام **(العوفي، 2023)** بدراسة هدفت إلى تقييم جودة التعليم في المدارس الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر أولياء الأمور والمعلمين، و أظهرت النتائج رضا عام عن جودة التعليم مع بعض الملاحظات على المناهج الدراسية التي أوصت بضرورة تطوير المناهج بما يلائم متطلبات الطلبة والاقتصاد المحلي.

10.4.2 الدراسات الأجنبية

في ضوء التوجهات العالمية نحو تحسين جودة التعليم، تناولت دراسات حديثة نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات التعليمية، مركزة على المدارس الإسلامية والعامية في سياقات مختلفة. وقد أظهرت هذه الدراسات التفاعل المتبادل بين الأطر التنظيمية والبرامج التربوية وممارسات القيادة التعليمية.

ففي دراسة أجرتها (Febriani & Sesmiarni, 2024)، تم التركيز على استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء التعليمي في المدارس الإسلامية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل استجابات المعلمين والإداريين في عدة مدارس، مركزة على ثلاثة محاور رئيسية: تطوير المناهج، وتحسين الأداء الإداري، وتعزيز الابتكار. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في رفع مستويات رضا الطلبة وأولياء الأمور، كما يدعم بناء ثقافة مدرسية إيجابية قائمة على التحسين المستمر. ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة الاستثمار في تدريب الكوادر التعليمية وتطوير البنية التحتية المدرسية بما يتناسب مع معايير الجودة الشاملة. (Febriani & Sesmiarni, 2024)

أما في السياق الفيتنامي، فقد قامت (Thi & Cao, 2024) بدراسة تجريبية طبقت في عدد من المدارس الثانوية في مدينة هو تشي منه، استهدفت قياس أثر استراتيجيات TQM على تدريس اللغة الإنجليزية. ركزت الدراسة على أدوات مثل التقييم التكويني، التطوير المهني المستمر، ومشاركة الأطراف ذات العلاقة في ضبط العملية التعليمية. توصلت النتائج إلى أن تطبيق الجودة الشاملة أدى إلى تحسن ملموس في الأداء الأكاديمي للطلبة وزيادة فعالية المعلمين داخل الصفوف. كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد برامج تدريبية موسعة لتأهيل المعلمين في مهارات

التخطيط الاستراتيجي، والمتابعة الذاتية، والتغذية الراجعة المبنية على معايير الجودة (Thi & Cao, 2024).

وفي دراسة أخرى، تناول Saajiz (2024) أثر تطبيق نموذج الجودة الشاملة المبني على معايير ISO 9001:2015 في تحسين الأداء التربوي داخل المدارس. استخدم الباحث منهج دراسة الحالة عبر تحليل تجارب ميدانية لمدارس طبقت النموذج، وركز على مدى التزام هذه المدارس بمعايير التوثيق، المتابعة، وتقييم الأداء. أظهرت النتائج أن الالتزام بهذه المعايير ساعد على تحسين الإنتاجية التعليمية ورفع كفاءة البيئة المدرسية. كما أكدت الدراسة أن التدريب المستمر للمعلمين، لا سيما في مهارات التقييم الذاتي وضبط الصف، يعتبر شرطاً جوهرياً لإنجاح نموذج الجودة الشاملة في السياقات التربوية. (Saajiz, 2024)

كما قدمت دراسة *Pilik (2024)* إطاراً بحثياً مهماً لفهم آليات الجودة الداخلية في المدارس الابتدائية بمنطقة شونبورج. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مقابلات معمقة مع معلمين وإداريين، بهدف الكشف عن التحديات المرتبطة بتطبيق أنظمة ضمان الجودة. أبرزت النتائج أن التقييم المستمر للعمليات التعليمية وتعزيز التفاعل بين الطلبة والمعلمين هما من العوامل الجوهرية لتحسين الأداء التعليمي. كما شددت الدراسة على أهمية توفير موارد بشرية ومادية إضافية، إضافة إلى تدريب مستمر للمعلمين على أساليب التعليم المعاصر بما ينسجم مع معايير الجودة.

أما *Aupakit et al. (2024)* فقد تناولوا في دراستهم تطبيق نموذج دورة-Plan (PDCA (Do-Check-Act في المدارس، وهو أحد النماذج الإدارية المعتمدة في تحسين الأداء التعليمي. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بينت النتائج أن تطبيق هذه الدورة الإجرائية ساهم في رفع كفاءة إدارة العمليات التعليمية بشكل منظم، كما ساعد في خلق بيئة مدرسية تدعم

الابتكار والتحسين المستمر. وأوصت الدراسة بتبني هذه الدورة كجزء من السياسات التربوية لضمان جودة الأداء الأكاديمي وتعزيز الابتكار المؤسسي.

كما استعرضت *Ghasemy (2024)* أثر آليات ضمان الجودة الخارجية في منظومة التعليم الصيني، لا سيما في ربط التعليم الجامعي بالتعليم المدرسي. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج أن وجود معايير تنظيمية قوية ومراقبة مؤسسية فعالة يعزز من مصداقية المؤسسات التعليمية، ويؤدي إلى تحسين نتائج الطلبة. كما اقترحت الدراسة توسيع تطبيق آليات ضمان الجودة لتشمل مختلف مراحل التعليم، مع تعزيز التعاون بين المدارس والهيئات الرقابية.

وفي دراسة تطبيقية مهمة، قام *Gurusowmiya & Abinaya (2024)* بتحليل العلاقة بين ضغوط العمل وجودة التعليم في المدارس الحكومية والخاصة. بالاعتماد على المنهج الكمي وتحليل استجابات استبيانات، وجدت الدراسة أن ارتفاع مستويات الضغط النفسي يؤثر سلباً على أداء المعلمين، بينما يسهم تخفيف هذه الضغوط في تعزيز رضاهم وزيادة فاعلية العملية التعليمية. وخلصت إلى أهمية إطلاق برامج دعم نفسي ومهني، وتفعيل أساليب القيادة التشاركية لتقليل العبء الوظيفي.

كما تناولت دراسة *Purwati & Yusuf (2024)* دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الجودة التعليمية من منظور الإدارة التربوية. أظهرت نتائج تحليل الاستبيانات والمقابلات أن التخطيط طويل المدى يرفع من كفاءة العملية التعليمية، ويعزز رضا مختلف الأطراف (المعلمين، الطلبة، أولياء الأمور). أوصت الدراسة بوضع خطط استراتيجية شاملة ومتكاملة، تراعي التطورات التربوية وتضمن جودة الأداء المؤسسي.

وفي سياق تجريبي، درست *Yudiana & Khairuddin (2024)* تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أساليب التدريس. أظهرت الدراسة، التي اعتمدت على بيانات من معلمين

وطلبة في المدارس الإندونيسية، أن تطبيق TQM أسهم في رفع مستوى التفاعل داخل الصف، وتحسين قدرة المعلمين على تكيف المناهج بطرق فعالة. وأوصت بتوسيع نطاق تطبيق TQM في المؤسسات التعليمية، وتطوير برامج تدريبية موجهة تعزز كفاءة المعلمين.

أخيرا، جاءت دراسة *Pilik & Thi (2024)* لتسلط الضوء على النماذج المؤسسية لأطر ضمان الجودة في المدارس الفيتنامية. ومن خلال تحليل وصفي لبيانات من مؤسسات تعليمية متعددة، توصل الباحثان إلى أن الأطر الشاملة التي تتضمن مؤشرات أداء واضحة وخطط تحسين دورية تؤدي إلى رفع كفاءة التعليم. وأوصت الدراسة بتفعيل شراكات مؤسسية بين الإدارات المدرسية والجهات المشرفة لتطبيق معايير الجودة بفعالية على مستوى المنظومة التعليمية.

التعليق على الدراسات السابقة :

تظهر الدراسات العشرون التي تمت مراجعتها تنوعا كبيرا في الأهداف والأساليب والنتائج، مما يعكس طبيعة التحديات المتعددة التي تواجه جودة التعليم، يمكن تصنيف هذه الدراسات ضمن أربعة محاور رئيسية تتعلق بجودة التعليم: المناهج الدراسية وطرق التدريس، بيئة التعليم والمناخ المدرسي، المحور الإداري والتنظيمي، ومحور التقييم والقياس. هذا التصنيف يساعد في توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات، وتحديد النقاط التي تتفق عليها والمواضيع التي تختلف حولها.

1. المناهج الدراسية وطرق التدريس

أوجه التشابه

- معظم الدراسات مثل (بلعور، 2023) و (Yudiana & Khairuddin, 2025) اتفقت على أهمية تطوير المناهج وربطها بمتطلبات سوق العمل كأداة رئيسية لتحسين جودة التعليم.

- أظهرت دراسات مثل (السبيعي، 2024) و (Pilik, 2024) أن المناهج التفاعلية التي تركز على الطالب تزيد من تفاعل الطلبة وتحسن مخرجات التعليم.

أوجه الاختلاف

- بعض الدراسات مثل (حسين، 2023) ركزت على دمج التكنولوجيا في المناهج الدراسية لتعزيز التفاعل بين الطلبة والمعلمين، بينما تناولت (Thi & Cao, 2024) تحسين تدريس اللغة الإنجليزية باستخدام استراتيجيات الجودة الشاملة.

- في السياق السعودي، أبرزت دراسة (أماني، 2023) أن المناهج بحاجة إلى مزيد من التعديلات لتلبية احتياجات التعليم الشامل للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

و بالنسبة للنتائج والتوصيات المشتركة

- تطوير المناهج بما يتماشى مع احتياجات العصر، مع التركيز على التعليم العملي والتطبيقي.

- تعزيز أساليب التدريس التفاعلية وإشراك الطلبة في العملية التعليمية.

- توصية بتوفير تدريب مستمر للمعلمين على كيفية تنفيذ المناهج بفعالية، خاصة المناهج التي تتطلب استخدام التكنولوجيا.

ثانيا : بيئة التعليم والمناخ المدرسي

أوجه التشابه

- أظهرت الدراسات مثل (حمد، 2024) و (Febriani & Sesmiarni, 2024) أن البيئة المدرسية الإيجابية تعزز من الأداء الأكاديمي للطلاب، وتخلق جوا تعليميا محفزاً.
- دراسات مثل (العوفي، 2023) و (Aupakit et al., 2024) شددت على أهمية البنية التحتية المدرسية في توفير بيئة تعليمية متكاملة.

أوجه الاختلاف

- بينما ركزت (حسين، 2023) على دور التكنولوجيا في تحسين البيئة المدرسية، تناولت (عبد، 2024) أهمية التفاعل بين الطلبة والمعلمين كعامل أساسي في تحسين جودة التعليم.
- دراسة (Pilik, 2024) تناولت دور ضمان الجودة الداخلية في تحسين المناخ المدرسي في المدارس الابتدائية، بينما ركزت دراسات مثل (بلعور، 2023) على البيئة المدرسية في المدارس الثانوية.

و بالنسبة للنتائج والتوصيات المشتركة

- تحسين البنية التحتية للمدارس لتوفير بيئة تعليمية ملائمة.
- تعزيز الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب والمعلمين لتحسين المناخ المدرسي.
- توفير موارد إضافية لتعزيز الأنشطة اللاصفية التي تدعم التعليم الشامل.

ثالثا : المحور الإداري والتنظيمي

أوجه التشابه

- جميع الدراسات تقريبا مثل (يونس، 2024) و (Febriani & Sesmiarni, 2024) و (Thi & Cao, 2024) أكدت على أهمية القيادة المدرسية كعامل رئيسي في تحقيق جودة التعليم.

- أبرزت دراسات مثل (حمد، 2024) و (Purwati & Yusuf, 2024) أهمية التخطيط الإداري الفعال في تحقيق الأهداف التعليمية.

أوجه الاختلاف

- دراسة (Thi & Cao, 2024) ركزت على إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير الكفاءات القيادية، بينما تناولت (عبده، 2024) الحاجة إلى تدريب الكوادر البشرية لتعزيز الإنتاجية التعليمية.
- أظهرت (أماني، 2023) تحديات الإدارة في سياق التعليم الشامل مقارنة بالإدارة التقليدية.

بالنسبة للنتائج والتوصيات المشتركة

- توفير برامج تدريبية مكثفة للقادة المدرسين لتطوير مهاراتهم الإدارية والتنظيمية.
- تعزيز التواصل بين الإدارة والمعلمين لضمان تحقيق أهداف التعليم.
- الاستثمار في تقنيات إدارية حديثة لتسهيل عمليات التخطيط والتنظيم.

رابعاً : محور التقييم والقياس

أوجه التشابه

- أظهرت دراسات مثل (عبده، 2024) و (Saajiz, 2024) أهمية التقييم المستمر كأداة لتحسين جودة التعليم.
- دراسات مثل (العوفي، 2023) و (Yudiana & Khairuddin, 2025) أبرزت دور أدوات التقييم الحديثة في تحسين مخرجات التعلم.

أوجه الاختلاف

- بعض الدراسات مثل (Thi & Cao, 2024) ركزت على دور التقييم في تدريس اللغة الإنجليزية، بينما تناولت (حسين، 2023) التقييم كجزء من استخدام التكنولوجيا في التعليم.
- دراسة (حمد، 2024) ركزت على استخدام التقييم لتحليل أداء المدارس الحكومية، بينما ناقشت (بلعور، 2023) دور التقييم في توجيه المناهج الدراسية لتلبية متطلبات سوق العمل.

النتائج والتوصيات المشتركة

- تعزيز استخدام التقييم المستمر كجزء من المنهج التعليمي.
 - تطوير أدوات تقييم شاملة تتماشى مع متطلبات التعليم الحديث.
 - إشراك الطلبة في عملية التقييم لتعزيز مشاركتهم وتحسين تجربتهم التعليمية.
- لذا تشير الدراسات السابقة إلى اتفاق كبير على أهمية المحاور الأربعة (المناهج الدراسية، بيئة التعليم، الإدارة المدرسية، والتقييم) كركائز أساسية لتحسين جودة التعليم. ومع ذلك، تظهر اختلافات واضحة في التركيز حسب السياق التعليمي والبيئة المدرسية، كما تؤكد هذه النتائج

أهمية اتباع نهج شامل ومتكامل يأخذ في الاعتبار جميع المحاور لتحقيق تعليم عالي الجودة وهذا ما يميز هذه الدراسة التي يقوم عليها الباحث.

أوجه التشابه والاختلاف من حيث الأهداف

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على تحسين جودة التعليم، إلا أنها تتميز بتناولها الشامل للثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً محورياً يؤثر في جميع أبعاد جودة التعليم، بما في ذلك المناهج الدراسية، المناخ المدرسي، الإدارة المدرسية، والتقييم. في المقابل، ركزت الدراسات السابقة مثل (حسين، 2023) على محاور فردية كدور التكنولوجيا، و(يونس، 2024) على إدارة الجودة الشاملة. تتميز الدراسة الحالية بإعداد نموذج عملي شامل يعزز الثقافة التنظيمية من خلال دمج محاورها بشكل تكاملي.

من حيث مجتمع الدراسة

شملت الدراسة الحالية عينة واسعة من الإداريين والمعلمين في المدارس الفلسطينية، مما يعكس تنوعاً في الخبرات والآراء. في المقابل، ركزت بعض الدراسات السابقة على مجموعات محددة، مثل دراسة (السبيعي، 2024) التي تناولت المعلمين فقط، ودراسة (Thi & Cao, 2024) التي اقتصرَت على الإداريين في المدارس الثانوية. توسع الدراسة الحالية نطاق التحليل ليشمل مختلف الفئات العاملة في التعليم لتحقيق نتائج أكثر شمولية.

من حيث طريقة اختيار العينة

اعتمدت الدراسة الحالية على منهج مختلط (كمي ونوعي) مع تصميم عينة تمثيلية تم اختيارها بعناية من مختلف المناطق الفلسطينية، بينما ركزت الدراسات السابقة غالباً على المناهج الكمية فقط، مثل (بلعور، 2023)، أو النوعية كما في دراسة (حمد، 2024). يضيف النهج المختلط الذي استخدمته الدراسة الحالية أبعاداً تحليلية أكثر عمقاً وشمولية.

من حيث النطاق الجغرافي

تتميز الدراسة الحالية بتغطيتها للسياق الفلسطيني الذي يتمتع بخصوصية اجتماعية وسياسية وثقافية، في حين ركزت دراسات أخرى على بيئات تعليمية مختلفة مثل الجزائر (بلعور، 2023)، والمملكة العربية السعودية (السبيعي، 2024). هذا التميز الجغرافي للدراسة الحالية يجعل نتائجها أكثر ارتباطاً باحتياجات البيئة التعليمية الفلسطينية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. إثراء الإطار النظري: استفادت الدراسة الحالية من المفاهيم والممارسات التي طُرحت في دراسات سابقة حول القيم والمعتقدات التنظيمية مثل (حبشي، 2024) و (Yudiana & Khairuddin, 2024).

2. تطوير الأدوات البحثية: استخدمت استبيانات ومقابلات محسنة مستمدة من أدوات تم تطويرها في الدراسات السابقة مثل (Thi & Cao, 2024).

3. التعرف على التحديات: قدمت الدراسات السابقة رؤى قيمة حول التحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة، مثل نقص التدريب وضعف البنية التحتية.

4. الاستفادة من التوصيات: ساعدت توصيات الدراسات السابقة مثل (بلعور، 2023) و (Pilik, 2024) في توجيه الدراسة الحالية نحو وضع حلول تطبيقية.

تحليل الفجوات البحثية

1. الفجوة المفاهيمية: افتقرت الدراسات السابقة إلى الربط الشامل بين جميع محاور الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) وجودة التعليم. سدت الدراسة الحالية هذه الفجوة من خلال إعداد نموذج متكامل.

2. الفجوة الإجرائية: لم تقدم معظم الدراسات السابقة حلولاً عملية لتحسين الثقافة التنظيمية.

ركزت الدراسة الحالية على تطوير نموذج يدمج الجوانب التنظيمية والإدارية والتعليمية.

3. الفجوة الجغرافية: تناولت الدراسات السابقة سياقات جغرافية مختلفة، ولكنها لم تعالج

خصوصية البيئة الفلسطينية، مما يجعل الدراسة الحالية مساهمة فريدة.

ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بشموليتها وتحليلها لجميع محاور جودة التعليم المحددة في الدراسة

بالإضافة إلى ذلك، تتعمق الدراسة في استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناهج الدراسية،

المناخ المدرسي، الإدارة المدرسية، والتقييم بأسلوب يربط بين هذه المحاور بشكل تكاملي.

كما أن الدراسة تبرز أهمية استخدام منهج مختلط (كمي ونوعي) لتحليل البيانات بشكل معمق

وشامل، مع عينة تمثل مختلف الفئات العاملة في التعليم (معلمين، إداريين)، مما يوفر نتائج قابلة

للتطبيق على نطاق أوسع.

كما تسعى هذه الدراسة إلى تقديم نموذج عملي يمكن من تحسين الثقافة التنظيمية بشكل متكامل

لدعم جودة التعليم وتعزيز مستوياته في البيئات المدرسية المختلفة.

الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

يركز هذا القسم على الأساليب والإجراءات المستخدمة في الرسالة، تضمنت هذه الأساليب تحديد منهجية الدراسة المستخدمة، وتحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة، وإظهار الخطوات المحددة المتخذة لإنشاء أدوات البحث وخصائصها، وشرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المجمعة.

1.3 منهجية الدراسة

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة في منهجها العام على اعتمدت الدراسة في منهجها العام على منهج البحث المختلط الذي شمل : المنهج الوصفي والكيفي إضافة إلى المنهج التطويري وهو منهجية وصفية تستخدم لاستكشاف الظواهر والقضايا وتحديد خصائصها.

فالمنهجية الوصفية التطويرية هي نهج بحث علمي يؤكد على الوصف الشامل والتحليل المتعمق للظواهر، بهدف تعزيز فهمنا لها، وهذه المنهجية هي وسيلة فعالة للتعامل مع التفاصيل المعقدة للظواهر المدروسة وتشجع المنظور التطويري، كما يمكن تصنيف الدراسات ضمن الإطار الوصفي الترموي إلى نوعين أساسيين حيث تتضمن دراسات التطوير تحليل ووصف خصائص تطور الظاهرة قيد الدراسة كما يفحصون النماذج التطورية للظواهر وكيف تتطور، وفي المقابل تركز دراسات الاتجاهات على فحص مفصل للظاهرة نفسها، مع التركيز على تحديد الاتجاهات الناشئة أو المتغيرة بمرور الوقت، كما تعتمد هذه المنهجية على جمع البيانات الشامل والتحليل الدقيق، مما يساهم في فهم موضوعي لسياق الظاهرة. بفضل هذا النهج، يمكن للباحثين والعلماء اكتساب فهم أعمق للظواهر والقضايا المدروسة، مما يتيح تطوير استراتيجيات وحلول فعالة لتعزيز الموقف أو التفاعل معه.(Arthur, 2010).

منهجية الجانب الكمي

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ نظراً لأنه الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها. يعتبر المنهج الوصفي الارتباطي الأمثل لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يتم استخدامه لفهم ووصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال المعلومات والأدبيات السابقة. ولا يقتصر هذا المنهج على جمع المعلومات فحسب، بل يتضمن أيضاً ربط وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة من الدراسة (عوده وملكاوي، 1992).

منهجية الجانب الكيفي

استخدمت الدراسة في تحليل المقابلات البحث المنهج الكيفي؛ لجمع وتحليل في كتابة PEEL وذلك لتحليل استجابات عينة الدراسة (مديري المدارس الأساسية الدنيا في المحافظات الفلسطينية). وقد استخدم الباحث طريقة نتائج البحث وتفسيرها في أربعة أبعاد هي: (الفكرة الرئيسية، مثال أو دليل، التفسير والتوضيح، الاتفاق أو الوصل) حيث تم استخدام نظام التفسير (PEEL) في تحليل المقابلات المعمقة، وهو أسلوب شائع يستخدم لفحص أسئلة المقابلة بطريقة منهجية، حيث يتكون هذا النظام من أربعة عناصر رئيسية، حيث تمثل كل حرف من PEEL مرحلة محددة في العملية.

أولاً، يتم تحديد نقطة السؤال أو الفكرة الرئيسية (P: POINT). يتبع ذلك تقديم الأدلة لدعم هذه النقطة، حيث يمكن أن تكون هذه الأدلة من خلال التجارب الشخصية، الحقائق، الإحصائيات أو الأمثلة. في المرحلة التالية، تأتي مرحلة التفسير (E: EXPLAIN)، حيث يتم تحليل الأدلة وإظهار كيفية ارتباطها بالنقطة التي تم طرحها، إذ يهدف ذلك إلى فهم عمق الفهم والربط بين

النقطة الرئيسية والأدلة المقدمة. أخيراً، تأتي مرحلة الارتباط (LINK: L)، حيث يتم ربط كل التفاصيل معاً من خلال ربط النقطة والأدلة وشرحها في سياق الموضوع أو الموضوع الرئيسي للمقابلة، فمن خلال استخدام نظام التقشير، يمكن للأفراد ضمان تنظيم إجاباتهم بشكل فعال وتوضيحها بطريقة منطقية، مما يعزز فرص نجاحهم في عملية المقابلة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والمعلمين في المدارس الفلسطينية والبالغ عددهم (1755) مديرة ومديرة و(11039) معلم ومعلمة بحسب احصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام الدراسي 2024/2023م

ثانياً- عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة، فقد اختيرت كالاتي:

أولاً-العينة الاستطلاعية: اختيرت عينة بهدف اجراء دراسة استطلاعية شملت (40) من الإداريين والمعلمين في المدارس الفلسطينية، وذلك بهدف التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والجدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغيراتها التصنيفية:

متغيراتها التصنيفية:

الجدول (1.3): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغيراتها التصنيفية

| المتغير | الفئات | العدد | النسبة % |
|------------------|------------------------|-------|----------|
| الجنس | ذكر | 12 | 30.0 |
| | انثى | 28 | 70.0 |
| | المجموع | 40 | 100.0 |
| التخصص | علوم انسانية | 25 | 62.5 |
| | علوم طبيعية | 15 | 37.5 |
| | المجموع | 40 | 100.0 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 32 | 80.0 |
| | دراسات عليا | 8 | 20.0 |
| | المجموع | 40 | 100.0 |
| سنوات الخدمة | أقل من 3 سنوات | 6 | 15.0 |
| | من 3 سنوات إلى 6 سنوات | 3 | 7.5 |
| | من 6 إلى 9 سنوات | 2 | 5.0 |
| | أكثر من 9 سنوات | 29 | 72.5 |
| | المجموع | 40 | 100.0 |
| الوظيفة | اداري | 8 | 20.0 |
| | معلم | 32 | 80.0 |
| | المجموع | 40 | 100.0 |
| عدد طلبة المدرسة | اقل من 200 طالب | 10 | 25.0 |
| | من 200 إلى 400 طالب | 15 | 37.5 |
| | أكثر من 400 طالب | 15 | 37.5 |
| | المجموع | 40 | 100.0 |

| | | | |
|-------------------------|---------------------|----|-------|
| عدد شعب المدرسة | أقل من 6 شعب | 1 | 2.5 |
| | من 6 إلى 10 شعب | 15 | 37.5 |
| | أكثر من 10 شعب | 24 | 60.0 |
| | المجموع | 40 | 100.0 |
| عدد المعلمين في المدرسة | أقل من 10 معلمين | 2 | 5.0 |
| | من 10 إلى 20 معلم/ة | 18 | 45.0 |
| | أكثر من 20 معلم | 20 | 50.0 |
| | المجموع | 40 | 100.0 |
| موقع المدرسة | جنوب الضفة الغربية | 7 | 17.5 |
| | وسط الضفة الغربية | 12 | 30.0 |
| | جنوب الضفة الغربية | 21 | 52.5 |
| | المجموع | 40 | 100.0 |

ثانيا- عينة الدراسة الأصلية:

اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العنقودية الطبقية العشوائية، وهي إحدى البدائل للعينة العشوائية البسيطة والتي يمكن استعمالها لزيادة دقة النتائج حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعات جزئية تسمى طبقات ومن ثم تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة (أبو صالح وعوض، 1982). ولتحقيق هذا الغرض تم تقسيم مجتمع الدراسة على 3 طبقات متجانسة (مع مراعاة توزيع متغيرات الدراسة الديمغرافية) مقسمة ل 3 أقسام حسب مناطق السكن في المحافظات الشمالية (شمال الضفة الغربية / مديرية جنين ، وسط الضفة الغربية / مديرية رام الله والبيرة، جنوب الضفة الغربية / مديرية جنوب الخليل).

وبذلك وبهذا يكون تم تحديد عدد العينة العشوائية من إجمالي عدد مجتمع الدراسة التي وقعت في القرعة والتي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية وبلغ عددها 550 فرد، وقد تم توزيع

الاستبيانات على عينات الدراسة وجاهيا وتم استرداد 550 من الأفراد. والجدول يوضح توزيع

عينة الدراسة الاصلية حسب متغيراتها التصنيفية:

متغيراتها التصنيفية:

الجدول (2.3): توزيع عينة الدراسة الاصلية حسب متغيراتها التصنيفية

| المتغير | الفئات | العدد | النسبة % |
|------------------|------------------------|-------|----------|
| الجنس | ذكر | 162 | 29.5 |
| | انثى | 387 | 70.5 |
| | المجموع | 549 | 100.0 |
| التخصص | علوم انسانية | 301 | 54.8 |
| | علوم طبيعية | 248 | 45.2 |
| | المجموع | 549 | 100.0 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 365 | 66.5 |
| | ماجستير فأعلى | 184 | 33.5 |
| | المجموع | 549 | 100.0 |
| سنوات الخدمة | أقل من 3 سنوات | 93 | 16.9 |
| | من 3 سنوات إلى 6 سنوات | 96 | 17.5 |
| | من 6 إلى 9 سنوات | 76 | 13.8 |
| | أكثر من 9 سنوات | 284 | 51.7 |
| | المجموع | 549 | 100.0 |
| الوظيفة | اداري | 98 | 17.9 |
| | معلم | 451 | 82.1 |
| | المجموع | 549 | 100.0 |
| عدد طلبة المدرسة | اقل من 200 طالب | 120 | 21.9 |

| | | | |
|-------|-----|---------------------|-------------------------|
| 37.2 | 204 | من 200 إلى 400 طالب | |
| 41.0 | 225 | أكثر من 400 طالب | |
| 100.0 | 549 | المجموع | |
| 11.7 | 64 | أقل من 6 شعب | عدد شعب المدرسة |
| 29.3 | 161 | من 6 إلى 10 شعب | |
| 59.0 | 324 | أكثر من 10 شعب | |
| 100.0 | 549 | المجموع | |
| 11.3 | 62 | أقل من 10 معلمين | عدد المعلمين في المدرسة |
| 34.6 | 190 | من 10 إلى 20 معلم/ة | |
| 54.1 | 297 | أكثر من 20 معلم | |
| 100.0 | 549 | المجموع | |
| 31.7 | 174 | جنوب الضفة الغربية | موقع المدرسة |
| 33.3 | 183 | وسط الضفة الغربية | |
| 35.0 | 192 | جنوب الضفة الغربية | |
| 100.0 | 549 | المجموع | |

ثالثاً: عينة المقابلة

عينة الدراسة تتكون من مديري ومديرات المدارس في المحافظات الفلسطينية حيث تكونت عينة المقابلة من (30) مدير ومديرة موزعين على مديريات التربية والتعليم.

3.3 أدوات الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والبيانات المراد جمعها، والمنهج المتبع في البحث، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي "الاستبانة"، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على استبانة لجمع البيانات، جاء عنوانها: الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية

الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها في جودة التعليم: مقترح

أنموذج على ضوء خبرات عالمية، كما يلي:

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة؛ قام الباحث بتطوير الأداة حيث تم تقسيمها إلى قسمين أساسيين: القسم الأول: وهو عبارة عن سمات وخصائص عينة الدراسة، من حيث (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد طلبة المدرسة، عدد شعب المدرسة، عدد المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الأداة من (65) فقرة موزعة على محورين أساسيين وكل بعد يحتوي على 4 أبعاد.

ولقياس هذا المتغيرات تم صياغة مجموعة من العبارات الاتجاهية (سلبية وإيجابية) تقيس في محتواها توجهات المبحوثين نحو جميع فقرات المحاور، وذلك من خلال إبداء رأيهم في كل عبارة من عبارات المقياس، وأعطى المبحوث درجة تتناسب مع رأيه عن كل عبارة (حسب سلم ليكرت) كالتالي: 1- موافق بشدة 2- موافق 3- موافق الى حد ما 4- موافق 5- موافق بشدة.

وتم تقسيم المحاور بأبعادها المختلفة كالآتي:

محور الثقافة التنظيمية وعدد أبعاده 4 أبعاد بواقع (45) فقرة.

* البعد الأول: القيم التنظيمية وتكون من 10 فقرات.

* البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية وتكون من 10 فقرات.

* البعد الثالث: الأعراف التنظيمية وتكون من 12 فقرات

* البعد الرابع: التوقعات التنظيمية وتكون من 13 فقرات.

| عدد الفقرات | البعد | الرقم |
|-------------|---------------------|-------|
| 10 | القيم التنظيمية | 1 |
| 10 | المعتقدات التنظيمية | 2 |
| 21 | الأعراف التنظيمية | 3 |
| 31 | التوقعات التنظيمية | 4 |

محور جودة التعليم وعدد أبعاده 4 أبعاد بواقع (20) فقرة.

* البعد الأول: المناهج الدراسية واستراتيجيات التعليم والتعلم وتكونت من 5 فقرات.

* البعد الثاني: بيئة التعليم والمناخ المدرسي وتكونت من 5 فقرات.

* البعد الثالث: المحور الإداري والتنظيمي وتكونت من 5 فقرات

* البعد الرابع: محور التقييم والقياس وتكونت من 5 فقرات.

| عدد الفقرات | البعد | الرقم |
|-------------|---|-------|
| 5 | المناهج الدراسية واستراتيجيات التعليم والتعلم | 1 |
| 5 | بيئة التعليم والمناخ المدرسي | 2 |
| 5 | المحور الإداري والتنظيمي | 3 |
| 5 | محور التقييم والقياس. | 4 |

1.3.3 الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة،

صدق المقياس

استخدم الباحث نوعان من الصدق كما يلي:

(أ) صدق المحتوى (Content veracity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحتوى للمحكّمين لمقياس الثقافة

التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين

وعلاقتها في جودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية، تم عرض كل واحد من المقاييس بصورته الأولية على مجموعة من المتخصصين وقد بلغ عددهم (13) محكم، كما قام الباحث بإجراء دراسة إخبارية ميدانية أولية للاستبانة على عينة من المبحوثين بلغ عددها (10) لقياس مدى ملاءمتها ووضوحها، ومنها تم إجراء التعديلات المناسبة لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية، والتي تم توزيعها على جميع أفراد العينة التي بلغ عددها (549) مبحوث، كما هو موضح في ملحق (ب).

وقد تشكلت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (70) فقرة، إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناء على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستنادا إلى ملاحظات المحكمين، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت وغيرت صيغة (10) فقرات وأصبح عدد فقرات المقياس (65).

الخصائص الديمغرافية قبل التعديل :

| | | |
|----|----------------|---|
| A1 | موقع المدرسة | <input type="checkbox"/> |
| A2 | المسمى الوظيفي | <input type="checkbox"/> معلم <input type="checkbox"/> مدير |
| A3 | الجنس | <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى |
| A4 | مجال التخصص | <input type="checkbox"/> |
| A5 | سنوات الخبرة | <input type="checkbox"/> |

الخصائص الديمغرافية بعد التعديل

| | | |
|----|--------------|---|
| A1 | الجنس | () ذكر () أنثى |
| A2 | سنوات الخدمة | () أقل من 3 سنوات () من 6 إلى 9 سنوات () من 3 سنوات إلى 6 سنوات () أكثر من 9 سنوات |

| | | |
|----|-------------------------|--|
| A3 | تخصصك | () علوم انسانية () علوم طبيعية |
| A4 | مؤهلك العلمي | () بكالوريوس () دراسات عليا |
| A5 | الوظيفة | () إداري () معلم |
| A6 | عدد طلبة المدرسة | () أقل من 200 طالب () من 200 إلى 400 طالب () أكثر من 400 طالب |
| A7 | عدد شعب المدرسة | () أقل من 6 شعب () من 6 إلى 10 شعب () أكثر من 10 شعب |
| A8 | عدد المعلمين في المدرسة | () أقل من 10 معلمين () من 10 إلى 20 معلمة () أكثر من 20 معلم |
| A9 | موقع المدرسة | () جنوب الضفة الغربية () وسط الضفة الغربية () جنوب الضفة الغربية |

ب) صدق المضمون (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدم الباحث أيضا صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (40) مبحوث ومبحوثة من الإداريين والمعلمين في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل درجة التشبع (factor analysis) لاستخراج قيم معاملات تشبع الفقرات بالبعد الذي تنتمي إليه وحسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (3.3) يوضح ذلك:

جدول (أ.3.3) يوضح قيم معامل درجة التشعب (factor analysis) ومعاملات ارتباط فقرات مقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين بالبعد الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=40)

| الفقرة | التشعب مع البعد | الارتباط مع الدرجة الكلية | التشعب مع البعد | الارتباط مع الدرجة الكلية |
|--------|-----------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 | 0.753 | 0.837 | 1 | 0.825** |
| 2 | 0.851 | 0.865 | 2 | 0.793** |
| 3 | 0.950 | 0.895 | 3 | 0.677** |
| 4 | 0.903 | 0.872 | 4 | 0.676** |
| 5 | 0.912 | 0.781 | 5 | 0.709** |
| 6 | 0.920 | 0.767 | 6 | 0.550** |
| 7 | 0.894 | 0.849 | 7 | 0.553** |
| 8 | 0.861 | 0.877 | 8 | 0.727** |
| 9 | 0.824 | 0.921 | 9 | 0.723** |
| 10 | 0.770 | 0.931 | 10 | 0.630** |

درجة كلية للبعد = 0.942**

درجة كلية للبعد = 0.881**

| الأعراف التنظيمية | التوقعات التنظيمية |
|-------------------|--------------------|
| 1 | 0.880 |
| 2 | 0.861 |
| 3 | 0.924 |
| 4 | 0.881 |
| 5 | 0.936 |
| 6 | 0.808 |
| 7 | 0.837 |

| | | | | | |
|--------|-------|----|--------|-------|----|
| **754. | 0.959 | 8 | **862. | 0.906 | 8 |
| **801. | 0.883 | 9 | **742. | 0.876 | 9 |
| **867. | 0.863 | 10 | **611. | 0.888 | 10 |
| **760. | 0.933 | 11 | **771. | 0.814 | 11 |
| **786. | 0.938 | 12 | **813. | 0.854 | 12 |
| **721. | 0.787 | 13 | | | |

**942. = درجة كلية للبعد

**943. = درجة كلية للبعد

**دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3.3 أ) أن معاملات درجة التشبع لجميع الفقرات كانت تتراوح ما بين (0.753 - 0.950) بالنسبة للفقرة الأولى في القيم التنظيمية، ومن ثم تراجعت قليلا لتصل إلى (0.837 - 0.959) في المعنقات التنظيمية، وقد كانت جميع القيم أعلى من 0.698، مما يعني أنها تراوحت بين القيم المقبولة وفقا لمعايير التحليل العاملي (Factor Analysis)، حيث تعتبر هذه القيم ذات صدق محتوى عال.

أما بالنسبة لمعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، فقد تراوحت بين (0.608 - 0.722) بالنسبة للفقرة الأولى في القيم التنظيمية و (0.825 - 0.786) بالنسبة للمعنقات التنظيمية. جميع هذه القيم كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($p < .01$)، كما أن معظم القيم تقع ضمن المدى المقبول طبقا لتصنيف جارسيا (2011)، حيث أن القيم التي تقع ضمن المدى (0.30 - 0.70) تعتبر متوسطة، وبالتالي فإن هذه القيم تظهر قوة ارتباط متوسطة وقوية مع الدرجة الكلية للمقياس.

بناء على ذلك، يلاحظ أنه لم يتم حذف أي فقرة من فقرات المقياس، لأن جميع معاملات الارتباط كانت ضمن الحدود المقبولة ودالة إحصائيا، مما يدل على صدق المقياس واستقراره في

قياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين .

جدول (3.3.ب) يوضح قيم معامل درجة التشعب (factor analysis) ومعاملات ارتباط فقرات مقياس جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين بالبعد الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=40)

| الفقرة التشعب مع البعد الارتباط مع الدرجة الكلية | | | الفقرة التشعب مع البعد الارتباط مع الدرجة الكلية | | |
|--|-------|---|--|-------|---|
| بيئة التعليم والمناخ المدرسي | | | المناهج الدراسية وطرق التدريس | | |
| **891. | 0.856 | 1 | **718. | 0.794 | 1 |
| **876. | 0.929 | 2 | **837. | 0.850 | 2 |
| **764. | 0.892 | 3 | **872. | 0.880 | 3 |
| **672. | 0.927 | 4 | **878. | 0.886 | 4 |
| **809. | 0.903 | 5 | **856. | 0.885 | 5 |
| درجة كلية للبعد = **857. | | | درجة كلية للبعد = **836. | | |
| محور التقييم والقياس. | | | المحور الإداري والتنظيمي | | |
| **843. | 0.911 | 1 | **776. | 0.844 | 1 |
| **837. | 0.837 | 2 | **866. | 0.855 | 2 |
| **905. | 0.959 | 3 | **733. | 0.897 | 3 |
| **889. | 0.928 | 4 | **895. | 0.897 | 4 |
| **819. | 0.915 | 5 | **878. | 0.887 | 5 |
| درجة كلية للبعد = **905. | | | درجة كلية للبعد = **875. | | |

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($p < .01$) ()

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3.3.أ) أن معاملات درجة التشعب لجميع الفقرات كانت تتراوح ما بين (0.753 - 0.950) بالنسبة للفقرة الأولى في القيم التنظيمية، ومن ثم تراجعت قليلا لتصل إلى (0.837 - 0.959) في المعتقدات التنظيمية، وقد كانت جميع القيم

أعلى من 0.698، مما يعني أنها تراوحت بين القيم المقبولة وفقاً لمعايير التحليل العاملي (Factor Analysis)، حيث تعتبر هذه القيم ذات صدق محتوى عالٍ. أما بالنسبة لمعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، فقد تراوحت بين (608. - 722.) بالنسبة للفقرة الأولى في القيم التنظيمية و (825. - 786.) بالنسبة للمعتقدات التنظيمية.

جميع هذه القيم كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)، كما أن معظم القيم تقع ضمن المدى المقبول طبقاً لتصنيف جارسيا (2011) (Garcia, 2011)، حيث أن القيم التي تقع ضمن المدى (0.30 - 0.70) تعتبر متوسطة، وبالتالي فإن هذه القيم تظهر قوة ارتباط متوسطة وقوية مع الدرجة الكلية للمقياس بناءً على ذلك، يلاحظ أنه لم يتم حذف أي فقرة من فقرات المقياس، لأن جميع معاملات الارتباط كانت ضمن الحدود المقبولة ودالة إحصائياً، مما يدل على صدق المقياس واستقراره في قياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.

ثبات أداة الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها في جودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية

للتأكد من ثبات أداة الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم ومجالاته، وزعت الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (40) مدير ومديرة ومعلم ومعلمة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد قياس الصدق (65) فقرة، والجدول (4.3): يوضح ذلك:

جدول (4.3): يوضح معاملات ثبات مقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية بطريقة كرونباخ ألفا (ن=40)

| المحور | البعد | عدد كرونباخ ألفا | الفقرات |
|-------------------|-------------------------------|------------------|---------|
| الثقافة التنظيمية | القيم التنظيمية | 10 | 0.88 |
| | المعتقدات التنظيمية | 10 | 0.90 |
| | الأعراف التنظيمية | 12 | 0.93 |
| | التوقعات التنظيمية | 13 | 0.95 |
| جودة التعليم | المناهج الدراسية واستراتيجيات | 5 | 0.88 |
| | التعليم والتعلم | | |
| | بيئة التعليم والمناخ المدرسي | 5 | 0.86 |
| | المحور الإداري والتنظيمي | 5 | 0.90 |
| | محور التقييم والقياس. | 5 | 0.82 |
| | الدرجة الكلية | 65 | 0.98 |

يتضح من الجدول (4.3) أن قيم معاملات معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات اداة الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم تراوحت ما بين (0.82-0.95)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.98). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

وعند اعادة التأكد من ثبات مقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم ومجالاته على العينة

الاصلية استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاصلية بعد قياس الصدق (65) فقرة، والجدول (5.3): يوضح ذلك:

جدول (5.3): يوضح معاملات ثبات أداة قياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية بطريقة كرونباخ ألفا على العينة الاصلية (ن=549)

| المحور | البعد | عدد كرونباخ ألفا | الفقرات |
|-------------------|---|------------------|---------|
| الثقافة التنظيمية | القيم التنظيمية | 10 | 0.89 |
| | المعتقدات التنظيمية | 10 | 0.92 |
| | الأعراف التنظيمية | 12 | 0.92 |
| | التوقعات التنظيمية | 13 | 0.93 |
| جودة التعليم | المناهج الدراسية واستراتيجيات التعليم والتعلم | 5 | 0.88 |
| | بيئة التعليم والمناخ المدرسي | 5 | 0.90 |
| | المحور الإداري والتنظيمي | 5 | 0.92 |
| | محور التقييم والقياس. | 5 | 0.86 |
| | الدرجة الكلية | 65 | 0.982 |

يتضح من الجدول (5.3) أن قيم معاملات معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم تراوحت ما بين (0.86-0.93)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.982). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق.

تصحيح مقياسي الدراسة:

أداة قياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة

نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: تكونت الأداة في صورتها النهائية بعد قياس

الصدق من (65) فقرة موزعة على محورين أساسيين كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد

مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي وقد طلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج

ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق

(4)، موافق الى حد ما (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى شيوع الثقافة التنظيمية في المدارس

الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم

لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف

المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسطة ومنخفض، وذلك وفقا للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}}$$
$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

وبناء على ذلك، فإن مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (6.3): يوضح درجات احتساب مستوى شيوع فعالية أداة قياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة

التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية

| | |
|-------------|-------------|
| مستوى منخفض | 2.33 فأقل |
| مستوى متوسط | 3.67 - 2.34 |
| مستوى مرتفع | 5 - 3.68 |

4.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة (التصنيفية) والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات التصنيفية:

- الجنس وله فئتان: ذكر / أنثى
- سنوات الخدمة وله 4 مستويات: أقل من 3 سنوات / من 6 إلى 9 سنوات / من 3 سنوات إلى 6 سنوات / أكثر من 9 سنوات
- تخصصك وله مستويان: علوم إنسانية / علوم طبيعية
- مؤهلك العلمي وله مستويان: بكالوريوس / ماجستير فأعلى
- الوظيفة وله مستويان: إداري / معلم
- عدد طلبة المدرسة وله 3 مستويات: أقل من 200 طالب / من 200 إلى 400 طالب / أكثر من 400 طالب
- عدد شعب المدرسة وله 3 مستويات: أقل من 6 شعب / من 6 إلى 10 شعب / أكثر من 10 شعب
- عدد المعلمين في المدرسة وله 3 مستويات: أقل من 10 معلمين / من 10 إلى 20 معلمة / أكثر من 20 معلم
- موقع المدرسة وله 3 مستويات: جنوب الضفة الغربية / وسط الضفة الغربية / شمال الضفة الغربية

ب-المتغيرات التابعة:

أ) الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية التي تقيس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية لدى عينة الدراسة.

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
3. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا البعد.
4. تحكيم أدوات الدراسة.
5. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (40) من الإداريين والمعلمين في المدارس الفلسطينية، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة.
6. تطبيق أداة الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
7. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 26) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.

8. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

6.3 المعالجات الإحصائية

- من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 26) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
 2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
 3. تحليل التباين التساعي متعدد المتغيرات "بدون تفاعل" (. (9-MANOVA "without Interaction").
 4. المقارنات البعدية باستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD).
 5. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقات بين مجالات الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية والبعد الكلي، كذلك لفحص صدق أداتي الدراسة.
 6. اختبار الانحدار الخطي المتعدد باستخدام أسلوب الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression) لمعرفة درجة التنبؤ وقدرة النموذج على التنبؤ بجودة التعليم حسب أبعاد الثقافة التنظيمية.

2.4.3 ثانيا: المقابلة

تعتبر المقابلة أداة من أدوات جمع المعلومات في البحث النوعي، وتتميز المقابلة بقدرتها على الحصول على معلومات أكثر شمولية، مقارنة بأدوات جمع البيانات الأخرى في المنهج الكمي، وتمنح المقابلة الفرصة لاستكشاف التجارب الفردية الخاصة بالمشاركين (Atkinson, 2002). ولأغراض إجراء المقابلات في هذه الدراسة قام الباحث بصياغة أسئلة المقابلات بصورتها الأولية بناء على أسئلة الدراسة وبالتشاور مع الأستاذ المشرف على الأطروحة (ملحق 4)، وقد تم اعتماد أسئلة المقابلات بشكل نهائي بعد تحكيمها من قبل المحكمين (ملحق 2).

وتضمنت المقابلة (4) أسئلة، منها ما يتعلق بالقيم التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية، ومنها ما يتعلق بجودة التعليم، ولتسهيل مهمة إجراء المقابلات مع أفراد العينة، فقد تمت المقابلات بما تيسر من وسائل بناء على رغبة المشاركين، وأوقات فراغهم، وأماكن تواجدهم. وبناء عليه فقد تم إجراء (40) مقابلة هاتفية منها (16) مقابلة عبر تقنية الواتس أب، و(24) مقابلة عبر الهاتف.

1.2.4.3 صدق المقابلة:

للتأكد من صدق أسئلة المقابلة تم استخدام صدق المحتوى وذلك بعرض المقابلة بصورتها الأولية (ملحق 4) على (13) محكم (ملحق 2) من ذوي الاختصاص في عدد من الدول (فلسطين، السعودية، الأردن)، للتأكد من صدق المحتوى لأسئلة المقابلة، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الأسئلة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغتها وتم الأخذ بملاحظات السادة المحكمين لتستقر المقابلة على صورتها النهائية (ملحق 5).

2.2.4.3 إجراءات المقابلة:

- تمت المقابلات مع أفراد العينة التي تمثل الخبراء وفق الإجراءات الآتية:
- الحصول على كتاب رسمي من وزارة التربية والتعليم لتسهيل المهمة.
- التواصل مع مديري التربية والتعليم لإشعارهم بالكتاب ولتسهيل المهمة اللازمة.
- التواصل المباشر مع أفراد العينة بعد الحصول على أرقام هواتفهم.
- الاتصال بالمشاركين وتعريفهم بالباحث، وسبب اختيارهم كعينة، والغرض من مشاركتهم، إضافةً لشرح مبسط حول موضوع الدراسة.
- الاستماع لرأي الخبراء حول المشاركة، وبعد الموافقة من قبلهم ترك لهم الباحث المجال لاختيار المكان والزمان والطريقة المناسبة للمقابلة بناء على وقت فراغهم.
- قبل بدء المقابلة قام الباحث بتجهيز الأدوات اللازمة، وتتضمن جهاز حاسوب محمول، وجهاز خلوي مع وصلات شحن كهربائي، واتصال مع شبكة الانترنت، وأسئلة المقابلة مطبوعة ومرتبطة بصورتها النهائية، وأقلام وأوراق بيضاء لتدوين الملاحظات.
- عند بدء المقابلة قام الباحث بتوجيه الشكر للمشارك على المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، مؤكداً على سرية المعلومات والبيانات التي سيتم جمعها، وأنها سوف تستخدم فقط لأغراض الدراسة العلمية، وأن المقابلة ستكون مسجلة.
- قام الباحث بتوجيه الأسئلة للمشاركين بطريقة واضحة للحصول على إجابات واضحة.
- قام الباحث أحياناً بإعادة السؤال، وتوضيح المعلومات المطلوبة، أو التدخل، عندما كان يشعر أن المشارك قد خرج عن الموضوع المطروح.
- طلب الباحث من المشاركين بعد نهاية أسئلة المقابلات توجيه كلمة ختامية أو أية ملاحظات ذات علاقة بموضوع الدراسة، أو تم إغفالها في المقابلة.

- حاول الباحث قدر الإمكان تخصيص وقت متساوي أو متقارب لكافة المقابلات.
- أثناء المقابلة وبعد نهاية المقابلة قام الباحث بتوثيق أبرز الملاحظات العامة حول المقابلة.
- قام الباحث بتثبيت سجل المقابلات على أكثر من وسيلة لضمان أمنها وهي: الحاسوب المحمول، والجهاز الخلوي.
- قام الباحث بتفريغ محتوى تسجيل المقابلات ورقياً.

3.2.4.3 تحليل بيانات المقابلة

للتوصل إلى النتائج المتعلقة بالمقابلات فقد تم استخدام طريقة التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، والتي تتضمن الخطوات الآتية:

- مراجعة بيانات المقابلات التي تم تفريغها ورقياً، وقراءتها أكثر من مرة لفهمها.
- ترميز البيانات، بطريقة الترميز الوصفي (Descriptive Code) . ويرى سالدانا (Saldana, 2021) أن عملية الترميز تتضمن ستة أنواع : التشابه؛ وهي الأشياء والظواهر التي تحدث بنفس الطريقة، والاختلاف؛ وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بطرق مختلفة، والتكرار وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بشكل متكرر، والتسلسل؛ وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث مرتبطة بظواهر أخرى، والسببية؛ وهي الأشياء أو الظواهر التي يكون حدوثها ناجماً عن ظواهر أخرى. وقد يلجأ الباحث إلى استخدام أكثر من نوع في الترميز، وذلك حسب نوع البيانات وطبيعتها.
- جمع الترميزات (Codes) في موضوعات (Themes)، فبعد عملية الترميز للبيانات تم تجميع وتحويل واختزال الترميزات إلى موضوعات كبيرة وقليلة، إذ تم ضم الترميزات المتشابهة في مجموعة واحدة تسمى موضوع (Themes).

- تم عرض النتائج ومناقشتها على شكل موضوعات تتعلق بأسئلة المقابلة.

4.2.4.3 ثبات التحليل

للتحقق من ثبات التحليل ثم القيام بالآتي:

- ثبات تحليل الباحث مع نفسه: أخذت عينة تمثل (20%) من المقابلات المفردة، واعتمد ثبات التحليل بتحليل الباحث مع نفسه عبر الزمن، حيث قام الباحث بتحليل العينة الممثلة لأول مرة، وأعاد التحليل مرة أخرى بعد ثلاثة أسابيع من التحليل الأول، وحساب نسبة الاتفاق بين التحليل الأول والثاني باستخدام طريقة ومعادلة أزاروف وماير (Azaroff & Mayer, 1977) والتي تسمى نسبة الاتفاق بين التحليلين، وتحسب باستخدام المعادلة الآتية:

نسبة الاتفاق = عدد الاجابات المتفق عليها / عدد الاجابات المتفق عليها + عدد الاجابات المختلف عليها × 100% .

وبلغت نسبة الاتفاق بين التحليلين (92%)، مما يؤكد ثبات التحليل، ويعزز الثقة بنتائجه.

- ثبات تحليل الباحث مع المرمرين: قام الباحث بعرض العينة التي قام بتحليلها على مرمرين من المختصين في مجال الإدارة التربوية، ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، بعد توضيح هدف الدراسة وآلية الترميز وتحويل الترميزات إلى موضوعات، حيث طلب اليهم إجراء عملية التحليل، ثم تم حساب نسبة الاتفاق بين الباحث والمرمرين باستخدام المعادلة السابقة، وبلغت نسبة الاتفاق بين تحليل المرمر الأول والباحث (87%)، وبلغت بين الباحث والمرمر الثاني (90%)، مما يؤكد ثبات التحليل ويعزز الثقة بنتائجه.

5.3 بناء الأنموذج المقترح

تمثلت عملية بناء الأنموذج الإجابة عن السؤال الأخير من أسئلة الدراسة المتعلقة بالنموذج المقترح، والذي من شأنه تقديم تصور للأنموذج الأفضل لتطوير الثقافة التنظيمية لتحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر المعلمين والإداريين والذي سار وفقا للمراحل الآتية:

- الاطلاع على الجانب النظري، ويشمل هذا الجانب ما تناوله الأدب الإداري والتربوي فيما يتعلق بالنماذج العالمية في الثقافة التنظيمية في المدارس ودورها في تحسين جودة التعليم.
- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة .
- بناء الأنموذج وتشمل هذه المرحلة الربط والدمج بين معطيات الجانب النظري وما افرزته نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.
- صلاحية الأنموذج: للتحقق من صلاحية الأنموذج ودرجة تحقيقه للمعايير المستهدفة من حيث درجة ملاءمة الأنموذج المقترح للمدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا، ودرجة وضوح مراحل وإجراءاته وسهولة تطبيقه، تم عرضه على عينة من الخبراء والمحكمين والبالغ عددهم (7) محكمين في الإدارة التربوية حيث تم تعديل بعض البنود وفق اقتراحات أولئك المحكمين.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها

التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وهي كما يلي:

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي

ما واقع الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر

الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية؟

للإجابة عن السؤال الرئيسي، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر

الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية، وتمت

الإجابة عليه ضمن الجدول (1.4)

جدول (1.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

لبعد الثقافة التنظيمية وجودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا

من وجهة نظر الإداريين والمعلمين

| الرقم | المحور | المتوسط الانحراف النسبة | | المستوى |
|-------|----------------------------------|-------------------------|----------|-----------|
| | | الحسابي | المعياري | |
| 1 | الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية | 3.98 | 0.86 | 80% مرتفع |
| 2 | الدرجة الكلية لمحور جودة التعليم | 3.97 | 0.86 | 80% مرتفع |
| | المتوسط الكلي | 3.98 | 0.86 | 80% مرتفع |

يهدف الجدول (1.4) إلى تقديم تصور إحصائي شامل حول تقديرات أفراد عينة الدراسة من

الإداريين والمعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية وجودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية

الأساسية الدنيا، وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، يمكن الوصول إلى دلالات كمية تسهم في تفسير واقع الممارسة التربوية، حيث يشير المتوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية (3.98) ولجودة التعليم (3.97) إلى أن تقييم العينة لكلا البعدين يقع في المستوى المرتفع، وهو ما يعكس مستوى إيجابيا من الإدراك لدى الإداريين والمعلمين نحو بيئة العمل وثقافتها التنظيمية، وكذلك نحو الكفاءة التعليمية في مدارسهم. كما أن الانحراف المعياري الموحد (0.86) لكلا المحورين يعكس تماسكاً في آراء أفراد العينة، وقلة تباين وجهات النظر بينهم، كما أن النتيجة الكلية للنسبة المئوية (80%) تشير إلى مستوى مرتفع من الرضا والقبول التنظيمي، ما يعكس إدراكاً قوياً لدى المعلمين والإداريين بأهمية الثقافة التنظيمية في دعم وتحقيق جودة التعليم، كما يعكس التقارب بين المتوسطين الحسابيين لكلا المحورين (3.98 و 3.97) إلى وجود علاقة طردية قوية.

السؤال الفرعي الأول : ما الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية

الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين ؟

للإجابة عن سؤال البحث، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وتمت الإجابة عليه ضمن الجدول (2.4).

جدول (2.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين مرتبة تنازليا

| المرتبة | رقم البعد | البعد | المتوسط الانحراف النسبة | | المستوى |
|---------|-----------|---------------------------------|-------------------------|----------|-----------|
| | | | الحسابي | المعياري | |
| 1 | 1 | مجال القيم التنظيمية | 4.06 | 0.84 | 81% مرتفع |
| 4 | 2 | مجال المعتقدات التنظيمية | 3.92 | 0.9 | 78% مرتفع |
| 3 | 3 | مجال الأعراف التنظيمية | 3.95 | 0.86 | 79% مرتفع |
| 2 | 4 | مجال التوقعات التنظيمية | 3.99 | 0.83 | 80% مرتفع |
| | | الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية | 3.98 | 0.86 | 80% مرتفع |

من خلال جدول (2.4)، يمكن ملاحظة أن هناك توافقا عاما بين الإداريين والمعلمين في تقييمهم للثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا وتأثيراتها على جودة التعليم. يتمثل ذلك في الدرجات المرتفعة التي تم تحقيقها عبر مختلف المجالات والمحاور، مما يعكس إدراكا عاما بأهمية هذه المجالات في تحسين الأداء التعليمي.

أما الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية فقد حققت هذه الدرجة المتوسط الحسابي 3.98، مما يعكس تقييما عاليا (80%) بشكل عام لهذا المجال. بفضل القيمة المرتفعة في مجال القيم التنظيمية (4.06) والدرجة الكلية التي كانت قريبة من 80%، نجد أن هذه الثقافة تعتبر من الركائز الأساسية التي تعزز جودة التعليم. وبالرغم من ذلك، فإن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.86 يشير إلى وجود بعض الاختلافات في آراء المشاركين، ولكن تظل هذه الاختلافات ضمن نطاق مقبول وقد حصل مجال القيم التنظيمية وهو المجال الأول الذي حصل على أعلى درجة (4.06)، مع نسبة مئوية 81%، وهو ما يشير إلى أن المدارس تولي اهتماما كبيرا للقيم

التنظيمية، وتعتبرها أحد الركائز المهمة لتحقيق التطوير والجودة في النظام التعليمي، كما أن الانحراف المعياري 0.84 يعكس درجة من التوافق في الآراء حول أهمية هذا المجال.

أما مجال التوقعات التنظيمية فقد جاء في المرتبة الثانية بمعدل 3.99، مما يعكس أن التوقعات التنظيمية تحظى أيضا باهتمام كبير، وهو مجال يساهم في تحديد آليات العمل وتحقيق الأهداف التعليمية في المدارس. الانحراف المعياري المنخفض نسبيا (0.83) يعكس توافقا جيدا بين الآراء حول هذا المجال وبالنسبة للدرجة الكلية لمحور جودة التعليم وعلى الرغم من أن هذه الدرجة تعتبر مرتفعة (3.97)، فإنها تأتي أقل قليلا مقارنة ببعض المجالات الأخرى. وهي تعكس أن هناك اهتماما في المدارس الفلسطينية بكل ما يتعلق بتحسين جودة التعليم من خلال تطوير المناهج الدراسية، بيئة التعليم، والإدارة التنظيمية، إلا أن درجة الانحراف المعياري (0.86) قد تشير إلى وجود بعض التنوع في الرؤى حول سبل تحسين الجودة.

وقد تم استخدام تقديرات عينة الدراسة لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لل فقرات في كل مجال من مجالات مقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية . تم ذلك بشكل منفصل لكل مجال من مجالات المقياس:

أولا: محور الثقافة التنظيمية

وقد تم تقسيم لمحور إلى 4 أبعاد وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات كل مجال:

1) مجال القيم التنظيمية

جدول (3.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات مجال القيم التنظيمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|--------|------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1. | 6. | تعزز الإدارة القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية | 4.24 | 0.78 | 85% | مرتفع |
| 2. | 7. | تقدر الإدارة الإنجاز الأكاديمي. | 4.18 | 0.85 | 84% | مرتفع |
| 3. | 3. | ترسخ الإدارة ثقافة التعاون بين المعلمين. | 4.13 | 0.86 | 83% | مرتفع |
| 4. | 8. | تسود قيمة التسامح في بيئة المدرسة . | 4.13 | 0.82 | 83% | مرتفع |
| 5. | 2. | توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والمعلمين في المدرسة | 4.12 | 0.80 | 82% | مرتفع |
| 6. | 5. | تراعي الإدارة العلاقات الإنسانية في المدرسة | 4.07 | 0.88 | 81% | مرتفع |
| 7. | 4. | يلتزم المعلمون في انجاز المهام المنوطة بهم في الوقت المحدد | 4.03 | 0.75 | 81% | مرتفع |
| 8. | 1. | تتفق قيم الإدارة مع القيم التي يتبناها المعلمون | 4.01 | 0.79 | 80% | مرتفع |
| 9. | 9. | تشارك الإدارة معلمها في عمليات صنع القرارات | 3.89 | 0.88 | 78% | مرتفع |
| 10. | 10. | يعبر المعلمون عن أفكارهم بحرية في المدرسة. | 3.84 | 1.02 | 77% | مرتفع |
| | | الدرجة الكلية | 4.06 | 0.84 | 81% | مرتفع |

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي لمجال القيم التنظيمية بلغ (4.06)، وبنسبة مئوية (81%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال القيم التنظيمية، فقد تراوحت ما بين (3.84-4.24)، وجاءت الفقرة: "تعزز الإدارة القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.24)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يعبر المعلمون عن أفكارهم بحرية في المدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، ومستوى مرتفع.

2) مجال المعتقدات التنظيمية

جدول (4.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعتقدات التنظيمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| .1 | .10 | يعتقد الطاقم المدرسي أنه قدوة في تصرفاته داخل المدرسة. | 4.03 | 0.85 | %81 | مرتفع |
| .2 | .9 | يعمل الطاقم المدرسي للصالح العام في المدرسة. | 4.00 | 0.84 | %80 | مرتفع |
| .3 | .2 | تعزز الإدارة التعاون المشترك بين المعلمين . | 3.99 | 0.90 | %80 | مرتفع |
| .4 | .3 | تتقبل الإدارة النقد البناء من المعلمين. | 3.94 | 0.94 | %79 | مرتفع |
| .5 | .1 | توجد في المدرسة رؤية قيمية مشتركة بين المعلمين والإدارة. | 3.93 | 0.88 | %79 | مرتفع |
| .6 | .5 | يؤمن المعلمون بأن التعلم المستمر هو مفتاح النجاح في العملية التعليمية. | 3.92 | 0.91 | %78 | مرتفع |
| .7 | .6 | يعتقد الطاقم المدرسي أن استخدام التكنولوجيا في التعليم يساهم في تحسين نتائج التعلم. | 3.92 | 0.90 | %78 | مرتفع |
| .8 | .7 | تلتزم الإدارة المدرسية بمبدأ الشفافية في جميع قراراتها | 3.87 | 0.91 | %77 | مرتفع |
| .9 | .4 | يتمتع المعلمين والإدارة بالدافعية المطلوبة لتحقيق الأهداف التربوية. | 3.83 | 0.94 | %77 | مرتفع |
| .10 | .8 | تعد بيئة المدرسة مكانا مريحا للعمل. | 3.76 | 0.95 | %75 | مرتفع |
| | | الدرجة الكلية | 3.92 | 0.90 | %78 | مرتفع |

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي لمجال المعتقدات التنظيمية بلغ (3.92)، ونسبة مئوية (78%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المعتقدات التنظيمية، فقد تراوحت ما بين (3.76-4.03)، وجاءت الفقرة: "يعتقد الطاقم المدرسي أنه قدوة في تصرفاته داخل المدرسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.03)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تعد بيئة المدرسة مكانا مريحا للعمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، ومستوى مرتفع.

3) مجال الأعراف التنظيمية

جدول (5.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات مجال الأعراف التنظيمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| المرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|---------|------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1. | 8. | يحرص الطاقم المدرسي على الحفاظ على ممتلكات المدرسة. | 4.10 | 0.80 | %82 | مرتفع |
| 2. | 3. | يلتزم الطاقم المدرسي باحترام وقت الحصص للحفاظ على انضباط العمل. | 4.04 | 0.86 | %81 | مرتفع |
| 3. | 5. | تسعى إدارة المدرسة لحل أي صراع بطرق حكيمة. | 4.04 | 0.84 | %81 | مرتفع |
| 4. | 9. | يتفانى الطاقم المدرسي في خدمة المدرسة ورسالتها. | 4.01 | 0.82 | %80 | مرتفع |
| 5. | 7. | يشارك الطاقم المدرسي في الفعاليات الاجتماعية التي تقام داخل المدرسة. | 3.99 | 0.81 | %80 | مرتفع |
| 6. | 12. | يتفاعل الطاقم المدرسي مع رسائل الإدارة بشكل فعال. | 3.98 | 0.86 | %80 | مرتفع |
| 7. | 10. | تكرم المدرسة الطلبة المتفوقين بشكل دوري. | 3.98 | 0.91 | %80 | مرتفع |
| 8. | 1. | تعمل الإدارة على تقديم التقدير للمعلمين لتعزيز | 3.92 | 0.90 | %78 | مرتفع |

الروح المعنوية.

| | | | | | |
|-------|------|------|-----|---|--------|
| مرتفع | 3.91 | 0.83 | 78% | يشجع الطاقم المدرسي التواصل غير الرسمي بين المعلمين لتبادل الأفكار المهنية. | 4 .9 |
| مرتفع | 3.83 | 0.83 | 77% | يسعى المعلمون لمساعدة الطلبة خارج أوقات الحصص لتحسين تحصيلهم الأكاديمي | 6 .10 |
| مرتفع | 3.82 | 0.91 | 76% | يتعاون الطاقم المدرسي بالمشاركة في الأنشطة اللامنهجية . | 11 .11 |
| مرتفع | 3.79 | 0.94 | 76% | تحثفي المدرسة بالمعلمين الجدد. | 2 .12 |
| مرتفع | 3.95 | 0.86 | 79% | الدرجة الكلية | |

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي لمجال الأعراف التنظيمية بلغ (3.95)، ونسبة مئوية (79%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الأعراف التنظيمية، فقد تراوحت ما بين (3.79-4.10)، وجاءت الفقرة: "يحرص الطاقم المدرسي على الحفاظ على ممتلكات المدرسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.10)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تحثفي المدرسة بالمعلمين الجدد" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، ومستوى مرتفع.

4) مجال التوقعات التنظيمية

جدول (6.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التوقعات التنظيمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| المرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|---------|------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1. | 2. | يتوقع أن تقوم الإدارة بخلق مناخ تربوي إيجابي يدعم النمو القيمي للطلبة . | 4.06 | 0.76 | 81% | مرتفع |
| 2. | 8. | تتوقع الإدارة أن يلتزم الطاقم بتنفيذ السياسات والإجراءات المدرسية بدقة. | 4.06 | 0.73 | 81% | مرتفع |
| 3. | 1. | يتوقع أن لدى الإدارة رؤية واضحة تهدف إلى تحقيق التميز التعليمي. | 4.06 | 0.77 | 81% | مرتفع |
| 4. | 3. | تزود الإدارة معلمها بالتغذية الراجعة المتعلقة بأدائهم بشكل دوري . | 4.04 | 0.82 | 81% | مرتفع |
| 5. | 13. | تدافع إدارة المدرسة عن حقوق المعلمين . | 4.02 | 0.92 | 80% | مرتفع |
| 6. | 4. | تركز الإدارة على الجوانب التطبيقية في التعليم لتعزيز فاعلية العملية التعليمية. | 4.00 | 0.80 | 80% | مرتفع |
| 7. | 7. | تقوم الإدارة بتعزيز الابتكار والإبداع في التعليم. | 3.99 | 0.85 | 80% | مرتفع |
| 8. | 9. | يقوم الطاقم المدرسي بتقديم جودة تعليمية متميزة وفقا للمعايير المعتمدة. | 3.98 | 0.77 | 80% | مرتفع |
| 9. | 12. | توفر الإدارة الدعم اللازم لمواجهة التحديات التعليمية والسلوكية للطلاب. | 3.98 | 0.88 | 80% | مرتفع |
| 10. | 6. | تقوم الإدارة بتبني الحوكمة لتعزيز الثقة بين جميع أفراد الطاقم. | 3.96 | 0.82 | 79% | مرتفع |

| | | | | |
|---------------|--|------|------|-----------|
| 11 .5 | تواكب الإدارة كل ما هو جديد في أنشطتها المدرسية . | 3.95 | 0.87 | 79% مرتفع |
| 12 .11 | تقوم الإدارة بالاستثمار في تطوير القيادات التعليمية من الطاقم المدرسي. | 3.90 | 0.84 | 78% مرتفع |
| 13 .10 | تتوقع الإدارة أن يكون هناك تعاون وتنسيق فعال بين الطاقم المدرسي. | 3.87 | 0.93 | 77% مرتفع |
| الدرجة الكلية | | 3.99 | 0.83 | 80% مرتفع |

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسط الحسابي لمجال التوقعات التنظيمية بلغ (3.99)، ونسبة مئوية (80%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التوقعات التنظيمية، فقد تراوحت ما بين (3.87-4.06)، وجاءت الفقرة: "يتوقع أن تقوم الإدارة بخلق مناخ تربوي إيجابي يدعم النمو القيمي للطلبة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.06)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تتوقع الإدارة أن يكون هناك تعاون وتنسيق فعال بين الطاقم المدرسي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، ومستوى مرتفع.

ثانياً: جودة التعليم.

السؤال الفرعي الثاني : ما واقع جودة التعليم في المدارس الحكومية الفلسطينية

الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين ؟

حيث يعرض جدول (7.4) تحليلاً إحصائياً دقيقاً لواقع جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا، من خلال تقييم المعلمين والإداريين لأربعة أبعاد رئيسية، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية كمؤشرات كمية لقياس مستوى جودة كل بعد من هذه الأبعاد.

جدول (7.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل بعد من أبعاد جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين مرتبة تنازليا

| الرتبة | رقم البعد | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|--------|-----------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 4 | 1 | المناهج الدراسية واستراتيجيات التعليم والتعلم | 3.93 | 0.84 | 79% | مرتفع |
| 3 | 2 | بيئة التعليم والمناخ المدرسي | 3.98 | 0.88 | 80% | مرتفع |
| 2 | 3 | المحور الإداري والتنظيمي | 3.98 | 0.84 | 80% | مرتفع |
| 1 | 4 | محور التقييم والقياس. | 3.99 | 0.86 | 80% | مرتفع |
| | | الدرجة الكلية لمحور جودة التعليم | 3.97 | 0.86 | 80% | مرتفع |

تشير الدرجة الكلية لمحور جودة التعليم إلى متوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري قدره (0.86)، بنسبة مئوية بلغت (80%)، ما يصنف في المستوى المرتفع وفق سلم التقدير الخماسي المستخدم، هذه النتيجة تؤكد وجود إدراك إيجابي مرتفع لدى أفراد العينة حول جودة التعليم في مدارسهم، وتشير إلى مستوى مقبول تربويا من الجودة في السياق المدرسي الفلسطيني، حيث جاء بعد التقييم والقياس في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يبلغ (3.99)، ويعد هذا البعد الأعلى تقييما بين باقي الأبعاد، مما يعكس اهتماما واضحا لدى المدارس الفلسطينية بتطبيق أدوات تقييم فعالة. هذا التقدير يعكس كذلك تطورا في آليات القياس التربوي وتوجها نحو الممارسات المبنية على البيانات في تتبع أداء الطلبة، ويشير الانحراف المعياري (0.86) إلى تباين محدود نسبيا في وجهات نظر العينة، ما يعزز موثوقية هذا التقييم.

في الرتبة الثانية جاء المحور الإداري والتنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وتشير هذه النتيجة إلى تقدير عال لجودة الإدارة المدرسية والتنظيم الداخلي، أما في الرتبة الثالثة فقد جاء بعد

بيئة التعليم والمناخ المدرسي بمتوسط حسابي بلغ (3.98) مما يشير إلى أن المدارس توفر بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة، تسودها علاقات تربوية جيدة بين المعلمين والطلبة، و في الرتبة الرابعة جاء بعد المناهج الدراسية واستراتيجيات التعليم والتعلم بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وعلى الرغم من أن هذا البعد جاء في المرتبة الأخيرة، إلا أن هذا لا يعني ضعف هذا البعد، حيث ما زال التقييم ضمن المستوى المرتفع، غير أن الفارق الطفيف (1%) قد يشير إلى حاجة لتطوير المناهج واستراتيجيات التدريس بما يتوافق مع متطلبات التعلم النشط والتفكير النقدي.

من جهة أخرى فجميع الأبعاد تراوحت انحرافاتها المعيارية بين (0.84 إلى 0.88)، وهي قيم تشير إلى استقرار نسبي وتوافق في آراء العينة حول تقييم أبعاد جودة التعليم، وتدل هذه الانحرافات المنخفضة نسبياً على أن الآراء لا تشهد تشتتاً كبيراً، مما يعزز الثقة في نتائج المتوسطات الحسابية ولتوضيح الأبعاد مع فقراتها فقد جاءت النتائج على النحو التالي:

1- بعد المناهج الدراسية واستراتيجيات التعليم والتعلم

جدول (8.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد المناهج الدراسية واستراتيجيات التعليم والتعلم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| المرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط | | المستوى |
|---------|------------|---|-------------------|----------------|---------|
| | | | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | |
| 1. | 4. | يهتم المعلمون برفع كفاءتهم المهنية لمواكبة التغييرات المطلوبة. | 3.96 | 0.82 | مرتفع |
| 2. | 3. | يراعي المعلمون الترابط المنطقي عند الانتقال بين المعارف والمفاهيم المختلفة. | 3.95 | 0.80 | مرتفع |
| 3. | 5. | يراجع المعلمون المنهج الدراسي لمواكبة احتياجات الطلبة | 3.93 | 0.83 | مرتفع |

| | | | | | |
|-------|-----|------|------|--|-----|
| مرتفع | 78% | 0.89 | 3.90 | لدى المدرسة سياسات واضحة لتشخيص مستويات الطلبة. | 1.4 |
| مرتفع | 78% | 0.87 | 3.89 | يوظف المعلمون استراتيجيات تعليمية متنوعة تثير دافعية الطلبة. | 2.5 |
| مرتفع | 79% | 0.84 | 3.93 | الدرجة الكلية | |

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي لبعده المناهج الدراسية وطرق التدريس بلغ (3.93)، وبنسبة مئوية (79%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد، فقد تراوحت ما بين (3.89-3.96)، وجاءت الفقرة: "يهتم المعلمون برفع كفاءتهم المهنية لمواكبة التغييرات المطلوبة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.96)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يوظف المعلمون استراتيجيات تعليمية متنوعة تثير دافعية الطلبة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، ومستوى مرتفع.

2- بعد بيئة التعليم والمناخ المدرسي

جدول (9.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات بعد بيئة التعليم والمناخ المدرسي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| المرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|---------|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1.1 | 1. | توفر المدرسة بيئة تعليمية آمنة. | 4.01 | 0.85 | 80% | مرتفع |
| 2.2 | 2. | تشجع الإدارة على التفاعل الإيجابي بين المعلمين والطلبة. | 4.01 | 0.88 | 80% | مرتفع |
| 3.3 | 4. | تحرص الإدارة على ملاءمة البيئة المادية (فصول دراسية، مرافق، تهوية، نظافة) لعملية التعليم. | 3.98 | 0.86 | 80% | مرتفع |
| 4.4 | 5. | تدعم إدارة المدرسة الأنشطة الثقافية والفنية لتعزيز | 3.97 | 0.90 | 79% | مرتفع |

الهوية بين الطلبة.

| | | | | | |
|-------|-----|------|------|---|-----|
| مرتفع | 79% | 0.88 | 3.93 | تعمل الإدارة على توفير بيئة داعمة للابتكار والإبداع | 3.5 |
| مرتفع | 80% | 0.88 | 3.98 | بين الطلبة | |
| مرتفع | 80% | 0.88 | 3.98 | الدرجة الكلية | |

يتضح من الجدول (9.4) أن المتوسط الحسابي لبعده بيئة التعليم والمناخ المدرسي بلغ (3.98)، ونسبة مئوية (80%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد، فقد تراوحت ما بين (3.93-4.01)، وجاءت الفقرة: "توفر المدرسة بيئة تعليمية آمنة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.01)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تعمل الإدارة على توفير بيئة داعمة للابتكار والإبداع بين الطلبة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، ومستوى مرتفع.

3- بعد المحور الإداري والتنظيمي

جدول (10.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات بعد

المحور الإداري والتنظيمي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| المرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|---------|------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | 3 | تعمل الإدارة على فتح قنوات التواصل مع أولياء أمور الطلبة. | 4.05 | 0.85 | 81% | مرتفع |
| 2 | 1 | تضع الإدارة سياسة واضحة لتقديم الدعم لإسناد الطلبة عند مواجهتهم أي مشكلات تعيق عملية تعلمهم. | 4.01 | 0.84 | 80% | مرتفع |
| 3 | 5 | تتابع الإدارة عملية التخطيط للمواقف التعليمية بأنواعها الوجيهة وعن بعد لاستثمار وقت التعلم بما | 4.01 | 0.83 | 80% | مرتفع |

يتناسب مع كفايات المرحلة التعليمية.

| | | | | | | |
|-------|------|------|-----|--|---|---|
| مرتفع | 0.85 | 3.93 | 79% | تقوم الإدارة بتنظيم الموارد المادية لتناسب مع المتطلبات. | 4 | 4 |
| مرتفع | 0.84 | 3.91 | 78% | توجه الإدارة طلبتها لمصادر الدعم المختصة بمعالجة المظاهر السلوكية. | 2 | 5 |
| مرتفع | 0.84 | 3.98 | 80% | الدرجة الكلية | | |

يتضح من الجدول (10.4) أن المتوسط الحسابي لبعده المحور الإداري والتنظيمي بلغ (3.98)، ونسبة مئوية (80%)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد، فقد تراوحت ما بين (3.91-4.05)، وجاءت الفقرة: "تعمل الإدارة على فتح قنوات التواصل مع أولياء أمور الطلبة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.05)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "توجه الإدارة طلبتها لمصادر الدعم المختصة بمعالجة المظاهر السلوكية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، ومستوى مرتفع.

4- بعد محور التقييم والقياس

جدول (11.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد

محور التقييم والقياس مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| المرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|---------|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | 2 | يتابع المعلمون انتظام الطلبة في العملية التعليمية . | 4.09 | 0.86 | 82% | مرتفع |
| 2 | 4 | يحرص المعلمون على متابعة التزام الطلبة بمواعيد المهام التي يتم تكليفهم بها. | 4.03 | 0.89 | 81% | مرتفع |
| 3 | 1 | تتأكد الإدارة من تحقق أهداف التعلم بتوظيف أساليب | 3.98 | 0.84 | 80% | مرتفع |

تقويمية فاعلة.

| | | | | | | |
|-------|------|------|-----|---|---|---|
| مرتفع | 3.95 | 0.91 | 79% | يستفيد المعلمون من نتائج التقويم لتصميم خبرات التعليم وفق احتياج طلبتهم . | 3 | 4 |
| مرتفع | 3.90 | 0.78 | 78% | تعمل الإدارة على تطوير أدوات تقييم مبتكرة تتماشى مع التحولات الحديثة في التعليم | 5 | 5 |
| مرتفع | 3.99 | 0.86 | 80% | الدرجة الكلية | | |

من خلال الجدول (11.4)، نجد أن المتوسط الحسابي لبعد "محور التقييم والقياس" بلغ (3.99)، وهو يعكس نسبة مئوية (80%) ومستوى مرتفع. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.90-4.09). الفقرة "يتابع المعلمون انتظام الطلبة في العملية التعليمية" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.09) بنسبة مئوية (82%) ومستوى مرتفع، بينما كانت الفقرة "تعمل الإدارة على تطوير أدوات تقييم مبتكرة تتماشى مع التحولات الحديثة في التعليم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.90) ونسبة مئوية (78%)، ومع ذلك كانت ضمن المستوى المرتفع.

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

نتائج الفرضية الرئيسية المتعلقة بالدرجة الكلية:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين على الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخدمة،

التخصص، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد طلبة المدرسة، عدد شعب المدرسة، عدد المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة.

لاختبار الفرضية حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية تعزى لمتغيرات الدراسة، والجدول (12.4) يبين ذلك:

جدول (12.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية تعزى لمتغيرات: الجنس سنوات الخدمة تخصصك مؤهلك العلمي الوظيفة عدد طلبة المدرسة عدد شعب المدرسة عدد المعلمين في المدرسة موقع المدرسة.

| المتغير | المستوى | الإحصائي | الثقافة التنظيمية | جودة التعليم |
|---------------|------------------------|----------|-------------------|--------------|
| الجنس | ذكر | M | 4.00 | 3.99 |
| | | SD | 0.59 | 0.63 |
| | أنثى | M | 3.97 | 3.96 |
| | | SD | 0.56 | 0.64 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | M | 4.02 | 4.05 |
| | | SD | 0.56 | 0.58 |
| | ماجستير فأعلى | M | 3.90 | 3.81 |
| | | SD | 0.57 | 0.72 |
| سنوات الخدمة | أقل من 3 سنوات | M | 3.97 | 3.96 |
| | | SD | 0.59 | 0.67 |
| | من 3 سنوات إلى 6 سنوات | M | 3.92 | 3.87 |

| | | | | |
|------|------|----|---------------------|------------------|
| 0.71 | 0.60 | SD | | |
| 3.70 | 3.82 | M | من 6 إلى 9 سنوات | |
| 0.74 | 0.58 | SD | | |
| 4.08 | 4.04 | M | أكثر من 9 سنوات | |
| 0.54 | 0.54 | SD | | |
| 4.03 | 4.02 | M | علوم انسانية | |
| 0.59 | 0.55 | SD | | التخصص |
| 3.89 | 3.93 | M | علوم طبيعية | |
| 0.68 | 0.58 | SD | | |
| 4.01 | 4.04 | M | اداري | الوظيفة |
| 0.63 | 0.50 | SD | | |
| 3.96 | 3.97 | M | معلم | |
| 0.64 | 0.58 | SD | | |
| 4.14 | 4.11 | M | اقل من 200 طالب | عدد طلبة المدرسة |
| 0.61 | 0.59 | SD | | |
| 3.91 | 3.93 | M | من 200 إلى 400 طالب | |
| 0.60 | 0.54 | SD | | |
| 3.93 | 3.96 | M | أكثر من 400 طالب | |
| 0.67 | 0.58 | SD | | |
| 3.84 | 3.95 | M | أقل من 6 شعب | عدد شعب المدرسة |
| 0.70 | 0.56 | SD | | |
| 3.93 | 3.95 | M | من 6 إلى 10 شعب | |
| 0.61 | 0.53 | SD | | |

| | | | | |
|------|------|----|---------------------|-------------------------|
| 4.01 | 4.00 | M | أكثر من 10 شعب | |
| 0.64 | 0.59 | SD | | |
| 3.79 | 3.91 | M | أقل من 10 معلمين | عدد المعلمين في المدرسة |
| 0.65 | 0.51 | SD | | |
| 3.99 | 3.99 | M | من 10 إلى 20 معلم/ة | |
| 0.59 | 0.53 | SD | | |
| 3.99 | 3.99 | M | أكثر من 20 معلم | |
| 0.66 | 0.60 | SD | | |
| 3.79 | 3.91 | M | أقل من 10 معلمين | |
| 0.65 | 0.51 | SD | | |
| 4.09 | 4.07 | M | جنوب الضفة الغربية | موقع المدرسة |
| 0.57 | 0.56 | SD | | |
| 3.87 | 3.90 | M | وسط الضفة الغربية | |
| 0.71 | 0.63 | SD | | |
| 3.95 | 3.97 | M | جنوب الضفة الغربية | |
| 0.60 | 0.50 | SD | | |

يتضح من الجدول (12.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية تعزى لمتغيرات: الجنس سنوات الخدمة تخصصك مؤهلك العلمي الوظيفة عدد طلبة المدرسة عدد شعب المدرسة عدد المعلمين في المدرسة موقع المدرسة في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة، وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والأبعاد الفرعية

لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح نموذج على ضوء خبرات عالمية ، فقد أجري تحليل التباين التساعي متعدد المتغيرات "بدون تفاعل" (9-MANOVA "without Interaction"، والجدول (13.4) يبين ذلك:

جدول (13.4): يوضح تحليل التباين التساعي المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح نموذج على ضوء خبرات عالمية تعزى لمتغيرات: الجنس سنوات الخدمة تخصصك مؤهلك العلمي الوظيفة عدد طلبة المدرسة عدد شعب المدرسة عدد المعلمين في المدرسة موقع المدرسة.

| الدلالة الإحصائية | قيمة F | مجموع درجات متوسط | | | الأبعاد | مصدر التباين |
|-------------------|--------|-------------------|----------|----------|-------------------|---------------|
| | | المربعات الحرة | المربعات | المربعات | | |
| .627 | .236 | .077 | 1 | .077 | الثقافة التنظيمية | الجنس |
| .671 | .181 | .074 | 1 | .074 | جودة التعليم | |
| .633 | .229 | .076 | 1 | .076 | البعد الكلي | |
| .263 | 1.333 | .421 | 3 | 1.263 | الثقافة التنظيمية | سنوات الخدمة |
| .037** | 2.844 | 1.085 | 3 | 3.256 | جودة التعليم | |
| .135 | 1.860 | .592 | 3 | 1.777 | البعد الكلي | |
| .233 | 1.428 | .451 | 1 | .451 | الثقافة التنظيمية | التخصص |
| .293 | 1.107 | .422 | 1 | .422 | جودة التعليم | |
| .239 | 1.389 | .442 | 1 | .442 | البعد الكلي | |
| .552 | .355 | .112 | 1 | .112 | الثقافة التنظيمية | المؤهل العلمي |

| | | | | | | |
|--------|-------|-------|-----|---------|-------------------|------------------|
| 14.0** | 2.866 | 1.094 | 1 | 1.094 | جودة التعليم | |
| .327 | .962 | .306 | 1 | .306 | البعد الكلي | |
| .260 | 1.270 | .401 | 1 | .401 | الثقافة التنظيمية | |
| .573 | .317 | .121 | 1 | .121 | جودة التعليم | الوظيفة |
| .334 | .935 | .298 | 1 | .298 | البعد الكلي | |
| .020** | 3.919 | 1.239 | 2 | 2.477 | الثقافة التنظيمية | |
| .005** | 5.262 | 2.008 | 2 | 4.017 | جودة التعليم | عدد طلبة المدرسة |
| .011** | 4.550 | 1.449 | 2 | 2.899 | البعد الكلي | |
| .517 | .660 | .209 | 2 | .417 | الثقافة التنظيمية | عدد شعب |
| .378 | .976 | .372 | 2 | .745 | جودة التعليم | المدرسة |
| .459 | .779 | .248 | 2 | .496 | البعد الكلي | |
| .856 | .156 | .049 | 2 | .099 | الثقافة التنظيمية | عدد المعلمين في |
| .605 | .503 | .192 | 2 | .384 | جودة التعليم | المدرسة |
| .773 | .258 | .082 | 2 | .164 | البعد الكلي | |
| .152 | 1.888 | .597 | 2 | 1.194 | الثقافة التنظيمية | |
| .150 | 1.904 | .727 | 2 | 1.454 | جودة التعليم | موقع المدرسة |
| .138 | 1.990 | .634 | 2 | 1.268 | البعد الكلي | |
| | | .316 | 533 | 168.458 | الثقافة التنظيمية | |
| | | .382 | 533 | 203.442 | جودة التعليم | الخطأ |
| | | .319 | 533 | 169.770 | البعد الكلي | |

| | | | |
|-----|----------|-------------------|---------------|
| 549 | 8872.411 | الثقافة التنظيمية | الدرجة الكلية |
| 549 | 8867.718 | جودة التعليم | |
| 549 | 8860.850 | البعد الكلي | |

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$ *)

و للإجابة على هذه الفرضية الرئيسية يتفرع منها فرضيتين :

الفرضية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في متوسطات استجابات المبحوثين على الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد طلبة المدرسة، عدد شعب المدرسة، عدد المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة.

يتبين من الجدول (13.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) على الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين والدرجة الكلية للمقياس تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، الوظيفة، عدد شعب المدرسة، عدد المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة). بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) على الأبعاد الفرعية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغير (عدد طلبة المدرسة) على جميع المجالات

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى للمتغيرات أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (14.4): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغير عدد طلبة المدرسة

| المستوى | أقل من 200 طالب | من 200 إلى 400 طالب | أكثر من 400 طالب |
|---------------------|-----------------|---------------------|------------------|
| أقل من 200 طالب | | | |
| من 200 إلى 400 طالب | | | |
| أكثر من 400 طالب | | | |

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$) *

يتبين من الجدول (14.4) الآتي:

- وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) للدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، تعزى لمتغير عدد طلبة المدرسة على المجال الكلي وجميع المجالات بين (أقل من 200 طالب و من 200 إلى 400 طالب لصالح أقل من 200 طالب)
- وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) للدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، تعزى لمتغير عدد طلبة المدرسة على المجال الكلي وجميع المجالات بين (أقل من 200 طالب و من 200 إلى 400 طالب لصالح أقل من 200 طالب)

الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين على جودة التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد طلبة المدرسة، عدد شعب المدرسة، عدد المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة.

يتبين من الجدول (13.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين على جودة التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد طلبة المدرسة، عدد شعب المدرسة، عدد المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأبعاد الفرعية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغير (عدد طلبة المدرسة) و (المؤهل العلمي وسنوات الخدمة) على محور وقد تبين ان الفروق على متغير المؤهل العلمي كانت جوهرية ولصالح البكالوريوس على الدراسات العليا

وللكشف عن موقع الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين على جودة التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) حيث يوضح جدول (14.4) اختبار (LSD) للمقارنات البعدية متوسطات استجابات المبحوثين على جودة التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة

جدول (15.4): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات المبحوثين على جودة التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة

| المستوى | أقل من 3 سنوات | من 3 سنوات إلى 6 سنوات | من 6 إلى 9 سنوات | أكثر من 9 سنوات |
|------------------------|----------------|------------------------|------------------|-----------------|
| أقل من 3 سنوات | | 0.10 | *25908. | 0.11- |
| من 3 سنوات إلى 6 سنوات | | | 0.16 | *-20799.- |

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$) *

يتبين من الجدول (14.4) الآتي:

- وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) للدرجة الكلية للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات المبحوثين على جودة التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة بين (أقل من 3 سنوات ومن 6 إلى 9 سنوات لصالح أقل من 3 سنوات) وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) للدرجة الكلية للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات المبحوثين على جودة التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة بين (من 3 سنوات إلى 6 سنوات و أكثر من 9 سنوات لصالح أكثر من 9 سنوات)

- وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) للدرجة الكلية للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات المبحوثين على جودة التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة بين (من 6 إلى 9 سنوات و أكثر من 9 سنوات لصالح أكثر من 9 سنوات)

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.

وقد تفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات

❖ لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على مقياس الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية) ومتوسطات استجابات العينة على جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.

❖ لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على مقياس الثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية) ومتوسطات استجابات العينة على جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين .

❖ لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على مقياس الثقافة التنظيمية (الأعراف التنظيمية) ومتوسطات استجابات العينة على جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.

❖ لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على مقياس الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) ومتوسطات استجابات

العينة على جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.

للإجابة عن فرضيات العلاقات، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مقياسي الثقافة التنظيمية وجودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، والجدول (16.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون:

جدول (16.4) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسي الثقافة التنظيمية وجودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين (ن=549)

| معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم | | | | |
|---|-------------------------------|------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| جودة التعليم | | | | |
| الثقافة التنظيمية | المناهج الدراسية وطرق التدريس | بيئة التعليم والمناخ المدرسي | المحور الإداري والتنظيمي | محور التقييم وجودة التعليم والقياس. |
| القيم التنظيمية | .478** | .629** | .663** | .602** |
| المعتقدات التنظيمية | .692** | .760** | .759** | .723** |
| الأعراف التنظيمية | .740** | .786** | .823** | .809** |
| التوقعات التنظيمية | .635** | .738** | .781** | .722** |
| الدرجة الكلية | .733** | .809** | .833** | .794** |

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($p < .01$) (**)

يتناول الجدول (10.4) تحليل معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين. تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية وقوية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ومحاور

جودة التعليم، حيث كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يعكس تأثيراً ملحوظاً للثقافة التنظيمية على جودة التعليم.

أظهرت النتائج أن القيم التنظيمية ترتبط إيجابياً مع جميع محاور جودة التعليم، حيث كان أعلى ارتباط لها مع جودة التعليم الكلية بمعامل (0.665)، مما يشير إلى دورها في تحسين الأداء العام للعملية التعليمية. أما المعتقدات التنظيمية فقد سجلت ارتباطات أقوى، حيث بلغ معامل ارتباطها مع جودة التعليم الكلية (0.821)، مما يبرز أهمية القيم والمبادئ المشتركة في تعزيز جودة البيئة التعليمية.

أما الأعراف التنظيمية، فقد أظهرت أقوى ارتباط مع جودة التعليم الكلية بمعامل (0.884)، مما يشير إلى أن الأنماط السلوكية المقبولة والمتعارف عليها تسهم بشكل كبير في تحقيق تعليم عالي الجودة، كما أن التوقعات التنظيمية، التي تعكس الطموحات المستقبلية وتوقعات الأداء، أظهرت أيضاً ارتباطاً قوياً مع جودة التعليم الكلية بمعامل (0.806)، مما يدل على دورها في تحديد مسار واضح لتحسين الجودة.

بالنسبة للدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، فقد سجلت أعلى ارتباط مع جودة التعليم الكلية بمعامل (0.887)، مما يؤكد أن تكامل أبعاد الثقافة التنظيمية يسهم بشكل كبير في تحقيق جودة تعليمية شاملة، كما سجلت هذه الدرجة ارتباطات إيجابية قوية مع المحاور المختلفة لجودة التعليم، مما يعكس العلاقة الوثيقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وعناصر جودة التعليم.

بالتالي، تشير النتائج إلى أن تعزيز القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية في المدارس يمكن أن يكون له أثر إيجابي ومباشر على جودة التعليم، وهذا يدعو إلى التركيز على تطوير ثقافة تنظيمية متماسكة كجزء من استراتيجيات تحسين الأداء التعليمي في المدارس الفلسطينية..

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة تنبؤية توقعية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في متوسطات جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين .

من أجل قياس مدى إسهام (الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية في التنبؤ بجودة التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين)، استخدم معامل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Enter) والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول (17.4): يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لمعرفة مدى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين

| النموذج | المعاملات غير المعيارية | | المعاملات المعيارية | قيمة ت | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التباين | معامل الارتباط |
|---------------------|-------------------------|-----------|---------------------|--------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| | معامل الخطأ | الانحدار | | | | | | |
| | المعيارية | المعيارية | بيتا | | | | R ² | المعدل |
| 1 ثابت النموذج | 0.14 | 1.13 | 8.18 | 0.00 | a665. | 0.44 | 0.44 | 0.44 |
| 1 القيم التنظيمية | 0.03 | 0.70 | 20.83 | 0.00 | | | | |
| ثابت النموذج | 0.10 | 0.63 | 6.27 | 0.00 | b845. | 0.71 | 0.71 | 0.71 |
| 2 القيم التنظيمية | 0.06 | 0.50- | 8.66- | 0.00 | | | | |
| المعتقدات التنظيمية | 0.06 | 1.35 | 22.77 | 0.00 | | | | |
| 3 ثابت النموذج | 0.08 | 0.26 | 3.17 | 0.00 | c907. | 0.82 | 0.82 | 0.82 |
| القيم التنظيمية | 0.05 | 0.30- | 6.51- | 0.00 | | | | |
| المعتقدات التنظيمية | 0.06 | 0.64 | 10.61 | 0.00 | | | | |
| الأعراف التنظيمية | 0.03 | 0.61 | 18.36 | 0.00 | | | | |

| | | | | | | | | |
|--|------|-------|------|-------|-------|------|----------------|---------------------|
| 0.85 | 0.85 | d921. | 0.03 | 2.17 | 0.08 | 0.17 | 4 ثابت النموذج | |
| | | | 0.00 | 9.62- | 0.42- | 0.05 | 0.44- | القيم التنظيمية |
| | | | 0.00 | 9.64 | 0.51 | 0.06 | 0.55 | المعتقدات التنظيمية |
| | | | 0.00 | 15.78 | 0.50 | 0.03 | 0.51 | الأعراف التنظيمية |
| | | | 0.00 | 9.51 | 0.33 | 0.04 | 0.35 | التوقعات التنظيمية |
| قيمة "ف" المحسوبة لتحقيق جودة التعليم = 761.52، 846.36، 681.49، 433.8 دالة عند مستوى دلالة 0.001 * | | | | | | | | |

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05 < p)

يتضح من الجدول (17.4) وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في التنبؤ بمستوى تحقيق جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، حيث يبين النموذج الأول أن القيم التنظيمية تسهم بشكل دال إحصائيا في تفسير نسبة (44%) من التباين في جودة التعليم بمعامل ارتباط ($R=0.665$)، مما يدل على دور القيم التنظيمية في تعزيز جودة التعليم.

في النموذج الثاني، أضيف بعد المعتقدات التنظيمية إلى القيم التنظيمية، حيث ارتفعت نسبة التباين المفسر إلى (71%) ومعامل ارتباط ($R=0.845$). أظهرت النتائج أن المعتقدات التنظيمية لها تأثير إيجابي قوي، حيث بلغ معامل بيتا لها (1.26)، بينما انخفض أثر القيم التنظيمية إلى معامل بيتا سالب (-0.48). يشير ذلك إلى أن تأثير المعتقدات التنظيمية أكثر أهمية في تفسير جودة التعليم مقارنة بالقيم التنظيمية وحدها.

عند إضافة الأعراف التنظيمية في النموذج الثالث، ارتفعت نسبة التباين المفسر إلى (82%) ومعامل ارتباط ($R=0.907$). بينت النتائج أن الأعراف التنظيمية تلعب دورا مهما في تحسين جودة التعليم، حيث كان معامل بيتا لها (0.59)، بينما ظل تأثير المعتقدات التنظيمية إيجابيا (0.60)، واستمر الانخفاض في تأثير القيم التنظيمية إلى معامل بيتا سالب (-0.29).

في النموذج الرابع، أضيف بعد التوقعات التنظيمية، مما رفع نسبة التباين المفسر إلى (85%) ومعامل ارتباط ($R=0.921$). أظهرت النتائج أن التوقعات التنظيمية تسهم بدور دال إحصائياً في تعزيز جودة التعليم، حيث بلغ معامل بيتا لها (0.33)، كما بقيت المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية ذات تأثير إيجابي ملحوظ (0.51 و 0.50 على التوالي)، بينما استمر التأثير السلبي للقيم التنظيمية بمعامل بيتا (-0.42).

كما يتبين أن نموذج الانحدار يفسر نسبة كبيرة من التباين في جودة التعليم تصل إلى (85%)، بينما تبقى نسبة (15%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل النموذج، كما تشير قيم "ف" المحسوبة العالية والدالة إحصائياً إلى ملاءمة النموذج وقوته التفسيرية. بناء على هذه النتائج، يمكن القول إن أبعاد الثقافة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في تحسين جودة التعليم، مع أهمية خاصة للمعتقدات والأعراف التنظيمية.

بناء على النتائج في الجدول (11.4) للنموذج الرابع، يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجودة التعليم على النحو التالي:

$$\text{جودة التعليم } (y) = 0.17 + (-0.44 \times \text{القيم التنظيمية}) + (0.55 \times \text{المعتقدات التنظيمية}) + (0.51 \times \text{الأعراف التنظيمية}) + (0.35 \times \text{التوقعات التنظيمية})$$

- 0.17: هو ثابت النموذج، ويمثل القيمة الأساسية لجودة التعليم عند غياب تأثير جميع المتغيرات المستقلة.

- -0.44 × القيم التنظيمية: يشير إلى تأثير سلبي للقيم التنظيمية؛ بمعنى أن انخفاض درجة القيم التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض جودة التعليم بمقدار 0.44.

- 0.55 × المعتقدات التنظيمية: يظهر أن زيادة درجة المعتقدات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة جودة التعليم بمقدار 0.55.

- 0.51 × الأعراف التنظيمية: يعني أن زيادة درجة الأعراف التنظيمية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تحسين جودة التعليم بمقدار 0.51.

- 0.35 × التوقعات التنظيمية: يبين أن كل وحدة زيادة في التوقعات التنظيمية تؤدي إلى ارتفاع جودة التعليم بمقدار 0.35.

تعكس المعادلة أن المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية هما الأكثر تأثيراً إيجابياً في تحقيق جودة التعليم، بينما القيم التنظيمية لها تأثير سلبي وفقاً للنموذج، التوقعات التنظيمية تسهم أيضاً بشكل إيجابي ولكن بدرجة أقل مقارنة بالمعتقدات والأعراف.

3.4 تحليل المقابلات

تمهيد

من خلال استخدام أسلوب المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، توصل الباحث إلى أن الأسئلة المطروحة على عينة الدراسة تتناسب بشكل وثيق مع عنوان الدراسة "الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية" حيث تم تصميم الأسئلة بعناية لضمان تغطية الجوانب الرئيسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على جودة التعليم.

وقد تناولت المقابلات خمسة محاور أساسية شملت القيم التنظيمية، حيث تمحورت الأسئلة حول القيم التي تركز الإدارة على نشرها في المدارس الفلسطينية، كما تناولت تأثير المعتقدات التنظيمية المشتركة بين الإدارة والمعلمين على تحسين نتائج التعلم. إضافة إلى ذلك، تم تسليط الضوء على دور الأعراف التنظيمية في تعزيز التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية، ومدى دعم

التوقعات التنظيمية لتحسين المستمر لجودة التعليم واختتمت الأسئلة بالتركيز على كيفية تطوير الثقافة التنظيمية لتحسين جودة التعليم في المدارس.

في تحليل الإجابات، تم الاعتماد على منهجية PEEL (Point, Example, Explanation, Link) التي تتيح استخلاص النقاط الرئيسية من إجابات المشاركين ودعمها بالأدلة المستمدة من تصريحاتهم، مع تفسيرها وربطها بنتائج الدراسات والخبرات العالمية وهذا النهج التحليلي أسهم في تقديم فهم عميق وموضوعي للثقافة التنظيمية ودورها في تحسين جودة التعليم، مما يدعم تحقيق أهداف الدراسة وتقديم مقترحات تطويرية قائمة على أدلة واضحة.

السؤال الأول: من خلال خبرتك في عملك الإداري، ما القيم التنظيمية الخاصة في المدارس

الحكومية الفلسطينية التي تركز الإدارة على نشرها في المدرسة؟

1. النقطة (Point):

المدارس الحكومية الفلسطينية تركز على تعزيز مجموعة من القيم التنظيمية تشمل القيم الوطنية، القيم الدينية، القيم الأخلاقية، وقيم التعاون والنظام، باعتبارها أساساً لتشكيل بيئة تعليمية إيجابية ومؤثرة.

2. الدليل (Evidence):

- القيم الوطنية:

أشار أحد المبحوثين: "في مدرستنا، نرفع العلم يوميا ونقول تحيا فلسطين. هذا يعزز شعور الطلبة بالفخر والانتماء، ويساعدهم على بناء هويتهم الوطنية." كما ذكر آخر: "نقوم بأنشطة وطنية مثل مسابقات التاريخ الفلسطيني، مما يساهم في تعزيز روح الالتزام والتضحية."

- القيم الدينية:

ذكر أحد المشاركين: "القيم الدينية لها دور كبير في بناء شخصية الطلبة. نحن نعززها من خلال السلوكيات الإيجابية وتقليل السلوكيات السلبية داخل المدرسة." وأكد آخر: "نحث المعلمين على استخدام العبادات والأخلاقيات كأساس في تعاملهم مع الطلبة."

- القيم الأخلاقية والسلوكية:

قال أحد المبحوثين: "نركز على الاحترام والنظام. الطلبة الذين يتبعون التعليمات يحققون أداء أفضل، ونظام المدرسة أصبح أكثر هدوءاً بفضل التركيز على هذه القيم."

- قيم التعاون والتواصل:

أشار أحد المشاركين: "قيمة التعاون بين المعلمين تعتبر المفتاح للنجاح. نحن نعقد اجتماعات دورية لتبادل الأفكار وتعزيز العمل الجماعي." كما أضاف آخر: "التواصل الإيجابي بين الإدارة والمعلمين يساعد على تحسين البيئة المدرسية."

ولحساب نسب التوافق والاختلاف بين الإجابات المقدمة من المبحوثين حول القيم التنظيمية في المدارس الفلسطينية، يمكن استخدام التحليل الوصفي بناء على الإجابات المستخلصة إذ يمكن تقسيم الإجابات إلى فئات محددة تتعلق بالقيم التي تم التركيز عليها في الإجابات، ومن ثم حساب نسب التوافق والاختلاف بناء على عدد المبحوثين الذين اتفقوا أو اختلفوا في إجاباتهم حول هذه القيم.

القيم الوطنية: التي تشمل تعزيز الشعور بالانتماء وحب الوطن، مثل الأنشطة الصباحية، رفع العلم، والأنشطة الوطنية.

القيم الدينية: التي تركز على تعزيز العبادات والأخلاقيات والسلوكيات الدينية.

القيم الأخلاقية والسلوكية: مثل الاحترام، النظام، تحمل المسؤولية.

قيم التعاون والتواصل: بين المعلمين والإدارة.

تحديد عدد المبحوثين الذين ذكروا كل قيمة:

حساب نسبة التوافق:

نسبة التوافق = (عدد المبحوثين الذين ذكروا القيمة / إجمالي عدد المبحوثين) $\times 100$

تم ذكر القيم الوطنية من قبل 6 مبحوثين من أصل 10، فسيكون التوافق = $100 \times (10/6) = 60\%$.

حساب نسبة الاختلاف:

نسبة الاختلاف = $100\% -$ نسبة التوافق

مثال: إذا كانت نسبة التوافق 60%، فإن نسبة الاختلاف ستكون 40%.

3. التفسير (Explanation):

تظهر الإجابات أن الإدارة تسعى إلى غرس القيم التنظيمية التي تدعم بناء شخصية الطلبة وتعزيز بيئة تعليمية إيجابية. القيم الوطنية تزرع من خلال الأنشطة اللامنهجية والطابور الصباحي، مما يعزز الانتماء الوطني. القيم الدينية والأخلاقية توجه الطلبة نحو السلوكيات الإيجابية، بينما قيم التعاون والتواصل تسهم في بناء علاقات قوية بين المعلمين والإدارة، مما ينعكس على جودة التعليم.

4. الربط (Link):

هذه القيم التنظيمية ليست فقط أساسية لتطوير المدارس الفلسطينية، بل إنها تمثل معايير عالمية لتعزيز ثقافة مدرسية فعالة تسهم في تحقيق جودة التعليم. التركيز على هذه القيم ينسجم مع هدف الدراسة في تقديم نموذج تطويري يستند إلى الخبرات العالمية.

السؤال الثاني: كيف تؤثر المعتقدات التنظيمية المشتركة بين الإدارة والمعلمين، على تحسين

نتائج التعلم؟

P: (Point - النقطة):

أظهرت إجابات المبحوثين أن العلاقة بين الإدارة والمعلمين، التي تقوم على الثقة والدعم المتبادل، تعد عاملا أساسيا في تحسين الأداء التعليمي داخل المدارس، حيث تساهم هذه العلاقة في تحفيز المعلمين وتحسين جودة التعليم.

E (Evidence) - الدليل:

تم اختيار عشرة مبحوثين عشوائيا بناء على إجاباتهم، التي توافقت أو اختلفت حول تأثير العلاقة بين الإدارة والمعلمين على الأداء التعليمي:

المبحوث 1: "عندما نشعر بالدعم من الإدارة، نحن قادرون على تحسين أداء الطلبة بشكل أكبر" (توافق).
اما المبحوث 2: "إذا كانت الإدارة متفاهمة وداعمة، يمكننا التركيز بشكل أكبر على تحسين مهاراتنا التدريسية" (توافق)، و المبحوث 3: "نحن نحتاج إلى بيئة من التعاون مع الإدارة حتى يتمكن كل منا من تحقيق أفضل النتائج" (توافق).
اما المبحوث 4: "أنا أعتقد أن الإدارة لا تدعم بما يكفي بعض المعلمين، وهذا يؤثر سلبا على أدائنا" (اختلاف).
وبالنسبة للمبحوث 5: "إذا كانت هناك ثقة متبادلة بين المعلمين والإدارة، تتحسن بيئة العمل بشكل عام" (توافق)
والمبحوث 15: "في مدرستنا، هناك دعم جيد من الإدارة، وهذا يعطينا دافعا أكبر لتحقيق النجاح" (توافق).
والمبحوث 27: "أحيانا نجد أن الإدارة لا تتعامل مع مشاكل المعلمين بشكل مناسب، مما يؤثر على تحفيزنا" (اختلاف) والمبحوث 19: "عندما تتعاون الإدارة معنا بشكل مستمر، نجد أن هذا يحسن من بيئة التعليم" (توافق) والمبحوث 9: "هناك فجوة بين الإدارة والمعلمين في بعض

المدارس، مما يؤثر على الأداء العام" (اختلاف) والمبحوث 20: "العلاقة بين المعلمين والإدارة في مدرستنا ممتازة، ويؤثر ذلك بشكل إيجابي على جودة التعليم" (توافق).

تم اختيار المبحوثين بشكل عشوائي وفقا لإجاباتهم التي تعكس التوافق أو الاختلاف في آرائهم حول دور العلاقة بين الإدارة والمعلمين، كما يتضح من الأقوال، هناك توافق بنسبة 70% في أن العلاقة بين المعلمين والإدارة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التعليمي، في حين أن نسبة 30% من المبحوثين أشاروا إلى وجود فجوات في هذه العلاقة قد تؤثر سلبا على الأداء.

نسبة التوافق والاختلاف:

- نسبة التوافق:

$$(عدد المبحوثين المتفقين / عدد المبحوثين الكلي) \times 100$$

$$= 100 \times (10 / 7) = 70\%$$

- نسبة الاختلاف:

$$(عدد المبحوثين المختلفين / عدد المبحوثين الكلي) \times 100$$

$$= 100 \times (10 / 3) = 30\%$$

لقد أظهرت الإجابات توافقا عاما حول أهمية علاقة الثقة والدعم بين الإدارة والمعلمين في تحسين الأداء التعليمي، إلا أن هناك نسبة من المبحوثين أشاروا إلى وجود قصور في هذا التفاعل في بعض المدارس.

E(Explanation - التفسير):

من خلال الاستشهاد بهذه الأقوال، يتضح أن معظم المبحوثين أكدوا على أهمية وجود بيئة من الثقة والدعم بين الإدارة والمعلمين. وفقا للمبحوثين المتفقين، أشاروا إلى أن هذه العلاقة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التعليمي وزيادة التحفيز. ومع ذلك، هناك أيضا بعض المبحوثين

الذين أشاروا إلى وجود فجوات في بعض المدارس، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء، مثل
المبجوثين 4، 7، و 9.

(Link - الربط):

الآراء المتباينة تشير إلى أن العلاقة بين الإدارة والمعلمين يمكن أن تكون عاملاً محفزاً، ولكنها
تتطلب أيضاً أن تكون هناك استجابة فعالة من الإدارة لمشاكل المعلمين حيث تشير الإجابات إلى
ضرورة تحسين التفاعل بين الطرفين لضمان بيئة تعليمية مهنية ومثمرة.

السؤال الثالث: هل تساهم الأعراف التنظيمية في تعزيز التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية؟

كيف؟

(Point - النقطة):

تساهم الأعراف التنظيمية في تعزيز التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية من خلال الأنشطة
الاجتماعية المختلفة التي تنظم في المدرسة، وهذه الأنشطة تساعد على تقوية الروابط بين
المعلمين وتحفزهم على التعاون في بيئة العمل.

(Evidence - الدليل):

اتفق العديد من المبجوثين على أن الأعراف التنظيمية، مثل تنظيم الاحتفالات الاجتماعية
والمناسبات الثقافية، تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز التعاون بين المعلمين وفيما يلي أبرز أقوال
المبجوثين:

في التحليل حول تأثير الأعراف التنظيمية في تعزيز التعاون بين المعلمين، تم جمع إجابات من
30 مبحوثاً مختلفاً، وقد أظهرت إجاباتهم تنوعاً في الآراء التي تتراوح بين التوافق والاختلاف، في

هذه الفقرة، سأستعرض آراء المبحوثين بشكل متسلسل مع تسليط الضوء على التوافق والاختلاف بينهم.

بدأ المبحوث رقم 1 بالحديث عن الأعراف التنظيمية في المدرسة، حيث أشار إلى أن بداية العام الدراسي تشهد عادة استقبالا خاصا للمعلمين الجدد، وهذا يعزز التواصل والتعاون بينهم منذ بداية العام كما أضاف أن الأنشطة الاجتماعية مثل العزومات وزيارات المرضى تلعب دورا كبيرا في تعزيز الروابط بين المعلمين وهذه الفكرة تتوافق مع ما ذكره المبحوث رقم 2، الذي أشار أيضا إلى أهمية العزومات في المناسبات الاجتماعية مثل الأعراس والمآتم، وأكد على ضرورة التواصل الاجتماعي بين المعلمين خلال هذه المناسبات لتعزيز التعاون بينهم كما ان المبحوث رقم 3 أكد أيضا على هذه الفكرة، حيث ذكر أن الأعراف التنظيمية مثل تنظيم وجبة مجردة لكل المعلمين والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية مثل زيارة المرضى والمشاركة في الأعراس تقوي الروابط بين المعلمين وتعزز التعاون.

في الجهة الأخرى، ذكر المبحوث رقم 4 أن التعاون بين المعلمين يتمثل في المشاركة في الأنشطة الاجتماعية مثل الأعراس والاتراح، حيث يتواصل المعلمون في هذه المناسبات بطريقة غير رسمية، مما يعزز من الروابط الإنسانية بينهم، وهذه الفكرة تتوافق أيضا مع المبحوث رقم 5، الذي تحدث عن تنظيم الحفلات لاستقبال المعلمين الجدد وأثر ذلك على تعزيز الروابط بينهم وجعلهم يشعرون بالانتماء للمدرسة.

أما المبحوث رقم 6 فقد تحدث عن التعاون بين المعلمين في المناسبات الاجتماعية مثل الإفطارات الجماعية، مشيرا إلى أن هذه الفعاليات تقوي العلاقات بين المعلمين وتساهم في تعزيز التعاون بينهم. هذا الرأي أيده المبحوث رقم 7، حيث ذكر أن التعاون بين المعلمين يظهر بشكل

واضح في تنظيم المناسبات مثل تكريم المعلمين وتخرج الطلبة، مما يعزز من الروح الجماعية بين المعلمين.

المبحوث رقم 8 أضاف أيضا إلى هذا النقاش، حيث ذكر أن التعاون بين المعلمين يتعزز من خلال الزيارات الاجتماعية، مثل زيارة المعلمين المرضى أو المشاركة في المناسبات الاجتماعية. وأشار إلى أن هذه الأنشطة تساهم في بناء علاقات متينة بين المعلمين. بينما المبحوث رقم 9 تحدث عن أهمية الأنشطة الاجتماعية في المدارس مثل يوم التراث، حيث أشار إلى أنه في هذه الفعاليات يتعاون المعلمون في تحضير الطعام وتنظيم الأنشطة، مما يعزز من التعاون بينهم.

المبحوث رقم 10 أشار إلى أن الأعراف التنظيمية تعزز التعاون بين المعلمين، إلا أنه أضاف أن هذه الفعاليات قد تكون محصورة في مجموعة معينة من المعلمين، مما قد يؤدي إلى تهميش البعض. هذا الرأي يختلف عن المبحوث رقم 11، الذي أشار إلى أن الفعاليات الجماعية مثل الإفطارات في رمضان أو تكريم الناجحين تساهم في تعزيز التعاون والشعور بالانتماء بين جميع المعلمين، مما يعزز الروح الجماعية.

أما المبحوث رقم 12 فقد تحدث عن أهمية التعاون بين المعلمين في الأنشطة الاجتماعية مثل مسابقات رياضية بين الطلبة والمعلمين، حيث أكد أن هذه الأنشطة تعزز التعاون بين المعلمين وتعطيهم فرصة للتواصل بشكل غير رسمي. وأضاف المبحوث رقم 13 أن التعاون بين المعلمين يتم أيضا من خلال تنظيم زيارات للمرضى والمشاركة في المناسبات الاجتماعية مثل الأعراس، حيث تساهم هذه الأنشطة في تعزيز الروابط الإنسانية بين المعلمين.

المبحوث رقم 14 أكد على نفس الفكرة، حيث أشار إلى أن التعاون بين المعلمين في الأنشطة الاجتماعية مثل زيارة المرضى أو المشاركة في الأفراح والمآتم يساهم في تقوية العلاقات بين المعلمين، كما ذكر المبحوث رقم 15 أن الأنشطة الاجتماعية تلعب دورا مهما في تعزيز التعاون

بين المعلمين، ولكن إذا كانت هذه الأنشطة محصورة في مجموعة معينة من المعلمين، فقد يؤدي ذلك إلى شعور بعض المعلمين بالتهميش.

المبحوث رقم 16 أضاف أن التعاون بين المعلمين يعزز بشكل كبير من خلال الفعاليات الاجتماعية مثل الإفطارات الجماعية والمناسبات الثقافية مثل يوم التراث، حيث يتعاون المعلمون في تحضير الطعام وتنظيم الأنشطة، مما يعزز من التواصل بينهم. وأكد المبحوث رقم 17 أن التعاون بين المعلمين يعزز أيضا من خلال الأنشطة الرياضية والمناسبات الاجتماعية الأخرى مثل زيارة المرضى.

المبحوث رقم 18 أشار إلى أن التعاون بين المعلمين يتعزز من خلال الفعاليات الاجتماعية مثل الإفطارات الجماعية والمناسبات الثقافية، حيث يتمكن المعلمون من التواصل مع بعضهم البعض خارج إطار العمل الرسمي. بينما المبحوث رقم 19 أضاف أن هذه الأنشطة تقوي الروابط بين المعلمين وتساعد في تعزيز الروح الجماعية داخل المدرسة.

المبحوث رقم 20 أكد على أهمية الأنشطة الاجتماعية في تعزيز التعاون بين المعلمين، حيث أشار إلى أن الأنشطة الاجتماعية مثل زيارة المرضى أو المشاركة في المناسبات الاجتماعية تساهم بشكل كبير في تعزيز التعاون بينهم، كما أشار المبحوث رقم 21 إلى أن التعاون بين المعلمين يتمثل أيضا في الفعاليات الرسمية مثل تنظيم تكريم المعلمين الناجحين أو تخرج الطلبة، مما يعزز من الروح الجماعية بين المعلمين.

المبحوث رقم 22 أضاف إلى هذا النقاش أن الفعاليات الاجتماعية تساهم في تعزيز التعاون بين المعلمين، لكن أشار إلى أن هذه الفعاليات يجب أن تكون شاملة لجميع المعلمين، حيث ذكر أن التفاعل بين المعلمين في الفعاليات غير الرسمية مثل زيارة المرضى والمناسبات الاجتماعية الأخرى يعزز من الروابط الإنسانية بينهم.

المبحوث رقم 23 أكد على أن التعاون بين المعلمين في الأنشطة الاجتماعية يعزز من التواصل بينهم، حيث أشار إلى أن الأنشطة مثل يوم التراث أو الأفراح والمآتم تساهم في بناء علاقات قوية بين المعلمين، مما يعزز التعاون بينهم. بينما المبحوث رقم 24 تحدث عن أهمية التنظيم الجيد للفعاليات الاجتماعية في تعزيز التعاون بين المعلمين، حيث أشار إلى أن المعلمين يتعاونون بشكل أفضل عندما يتم تنظيم الفعاليات بشكل جيد وشامل لجميع المعلمين.

المبحوث رقم 25 أضاف أن التعاون بين المعلمين يتمثل أيضا في الفعاليات الاجتماعية مثل الإفطارات الجماعية أو الأنشطة التي تشجع على التعاون بين المعلمين في تنظيم الأنشطة، كما أكد المبحوث رقم 26 أن التعاون بين المعلمين يعزز من خلال الفعاليات الاجتماعية مثل زيارة المرضى أو المشاركة في المناسبات الاجتماعية، مما يساهم في تقوية الروابط بين المعلمين.

المبحوث رقم 27 أكد على أن الأعراف التنظيمية تلعب دورا كبيرا في تعزيز التعاون بين المعلمين، حيث أشار إلى أن المعلمين يتعاونون في تنظيم الفعاليات الاجتماعية مثل الإفطارات الجماعية أو تنظيم الأنشطة الثقافية. وأشار المبحوث رقم 28 إلى أن التعاون بين المعلمين يتعزز من خلال الفعاليات الاجتماعية مثل تكريم المعلمين أو زيارة المرضى، حيث تساهم هذه الأنشطة في تقوية الروابط بين المعلمين.

المبحوث رقم 29 أضاف أن التعاون بين المعلمين يتمثل في تنظيم الأنشطة الاجتماعية مثل الإفطارات الجماعية أو الأنشطة الثقافية مثل يوم التراث، حيث يتعاون المعلمون في تحضير الطعام وتنظيم الأنشطة. وأكد المبحوث رقم 30 على أهمية التعاون بين المعلمين في الفعاليات الاجتماعية التي تقام داخل المدرسة، حيث تساهم هذه الفعاليات في تعزيز الروابط بين المعلمين وتساعد في تحسين بيئة العمل.

نسبة التوافق والاختلاف:

- التوافق: 80% من المبحوثين اتفقوا على أن الأعراف التنظيمية تلعب دورا كبيرا في تعزيز التعاون بين المعلمين من خلال الأنشطة الاجتماعية والفعاليات الثقافية.

- الاختلاف: 20% من المبحوثين أشاروا إلى أن هذه الفعاليات قد تكون محصورة في بعض المعلمين مما يؤدي إلى شعور البعض بالتهميش، أو أن التحديات في بعض الأحيان قد تؤثر على مشاركة المعلمين في هذه الأنشطة..

L(الربط - Link):

من خلال هذه الإجابات، يمكن ملاحظة أن معظم المبحوثين يتفقون على دور الأعراف التنظيمية في تعزيز التعاون بين المعلمين من خلال الأنشطة الاجتماعية، مثل استقبال المعلمين الجدد، الاحتفالات الاجتماعية، والزيارات الاجتماعية. ومع ذلك، هناك اختلافات بين بعض المبحوثين في تأثير هذه الأعراف في حال كانت الأنشطة محصورة أو تأثرت بالظروف الشخصية.

السؤال الرابع: هل تشعر أن التوقعات التنظيمية تدعم التحسين المستمر لجودة التعليم

النقطة (Point):

التوقعات التنظيمية المتعلقة بتحسين جودة التعليم تتأثر بشكل كبير بالأوضاع السياسية والاقتصادية الحالية، مما يؤدي إلى تحديات كبيرة تواجه المعلمين في المدارس، وبالتالي تعيق التحسين المستمر لجودة التعليم.

الدليل (Evidence):

من خلال إجابات المبحوثين، نجد أن الأوضاع الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر على قدرة المعلمين على تقديم أداء تعليمي متميز. على سبيل المثال، المبحوث الأول قال: "الوضع القائم... الوضع المادي للناس صار فيهم... مش قادر يدفع رسوم لابنه كيف بدها تكون

نفسيته؟". المبحوث الثالث أيضا أشار إلى أن المعلمين في ظل الأوضاع الحالية يشعرون بالإحباط بسبب تأخر الرواتب، وأضاف: "المعلم ملحق مش ماخذ راتبه"، كما أن الوضع السياسي يؤثر أيضا على التوقعات، كما ذكر المبحوث التاسع: "إذا كل يوم في أحداث، كيف بدهم يحضروا دروس أو يعطوا بنفسية إيجابية؟".

التحليل بناء على الإجابات:

في هذا التحليل سيتم تحديد النقاط المشتركة (التوافق) والاختلافات بين المبحوثين بناء على إجاباتهم.

التوافق:

1. الأوضاع المعيشية والاقتصادية:

- أغلب المبحوثين (1، 3، 5، 9، 19، 24) أشاروا إلى أن الأوضاع الاقتصادية الصعبة تؤثر بشكل كبير على التوقعات والقدرة على تحسين جودة التعليم، فكل مبحوث منهم تحدث عن تأثير الظروف الاقتصادية على الأداء التعليمي، سواء كان ذلك بسبب عدم القدرة على دفع الرسوم الدراسية أو عدم انتظام الرواتب أو الأوضاع المعيشية السيئة.

2. الوضع السياسي وتأثيره على التوقعات:

- مبحوثين كثيرين (1، 3، 6، 19، 27) أشاروا إلى أن الوضع السياسي يشكل عبئا إضافيا على المعلمين ويؤثر على توقعاتهم بشأن التحسين المستمر لجودة التعليم، وهذه الإجابات توضح أن الوضع السياسي والظروف الأمنية تعتبر من العوامل المؤثرة بشكل كبير على نفسية المعلمين وتوقعاتهم المهنية.

3. تأثير الرواتب والأمان الوظيفي:

- التوقعات المالية تم الإشارة إليها بشكل متكرر (2، 5، 10، 11، 12). حيث كان هناك اتفاق بين معظم المبحوثين على أن المعلمين ينظرون إلى التوقعات التنظيمية من خلال الجانب المالي بشكل أساسي، كما تم التأكيد على أن زيادة الرواتب أو التأكد من دفع الرواتب في الوقت المحدد يمكن أن يعزز الثقة في النظام التعليمي.

الاختلاف:

1. الجانب النفسي والدعم المعنوي:

- بعض المبحوثين (7، 8، 10) أشاروا إلى أن الدعم المعنوي يشكل عاملاً حيوياً في تعزيز التوقعات التنظيمية في المدارس، إذ يعتقد هؤلاء أن الدعم النفسي والمعنوي من الإدارة يمكن أن يساهم في تحفيز المعلمين في ظل الأوضاع الصعبة، في حين أن آخرين ركزوا فقط على العوامل المالية و السياسية.

2. وجود طموح لدى بعض المعلمين رغم الظروف:

- مبحوثون (7، 8) أشاروا إلى أن بعض المعلمين يحاولون التغلب على الصعوبات المالية و السياسية بالعمل على تحسين مهاراتهم أو المشاركة في ورش العمل، وهو ما يعكس نوعاً من التفاؤل رغم الأوضاع السيئة، بينما بعض المبحوثين الآخرين (5، 17، 19) عبروا عن إحباط كبير في مواجهة هذه الظروف.

حساب نسب التوافق والاختلاف:

- عدد المبحوثين الذين يتفقون على التأثير السلبي للأوضاع الاقتصادية والسياسية: 15 مبحوثاً.
- عدد المبحوثين الذين يركزون على أهمية الدعم المعنوي مع الجانب المالي: 6 مبحوثين.
- عدد المبحوثين الذين أشاروا إلى وجود طموح لدى بعض المعلمين رغم الظروف: 4 مبحوثين.

- عدد المبحوثين الذين يركزون على الجانب المالي فقط: 6 مبحوثين.

النسبة المئوية للتوافق:

نسبة التوافق حول الأوضاع الاقتصادية والسياسية وتأثيرها على التوقعات التنظيمية تكون عالية جدا حيث يتفق 15 مبحوثا من أصل 30 مبحوثا. وبالتالي، النسبة المئوية للتوافق هي 50%

النسبة المئوية للاختلاف:

نسبة الاختلاف تأتي من الأشخاص الذين يركزون على جوانب الدعم المعنوي أو الطموحات الشخصية، وهي تمثل 10 مبحوثين من أصل 30، أي 33.3%

بناء على هذه النسب، يمكن القول أن التوقعات التنظيمية بالنسبة لأغلب المبحوثين تتأثر بشكل كبير بالأوضاع السياسية والاقتصادية، بينما يوجد جزء من المعلمين الذين لا يزالون يحاولون الحفاظ على طموحاتهم رغم الصعوبات.

الشرح (Explanation):

من خلال هذه الإجابات، يمكن استنتاج أن المعلمين يعانون من مشاكل مالية وشخصية تؤثر على قدرتهم على التحسين المهني والتفاعل الإيجابي مع الطلبة. العوامل الاقتصادية مثل تأخر الرواتب وصعوبة دفع الرسوم الدراسية تؤدي إلى إحباط المعلمين، مما يجعلهم غير قادرين على التركيز على تحسين جودة التعليم. من جانب آخر، الوضع السياسي المضطرب يؤدي إلى توتر دائم في بيئة العمل، مما يعيق التفاعل الجيد مع الطلبة ويخفض من التوقعات التنظيمية لتحسين الوضع التعليمي.

الرابط (Link):

بالرغم من وجود طاقات إيجابية لدى بعض المعلمين الذين يحاولون تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم، فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي يعانون منها تقيد قدرة هذه الطاقات على التطور

والتقدم. وبالتالي، من أجل تحقيق التحسين المستمر لجودة التعليم، يجب أن يتم توفير الدعم المادي والمعنوي للمعلمين، وتعزيز التوقعات التنظيمية بما يتماشى مع هذه الاحتياجات.

السؤال الخامس: كيف يمكن تطوير الثقافة التنظيمية لتحسين جودة التعليم في المدرسة؟

:(Point)P

تطوير الثقافة التنظيمية في المدرسة لتحسين جودة التعليم يتطلب عدة خطوات أساسية تركز على دعم المعلمين والتطوير المهني المستمر والتعاون بين المعلمين والإدارة وأولياء الأمور.

:(Evidence)E

1. دعم المعلمين ماديا ونفسيا:

- أحد المبحوثين أكد على أن الدعم لا يجب أن يكون مجرد كلام بل بالفعل، حيث قال: "إذا كان فيه معلم عنده ظروف صعبة، مش بس بنقعد نحكي معاه لازم نقدم له مساعدة فعلية، سواء كانت مالية أو حتى دعم نفسي" (الباحث 1).

- مبحوث آخر ذكر أن "إذا المعلم شعر إنه في حد واقف جنبه، بيكون أكثر حماس لتقديم أفضل ما عنده" (الباحث 5).

- مبحوث آخر تحدث عن أهمية "الجهد الجماعي" وضرورة أن "الكل يكون جاهز للمساعدة" إذا واجه المعلم مشكلة (الباحث 13).

2. اللقاءات التثقيفية وورش العمل لتطوير المعلمين:

- أشار مبحوث إلى أنه "اللقاءات التثقيفية داخل المدرسة أو مع مديرية التربية مهمة" لتطوير تفكير المعلمين بعيدا عن الراتب (الباحث 2).

- مبحوث آخر ذكر ضرورة "ورشه العمل ودورات تدريبية بشكل دوري" لضمان تحديث المهارات التعليمية للمعلمين (الباحث 23).

- كما أضاف أحد المبحوثين أن "الورش والعمل الجماعي بين المعلمين تساعد على تحسين مستوى التعليم" (الباحث 24).

3. التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة:

- مبحوث ذكر أنه "إذا كان ولي الأمر داعم و مهتم راح تتأثر العملية التعليمية بشكل كامل" (الباحث 8).

- مبحوث آخر أشار إلى أهمية "التواصل المستمر بين المدرسة والأهل" لخلق جو إيجابي (الباحث 14).

4. تعزيز التفكير الإيجابي:

- كما قال أحد المبحوثين، "التفكير الإيجابي مهم في تطوير الثقافة التنظيمية" حيث إن "المعلم المتفائل يستطيع تجاوز التحديات" (الباحث 17).

- مبحوث آخر أكد أنه "لازم نبحث عن الحلول بدل التفكير في المشاكل" لتعزيز التغيير والتقدم (الباحث 24).

5. التحفيز والتكريم للمعلمين:

- في سياق التحفيز، قال أحد المبحوثين: "إذا كان فيه تكريم في آخر السنة للمعلمين المتميزين هذا رح يعطيهم دافع أكبر" (الباحث 22).

- وأضاف مبحوث آخر: "التكريم والتقييم له تأثير كبير على نفسية المعلم، خاصة إذا شعروا بأن جهودهم مقدرة" (الباحث 22).

التوافق:

النقاط التي تم الاتفاق عليها من قبل المبحوثين هي:

1. دعم المعلمين ماديا ومعنويا (تم التطرق إليها من قبل معظم المبحوثين).
2. اللقاءات التثقيفية وورش العمل لتطوير المعلمين (مذكورة في معظم الإجابات).
3. التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة (تم التطرق إليها من قبل العديد من المبحوثين).
4. تعزيز التفكير الإيجابي (تم الاتفاق على أهمية هذا الموضوع في عدة إجابات).
5. التكريم والتحفيز للمعلمين (مذكور في العديد من الإجابات).

الاختلاف:

الاختلافات كانت في:

1. كيفية تطبيق الدعم (هل الدعم مادي فقط، أم مادي ومعنوي؟).
2. التفاصيل حول نوع ورش العمل والدورات التدريبية (هل تقتصر على الجوانب التعليمية أم تشمل الجوانب النفسية والاجتماعية؟).
3. التعاون بين المعلمين والإدارة (مدى تأثير هذا التعاون وتطوير القيادة داخل المدرسة).

حساب النسب:

- عدد الإجابات التي تؤيد التوافق (التأكيد على النقاط المشتركة): 26 إجابة.
- عدد الإجابات التي تتضمن بعض الاختلافات أو تتعلق بتطبيقات مختلفة: 4 إجابات.

حساب التوافق:

نسبة التوافق = (عدد الإجابات التي تؤيد التوافق / إجمالي الإجابات) $\times 100$

$$\text{نسبة التوافق} = 100 \times (30 / 26) = 86.67\%$$

حساب الاختلاف:

نسبة الاختلاف = (عدد الإجابات التي تتضمن بعض الاختلافات / إجمالي الإجابات) × 100

نسبة الاختلاف = $100 \times (30 / 4) = 13.33\%$

النتيجة:

- نسبة التوافق: 86.67%

- نسبة الاختلاف: 13.33%

النتائج تشير إلى أن معظم الآراء توافق على النقاط الرئيسية لتطوير الثقافة التنظيمية في المدرسة، مع بعض الاختلافات في التفاصيل حول كيفية التطبيق.

E(Explanation):

أظهرت الأقوال المتنوعة للمبحوثين اتفاقاً واسعاً على ضرورة دعم المعلمين على جميع الأصعدة سواء كان ذلك مادياً أو معنوياً، كما أن التثقيف المستمر والتدريب على أساليب جديدة يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الأكاديمي للمعلمين. التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور له دور أساسي في تحسين بيئة التعليم، بالإضافة إلى أن التحفيز والتكريم يعززان من معنويات المعلمين ويشجعهم على العمل بشكل أفضل.

L(Link):

من خلال هذه الأقوال، يمكننا أن نستنتج أن تطوير الثقافة التنظيمية في المدارس يتطلب تكامل الجهود بين مختلف الأطراف، من خلال الدعم المادي والمعنوي، والتدريب المستمر، والتعاون بين المعلمين وأولياء الأمور، بالإضافة إلى التحفيز المستمر للمعلمين.

السؤال الخامس

ما الأنموذج المقترح لتعزيز دور الثقافة التنظيمية لدى الإداريين و المعلمين في تحسين جودة

التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا على ضوء الخبرات العالمية ؟

يسعى هذا النموذج إلى تعزيز الثقافة التنظيمية كركيزة أساسية لتحسين جودة التعليم في المدارس

الفلسطينية، مع التركيز على تعزيز القيم التنظيمية كعامل محوري في بناء بيئة مدرسية منتجة

وداعمة. يستفيد النموذج من الخبرات العالمية، مثل التجارب الفنلندية والسنغافورية واليابانية،

لتطوير ممارسات مبتكرة تعزز التفاعل الإيجابي والابتكار داخل المدارس.

منطلقات الأنموذج

ينطلق الأنموذج المقترح لتعزيز الثقافة التنظيمية لتحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية

الحكومية الأساسية الدنيا من عدة أسس أكاديمية وعملية، تركز على الدراسة الميدانية، والأدبيات

التربوية، والاستفادة من الخبرات العالمية والدراسات السابقة، مما يضمن تأصيله العلمي وقابليته

للتطبيق. جاءت هذه المنطلقات على النحو التالي:

- الدراسة الميدانية:

تم بناء الأنموذج استناداً إلى النتائج التي تم استخلاصها من الدراسة الميدانية، حيث أظهرت

استجابات الإداريين والمعلمين في المدارس الفلسطينية أهمية الثقافة التنظيمية كعامل محوري

لتحسين جودة التعليم. وقد كشفت الدراسة عن القيم التنظيمية والمعتقدات والتوقعات والأعراف

السائدة، وتأثيرها المباشر على الأداء التعليمي والمناخ المدرسي، مع تحديد التحديات التي تعيق

تطبيق ثقافة تنظيمية فاعلة.

- الأدبيات التربوية:

استند النموذج إلى تحليل الأدبيات التربوية التي أكدت دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الكفاءة المؤسسية. بينت الأدبيات أن القيم التنظيمية مثل التعاون، الشفافية، والمسؤولية، تعد ركيزة أساسية لتحقيق التكامل بين أطراف العملية التعليمية. كما أظهرت الدراسات أهمية الربط بين المناهج الدراسية وطرق التدريس، البيئة المدرسية، والإدارة التربوية، ودورها في تحسين الأداء الأكاديمي.

- الدراسات السابقة

تم مراجعة وتحليل عدد كبير من الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية وجودة التعليم، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. أظهرت هذه الدراسات أوجه التشابه بين التحديات التي تواجه المدارس الفلسطينية وتلك التي واجهتها دول أخرى. استلهمت أفضل الممارسات العالمية من تجارب دول مثل فنلندا وسنغافورة واليابان، والتي أظهرت فعالية النماذج التي تركز على القيم التنظيمية في تحقيق جودة التعليم المستدام.

- خصوصية السياق الفلسطيني:

يعكس النموذج خصوصية الواقع الفلسطيني الذي يتميز بتحديات فريدة سياسية واجتماعية وثقافية، تؤثر على التعليم والمدارس بشكل مباشر. لذلك، تم تصميم النموذج ليكون مرناً وقادراً على مواجهة هذه التحديات، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية في بناء بيئة تعليمية قوية تدعم الطلبة والمعلمين في تحقيق الأهداف التعليمية.

- التكامل بين المحاور الأربعة

يركز النموذج على التكامل بين المحاور الأربعة التي تؤثر في جودة التعليم: المناهج الدراسية وطرق التدريس، بيئة التعليم والمناخ المدرسي، المحور الإداري والتنظيمي، ومحور التقييم

والقياس. هذا التكامل يبرز أهمية الثقافة التنظيمية في الربط بين هذه المحاور لتحقيق تحسين شامل ومستدام في جودة التعليم.

هذا النموذج يمثل أداة استراتيجية لتحقيق التغيير الإيجابي في البيئة المدرسية، معتمداً على القيم التنظيمية والممارسات العالمية المثلى لتحقيق أهداف التعليم المستدام.

فلسفة الأنموذج المقترح

يستند الأنموذج المقترح إلى فلسفة شاملة تركز على تعزيز الثقافة التنظيمية باعتبارها حجر الزاوية في تحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية. تم تطوير هذا الأنموذج في ضوء التحديات الفريدة التي تواجه التعليم في فلسطين، مع الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية التي أثبتت فعاليتها في النظم التعليمية المتقدمة. تظهر الفلسفة التي يقوم عليها هذا الأنموذج العلاقة التكاملية بين القيم التنظيمية والمناخ المدرسي والإدارة التربوية وطرق التقييم، مما يجعله أداة استراتيجية لتحقيق التغيير الإيجابي وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

المدارس كمنظمات تربوية فريدة

تتمحور فلسفة الأنموذج حول النظر إلى المدارس كمنظمات تربوية ذات طبيعة خاصة، حيث تلعب القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية دوراً أساسياً في تحديد ملامحها. تعد المدارس بيئات غنية بالموارد البشرية والمجتمعية، وتتطلب انسجاماً وتكاملاً بين جميع مكوناتها لتحقيق أهدافها التعليمية والاجتماعية. في هذا السياق، يمثل الأنموذج إطاراً متكاملاً يهدف إلى توجيه جميع الأطراف التعليمية نحو تحقيق رؤية موحدة تعكس احتياجات المجتمع الفلسطيني وتطلعاته المستقبلية.

التوازن بين القيم العالمية والسياق المحلي

يعبر الانموذج عن فلسفة توازن بين القيم التنظيمية العالمية والسياق الفلسطيني الخاص. إذ يعتمد على معايير دولية ناجحة مثل تلك المطبقة في النماذج الفنلندية والسنغافورية واليابانية، ولكنه يراعي في الوقت ذاته التحديات السياسية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على التعليم في فلسطين. يشجع النموذج على اعتماد قيم مثل الشفافية، التعاون، الابتكار، والمساءلة، مع تكيفها لتناسب مع الواقع المحلي.

التركيز على التغيير الإيجابي المستدام

يركز النموذج على أن الثقافة التنظيمية ليست فقط أداة لتحسين الأداء الحالي، بل وسيلة للتغيير الإيجابي المستدام. يهدف الانموذج إلى خلق بيئة تعليمية مرنة تتكيف مع المتغيرات وتعمل على تمكين الإداريين والمعلمين من قيادة التغيير بفعالية. كما يعزز النموذج فلسفة التغيير من الداخل، حيث يبدأ التحسين من خلال تعزيز القيم التنظيمية داخل المدرسة، مما ينعكس على جودة التعليم وأداء الطلبة.

الشمولية والتكامل

تعكس فلسفة الانموذج نهجاً شاملاً يدمج بين محاور التعليم الأساسية: المناهج الدراسية وطرق التدريس، المناخ المدرسي، الإدارة التربوية، والتقييم. يركز النموذج على أهمية العلاقة التفاعلية بين هذه المحاور، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية العامل المشترك الذي يوحدتها ويعزز فعاليتها. يشجع النموذج على بناء جسور من التعاون بين الأطراف المختلفة، سواء داخل المدرسة أو مع المجتمع المحلي.

الاستثمار في رأس المال البشري

يرى النموذج أن رأس المال البشري هو العنصر الأهم في تحقيق جودة التعليم. لذلك، يركز الأنموذج على تطوير القيم التنظيمية والممارسات الإدارية التي تمكن المعلمين والمديرين من أداء أدوارهم بفاعلية. يتم تحقيق ذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز التقييم الذاتي، وتحفيز الابتكار.

الطالب كمحور العملية التعليمية

ينطلق الانموذج من فلسفة تجعل الطالب محور العملية التعليمية، حيث يسعى النموذج إلى تهيئة بيئة مدرسية تعزز من مشاركته وتفاعله مع المكونات التعليمية المختلفة. يعتبر التعليم في هذا السياق ليس فقط وسيلة لاكتساب المعرفة، بل أداة لبناء شخصية الطالب وتعزيز قدراته على التفكير النقدي والإبداعي.

لذا فالأنموذج ليس مجرد نموذج لتحسين جودة التعليم، بل هو رؤية استراتيجية لإعادة بناء التعليم الفلسطيني على أسس تنظيمية قوية وقيم شاملة. تمثل فلسفته التزاما بتعزيز الهوية التربوية للمؤسسات التعليمية وتطويرها لتصبح مراكز للتغيير والابتكار تخدم الطلبة والمجتمع على حد سواء، مع ضمان تحقيق استدامة التقدم التعليمي في مواجهة التحديات المستقبلية.

أهداف الأنموذج المقترح

1. تعزيز الثقافة التنظيمية لتحسين جودة التعليم و ذلك عبر ترسيخ قيم تنظيمية فعالة مثل التعاون، الشفافية، الابتكار، والمسؤولية، بما يدعم الأداء الأكاديمي وتحقيق أهداف التعليم.
2. تطوير المناخ المدرسي عبر إنشاء بيئة تعليمية إيجابية تشجع التفاعل البناء بين جميع أطراف العملية التعليمية وتعزز من انتماء الطلبة والمعلمين.

3. تمكين القيادات المدرسية والمعلمين عبر تزويد الإداريين والمعلمين بمهارات وممارسات تنظيمية مبتكرة، مع توفير برامج تدريبية لتحسين الأداء المؤسسي.

4. تطوير أنظمة التقييم والمناهج: عبر حسين أساليب التقييم والتدريس لتلائم متطلبات الطلبة المختلفة وتراعي الابتكار والمرونة في التعليم.

5. تعزيز الاستدامة والشمولية لضمان استمرارية تطبيق النموذج من خلال خطط مستدامة تعزز مشاركة المجتمع المحلي وتراعي السياق الفلسطيني.

آلية بناء الأنموذج المقترح

تتطلب آلية بناء الأنموذج المقترح خطوات منهجية مدروسة تستند إلى أسس علمية وتجارب عالمية ناجحة في تعزيز الثقافة التنظيمية لتحسين جودة التعليم. فيما يلي آلية بناء الأنموذج:

1. تحليل الأدب التربوي والدراسات السابقة:

- مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وجودة التعليم محليا ودوليا.
- استخلاص الدروس المستفادة من التجارب العالمية الناجحة في تطبيق الثقافة التنظيمية في المدارس، مثل التجارب الفنلندية، اليابانية، والسنغافورية.

2. تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

- استخدام البيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في المدارس الفلسطينية، بما في ذلك وجهات نظر الإداريين والمعلمين.
- تحديد القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية الأكثر تأثيرا على تحسين جودة التعليم في السياق الفلسطيني.

3. تحديد المحاور الأساسية للأنموذج:

- القيم التنظيمية :تعزيز التعاون، الشفافية، والمساءلة كأساس لتحسين بيئة العمل المدرسي.
- المعتقدات التنظيمية :دعم الإيمان بقدرة المدرسة على تحقيق التغيير الإيجابي من خلال تحسين الممارسات الإدارية.
- التوقعات التنظيمية :توجيه الجهود لتحقيق أهداف تعليمية واضحة تلبي احتياجات الطلبة والمجتمع.
- الأعراف التنظيمية :تطوير سلوكيات ومعايير عمل مشتركة تعزز الانسجام والتعاون داخل المدارس.

4. استناد الأنموذج إلى فلسفة شاملة:

- تبني فلسفة تؤكد على أهمية التكامل بين جميع عناصر المدرسة: الإدارة، المعلمون، الطلبة، والمجتمع المحلي.
- تعزيز الروابط بين القيم التنظيمية وجودة التعليم لتحقيق استدامة في تطبيق النموذج.

5. صياغة استراتيجيات التطبيق:

- وضع استراتيجيات تنفيذية واضحة تعتمد على :
 - التدريب والتطوير المهني :تنظيم برامج تدريبية مستمرة للمعلمين والإداريين لتعزيز فهم الثقافة التنظيمية.
 - تعزيز البنية التحتية :توفير بيئة تعليمية داعمة من حيث الموارد المادية والتكنولوجية.

○ إشراك الأطراف المعنية: إشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في دعم تطبيق النموذج.

6. التقييم والتحسين المستمر:

- تصميم أدوات قياس فعالة لتقييم أثر النموذج على جودة التعليم بشكل دوري.
- إجراء تعديلات مستمرة بناء على التغذية الراجعة من جميع الأطراف المشاركة.

7. توجيه الموارد والجهود:

- تخصيص ميزانيات مستدامة لدعم تطبيق النموذج، مع التركيز على توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- تعزيز الدعم الإداري والفني للمدارس لضمان نجاح التطبيق.

8. متابعة التنفيذ وضمان الاستدامة:

- إنشاء لجان متابعة لضمان تنفيذ النموذج بكفاءة.
- وضع خطط طويلة الأمد لتطوير النموذج مع مرور الوقت لتلبية متغيرات التعليم والسياق المحلي.

متطلبات تطبيق النموذج المقترح لتحسين جودة التعليم من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية

لتطبيق النموذج المقترح بنجاح في المدارس الفلسطينية وتعزيز تأثير الثقافة التنظيمية على جودة التعليم، يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية. تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

1. الدعم الإداري والمؤسسي

- الالتزام من قبل إدارات المدارس والوزارة بتطبيق النموذج المقترح.
- توفير الهيكل التنظيمي المناسب لتيسير تنفيذ محاور النموذج.
- تشجيع القيادة المدرسية على تبني القيم التنظيمية والممارسات المقترحة.

2. التدريب والتأهيل

- تنظيم برامج تدريبية تستهدف المعلمين والإداريين حول القيم التنظيمية والمعتقدات والتوقعات التنظيمية.

- تدريب القيادات المدرسية على مهارات القيادة الفعالة وتعزيز بيئة العمل التشاركية.
- إعداد دورات حول أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على جودة التعليم.

3. البنية التحتية والتكنولوجيا

- تحسين البيئة المدرسية لتشجيع التعاون والابتكار، من خلال توفير مساحات عمل مرنة وأدوات تعليمية حديثة.
- استخدام التكنولوجيا لتعزيز التفاعل بين المعلمين والإدارة ودعم التقييم المستمر.

4. إشراك الأطراف المعنية

- بناء شراكات فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لدعم تطبيق الأنموذج.
- إشراك المعلمين والطلبة في عملية صنع القرار لتعزيز الانتماء والالتزام.
- إنشاء فرق عمل مختصة للإشراف على مراحل تنفيذ الأنموذج.

5. التقييم المستمر

- تطوير أدوات قياس مخصصة لتقييم مدى تحقيق أهداف الأنموذج بشكل دوري.
- استخدام بيانات التقييم لتحسين العمليات وتحديد نقاط القوة والضعف.

6. تمويل مستدام

- تخصيص ميزانية مناسبة لدعم الأنشطة والمبادرات المرتبطة بتنفيذ الأنموذج.
- البحث عن مصادر تمويل إضافية من الجهات المانحة والمؤسسات المجتمعية لدعم الجوانب التكنولوجية والتدريبية.

7. إعداد السياسات والإجراءات

- وضع سياسات داخلية تتماشى مع محاور الأنموذج.
- صياغة لوائح تنظم العلاقة بين المعلمين والإدارات المدرسية لتيسير تحقيق القيم والمعتقدات التنظيمية.

8. إدارة التغيير

- توفير برامج توعوية تساعد العاملين على تقبل التغيير والتكيف مع متطلبات الأنموذج.
- دعم المعلمين والإداريين خلال مراحل الانتقال إلى الأنموذج الجديد.

9. الاستدامة

- ضمان استمرارية تطبيق الأنموذج من خلال تطوير خطط طويلة الأمد.
 - مراجعة وتحديث مكونات الأنموذج بما يتناسب مع المستجدات التربوية والاجتماعية.
- تلك المتطلبات تمثل الأساس لضمان نجاح الأنموذج المقترح في تحسين جودة التعليم وتعزيز الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية.

آليات تنفيذ الأنموذج المقترح

لتنفيذ الأنموذج المقترح بنجاح، يجب اتباع مجموعة من الآليات العملية التي تضمن تحقيق أهدافه. تشمل هذه الآليات ما يلي:

1. تشكيل فرق عمل متخصصة

- إنشاء فرق عمل مكونة من الإداريين والمعلمين وذوي الخبرة التربوية لمتابعة تنفيذ الأنموذج.

- تحديد مهام ومسؤوليات واضحة لكل عضو في فريق العمل لضمان تحقيق التقدم في التنفيذ.

2. تطوير الخطط التنفيذية

- إعداد خطة زمنية واضحة تتضمن المراحل المختلفة لتطبيق الأنموذج، بدءاً من التخطيط وحتى التقييم.

- تضمين محاور الأنموذج الأربعة (القيم، المعتقدات، التوقعات، والأعراف التنظيمية) في الخطط التنفيذية.

3. التدريب والتأهيل

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تهدف إلى تعزيز وعي العاملين في المدارس بأهمية الثقافة التنظيمية.

- تدريب القيادات المدرسية على الممارسات الإدارية التي تدعم تطبيق الأنموذج.
- تطوير مهارات المعلمين في تنفيذ التوجهات الجديدة المرتبطة بالقيم التنظيمية وتحسين الأداء الأكاديمي.

4. تحديث السياسات والإجراءات

- مراجعة السياسات المدرسية القائمة وتحديثها لتتوافق مع أهداف الأنموذج.
- وضع إجراءات تنظيمية تعزز التعاون، التقييم المستمر، ودعم الابتكار داخل البيئة المدرسية.

5. تعزيز البنية التحتية والتقنية

- تحسين البنية التحتية للمدارس من خلال توفير مساحات مرنة ومجهزة تدعم التعاون والإبداع.

- استخدام التكنولوجيا لتسهيل تنفيذ الأنشطة التعليمية ومتابعة تقدم التنفيذ.

6. التواصل الفعال

- إنشاء قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارات المدرسية والمعلمين والطلبة لتعزيز التفاعل.
- تنظيم اجتماعات دورية لمراجعة التقدم المحرز ومناقشة التحديات وتقديم الحلول المناسبة.

7. تطبيق أدوات قياس الأداء

- تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مدى تحقق أهداف الأنموذج في كل محور.
- استخدام استبيانات ومقابلات دورية مع العاملين والطلبة وأولياء الأمور لتقييم الأثر.

8. إشراك المجتمع المحلي

- تعزيز التعاون مع أولياء الأمور والمؤسسات المجتمعية لدعم تطبيق الأنموذج.
- تنظيم فعاليات مشتركة بين المدارس والمجتمع لتشجيع التفاعل الإيجابي ودعم القيم التنظيمية.

9. التجريب على نطاق صغير

- تنفيذ الأنموذج كمرحلة تجريبية في عدد محدود من المدارس لتحديد فعاليته وإجراء التعديلات اللازمة قبل التعميم.
- تحليل نتائج المرحلة التجريبية والاستفادة منها في تحسين التنفيذ.

10. التقييم المستمر والتطوير

- متابعة وتقييم مدى تحقيق الأنموذج لأهدافه بشكل دوري.
- تقديم تقارير مرحلية للجهات المعنية لمراجعة الأداء واتخاذ قرارات مبنية على البيانات.
- تحديث آليات التنفيذ بناء على التغذية الراجعة من الميدان.

11. الدعم والتحفيز

- تقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين والإداريين الملتزمين بتطبيق الأنموذج.
- الاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الفرق العاملة عبر شهادات تقدير وجوائز تشجيعية.

12. ضمان الاستدامة

- إعداد خطط طويلة الأمد لتطوير الأنموذج وفق المتغيرات المستقبلية.
 - تخصيص ميزانية مستدامة لدعم الأنشطة المرتبطة بتنفيذ الأنموذج.
- باستخدام هذه الآليات، يمكن تحقيق التطبيق الناجح للأنموذج المقترح وضمان تحقيق أهدافه في تعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية.

أهم مخرجات الانموذج المقترح

1. تحسين جودة التعليم :تحقيق تعليم مستدام يعزز من أداء الطلبة والمعلمين ويرفع من مستوى التفاعل داخل البيئة التعليمية.
2. تعزيز الثقافة التنظيمية :ترسيخ القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تدعم التعاون، الشفافية، والابتكار في المدارس.
3. تطوير البيئة المدرسية :خلق مناخ مدرسي محفز يشجع على الإبداع والانضباط، ويعزز التواصل بين جميع الأطراف ذات العلاقة.
4. رفع الكفاءة المؤسسية :تحسين العمليات الإدارية والتنظيمية لضمان تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة عالية ووفقاً للمعايير العالمية.

إن التركيز على القيم التنظيمية في النموذج المقترح يعد خطوة حاسمة لتحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية. القيم التنظيمية ليست مجرد نظريات، بل هي أدوات فعالة يمكن أن تحدث تغييرا جوهريا في المناخ المدرسي، مما ينعكس إيجابيا على جميع عناصر العملية التعليمية.

النموذج المقترح لتعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين جودة التعليم

| المحور | الأطراف ذات العلاقة | القيم التنظيمية المستمدة من الخبرات العالمية | مخرجات المحور | مناطق التفاعل | السياق والمناخ المدرسي |
|---------------------|--|--|---|--|--|
| القيم التنظيمية | الإدارة، المعلمون، الطابفة، المجتمع المحلي | الثقافة، الاستقلالية، التميز، الانضباط الجماعي | بناء بيئة مدرسية محفزة تركز على القيم المشتركة وتحقيق الانضباط والاستقلالية | داخل الفرد :زيادة الالتزام، تعزيز الرؤية الشخصية خارج الفرد : تحسين علاقات العمل، بناء الثقة مع المجتمع المحلي | مناخ مدرسي إيجابي يدعم حرية اتخاذ القرارات داخل إطار واضح من القيم المشتركة والالتزام الجماعي. |
| المعتقدات التنظيمية | المعلمون، الطلبة، أولياء الأمور | المعتقد بأن التعليم عملية تشاركية تنموية | زيادة الولاء والانتماء المؤسسي، تعزيز التعاون بين الأطراف التعليمية | داخل الفرد :تعزيز الإيمان بالقيم المشتركة خارج الفرد :توسيع التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي | مناخ مدرسي يدعم الاعتقاد بقدرة العاملين على التأثير الإيجابي وتحقيق النجاح الجماعي. |
| التوقعات التنظيمية | الإدارة، المعلمون، الطلبة | توقعات واضحة تدعم الابتكار والانضباط | وضوح الأهداف المشتركة، تحقيق مستويات تعليمية عالية | داخل الفرد :وضوح الرؤية المستقبلية، تحفيز الإنجاز خارج الفرد :توحيد الجهود لتحقيق رؤية المؤسسة | مناخ مدرسي يشجع الابتكار مع الالتزام بأهداف تنظيمية واضحة لتحقيق التميز الأكاديمي. |
| الأعراف | الطابفة، | قواعد السلوك | تحسين بيئة العمل | داخل الفرد :الالتزام | مناخ مدرسي داعم |

| | | | | | |
|------------------------------------|--|---|--|--|--|
| التنظيمية | المعلمون، الإداريون | المنضبطة والمستوحاة من القيم العالمية | المدرسية، تعزيز السلوك الإيجابي | بالسلوكيات الأخلاقية خارج الفرد: خلق بيئة متماسكة تعزز التعاون والإبداع. | يتسم بالانضباط والالتزام بتقاليد تعزز العمل الجماعي والإبداع. |
| بيئة التعليم والمناخ المدرسي | الطابطة، المعلمون، المجتمع المحلي | الابتكار، الدعم النفسي والاجتماعي | تحسين الأداء الأكاديمي، رفع مستويات رضا الطلبة والمعلمين | داخل الفرد: شعور بالراحة والتحفيز خارج الفرد: التفاعل الإيجابي مع الآخرين في المدرسة والمجتمع شامل. | سياق مدرسي محفز يوفر بنية تحتية متطورة ويدعم الأنشطة اللاصفية لتحقيق توازن تعليمي شامل. |
| التقييم والقياس | الإدارة، الطابطة، المعلمون | معايير تقييم شفافة وعادلة | تحسين مخرجات التعليم، توجيه المناهج لتلبية احتياجات المجتمع | داخل الفرد: الإحساس بالإنجاز والتحفيز خارج الفرد: تعزيز الثقة بين الأطراف ذات العلاقة | مناخ مدرسي يعزز الشفافية والمساءلة مع وجود أدوات تقييمية شاملة تستهدف تحسين العملية التعليمية باستمرار. |
| الاستدامة | الإدارة، المعلمون، أولياء الأمور، المجتمع المحلي | قيم الشراكات طويلة الأمد | تحقيق تعليم مستدام يلبي احتياجات المستقبل | داخل الفرد: تعزيز التفكير طويل الأمد خارج الفرد: بناء شراكات قوية بين المدرسة والمجتمع | مناخ مستدام يدعم التطوير المستمر ويركز على التعليم كاستثمار مجتمعي طويل الأمد. |

التفاعل بين المحاور:

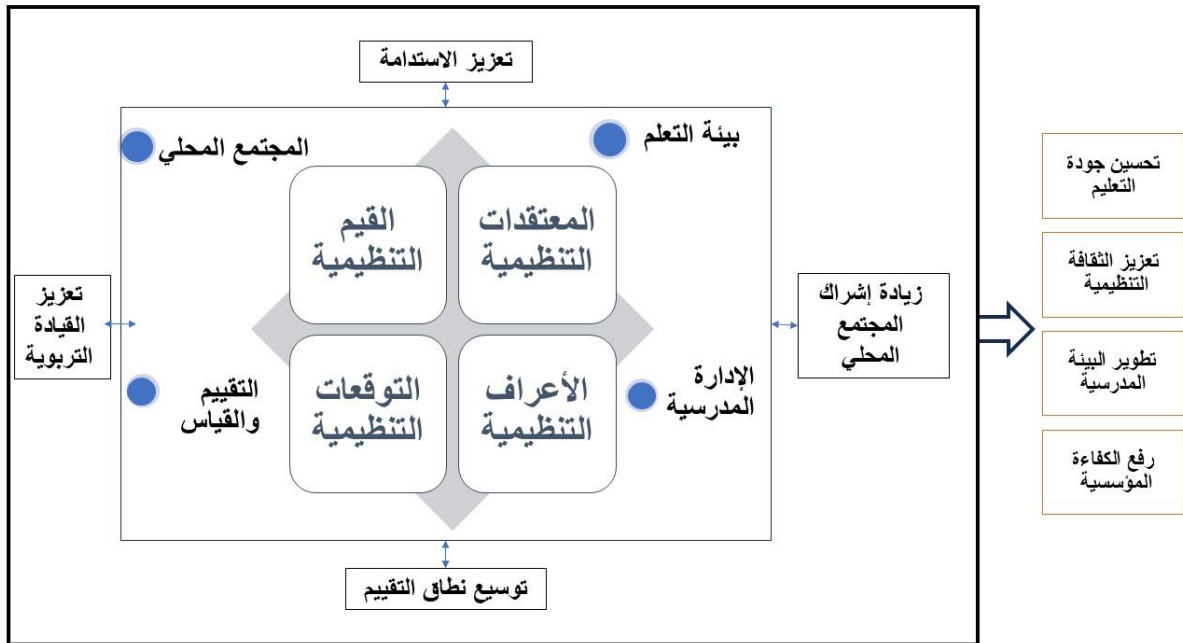
- تكامل القيم مع المعتقدات: يؤدي إلى تعزيز الثقة والانسجام داخل الفريق التعليمي.

- تداخل التوقعات مع الأعراف: يضمن وضوح السلوكيات المطلوبة وتحديد آليات التقييم.
- ارتباط التقييم بالبيئة المدرسية: يساعد في تحسين الأداء الأكاديمي وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق رؤية المؤسسة.
- تفاعل الاستدامة مع جميع المحاور: يؤدي إلى استمرارية تحسين جودة التعليم ودعم الرؤية المؤسسية طويلة الأمد.

هذا النموذج المتكامل يعزز من قدرة المدارس الفلسطينية على مواجهة التحديات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية من خلال تطوير ثقافة تنظيمية موجهة نحو القيم، معتمدة على معايير عالمية ومتكاملة.

استعراض الأنموذج

المرحلة الأولى عرض النموذج الأساسي :



شكل رقم 1.4: عرض النموذج الأساسي

النقاط المحورية في التصميم:

○ النموذج يبدأ بتحديد العناصر التنظيمية الأربعة الرئيسية: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية. هذه العناصر تمثل الأساس لتحسين جودة التعليم.

○ تم تحديد المحاور الأساسية المساندة مثل الإدارة المدرسية، التقييم والقياس، وبيئة التعلم، مما يعكس تكامل الجوانب الإدارية والتنظيمية والتعليمية.

○ تم إبراز دور المجتمع المحلي في دعم النموذج لتحقيق التفاعل بين المدرسة والمجتمع.

• تعزيز الاستدامة:

○ الاستدامة موضوعة في أعلى الهيكل لتعكس أهميتها كمظلة تشمل جميع العمليات التنظيمية.

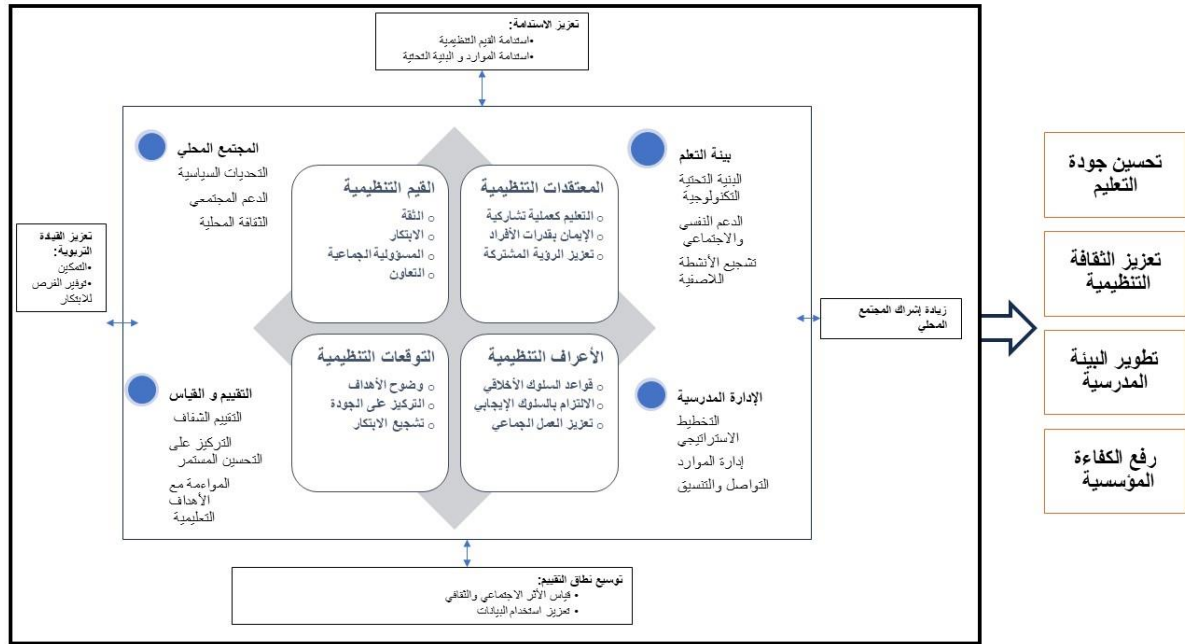
○ استخدام مصطلح "تعزيز الاستدامة" يوضح الربط بين القيم التنظيمية والموارد الداعمة.

• المخرجات المتوقعة:

○ المخرجات المذكورة على يمين الرسم (تحسين جودة التعليم، تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير البيئة المدرسية، ورفع الكفاءة المؤسسية)، مما يسهل الربط بين المدخلات والنتائج.

• عناصر التميز:

○ وجود نقاط مثل "توسيع نطاق التقييم" و"تعزيز القيادة التربوية" يشير إلى الاهتمام بتطوير أدوات قياس متقدمة ودعم القيادات التعليمية.



المرحلة الثانية عرض النموذج بتفصيل المحاور الفرعية:

شكل رقم 2.4: عرض النموذج بتفصيل المحاور

1. تفصيل المحاور الأساسية:

تم تقسيم العناصر التنظيمية الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية،

التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) إلى محاور فرعية واضحة :

- **القيم التنظيمية:** تشمل الثقة، الابتكار، المسؤولية الجماعية، والتعاون.
- **المعتقدات التنظيمية:** تركز على التعليم كعملية تشاركية، القيادة بروح الفريق، وتعزيز الرؤية المشتركة.
- **التوقعات التنظيمية:** تتضمن وضع أهداف واضحة، التركيز على الجودة، وتشجيع الابتكار.

▪ الأعراف التنظيمية :تبرز الالتزام بالسلوك الإيجابي وتعزيز العمل الجماعي.

2. تعزيز الدعم الخارجي:

○ المجتمع المحلي :إضافة محاور فرعية مثل التحديات السياسية، الدعم المجتمعي، والثقافة المحلية يعكس مدى شمولية النموذج وارتباطه بالسياق الفلسطيني.

○ زيادة إشراك المجتمع المحلي :خطوة هامة لتحقيق التفاعل المستمر بين المدرسة والمجتمع، مما يدعم الأهداف التعليمية.

3. الإدارة المدرسية:

- التخطيط الاستراتيجي :لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.
- إدارة الموارد :لضمان الاستخدام الأمثل للبنية التحتية والموارد البشرية.
- التواصل والتنسيق :لتعزيز الانسجام بين الأطراف المختلفة.

4. التقييم والقياس:

○ يبرز أهمية التركيز على التحسين المستمر واستخدام أدوات مبتكرة لقياس الأداء.

○ الربط بين أهداف التقييم ونتائج العملية التعليمية يعكس الطابع الديناميكي للنموذج.

5. بيئة التعلم:

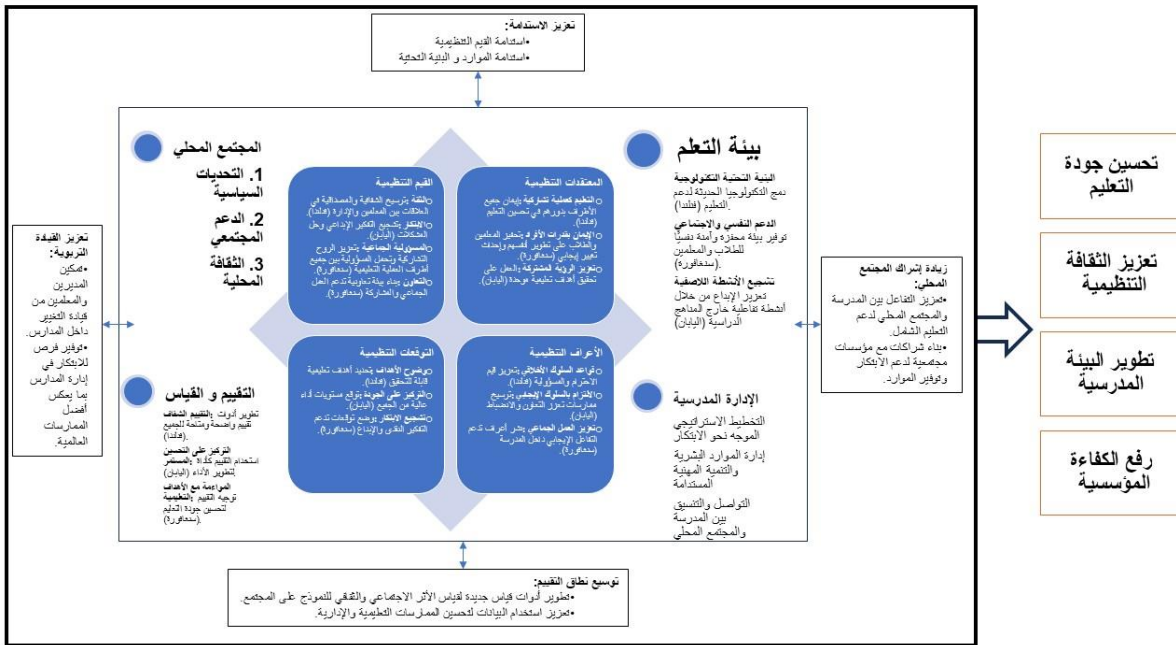
○ دمج التكنولوجيا والدعم النفسي والاجتماعي يشير إلى توجه عالمي يركز على التعليم الشامل.

○ تشجيع الأنشطة اللاصفية يظهر اهتماما بتطوير مهارات الطلبة الشاملة.

6. الاستدامة:

- تعزيز استدامة القيم التنظيمية والموارد يدعم نجاح النموذج على المدى الطويل.
- التركيز على "توسيع نطاق التقييم" يبرز الطموح نحو تطوير معايير عالمية لجودة التعليم.

المرحلة الثالثة: عرض الانموذج بصورته النهائية :



شكل رقم 3.4: عرض الأنموذج بصورته النهائية

هذا الأنموذج يعكس نهجا متكاملًا لتحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية، مع التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية كمحور مركزي، يعتمد النموذج على الربط بين المحاور التنظيمية الأساسية والخبرات العالمية الناجحة، مما يجعله أداة استراتيجية لتحسين التعليم وتحقيق استدامة التطوير.

و الذي جاء على النحو التالي :

أولاً : القيم التنظيمية

القيم التنظيمية تعد المكون الأساسي لخلق بيئة مدرسية داعمة للإبداع والتعليم المستدام.

و التي تتكون من :

• قيمة الثقة من خلال :بناء المصداقية في العلاقات بين الإدارة والمعلمين والطلبة و الاهالي.

• قيمة الابتكار : عبر تشجيع الإبداع وتقديم حلول تعليمية مبتكرة.

• قيمة المسؤولية الجماعية : عبر تعزيز الالتزام المشترك بين جميع الأطراف لتحقيق أهداف المدرسة.

• قيمة التعاون :عبر دعم الشراكة الفعالة بين أعضاء الفريق المدرسي.

الربط مع الخبرات العالمية:

• فنلندا :يتميز النظام التعليمي الفنلندي بمنح استقلالية وثقة عالية للمعلمين.

• سنغافورة :يشجع النظام على الابتكار كجزء أساسي من المناهج التعليمية.

• اليابان :تعتمد المسؤولية الجماعية في جميع المستويات المدرسية لتعزيز التعاون والإبداع.

ثانياً : المعتقدات التنظيمية

المعتقدات التنظيمية تعكس الإيمان الراسخ بقدرة التعليم على تحقيق تغيير إيجابي شامل.

وتم ذلك عبر :

• التعليم كعملية تشاركية :لتأكيد أهمية تكامل الأدوار بين المعلمين والإدارة والمجتمع المحلي.

- الإيمان بقدرات العاملين :لتعزيز الثقة الذاتية والقدرة على تحقيق النجاح.
- تعزيز الرؤية المشتركة : لبناء أهداف تعليمية مشتركة تعكس احتياجات المدرسة والمجتمع.

الربط مع الخبرات العالمية:

- فنلندا: تطبق نظاما يركز على المشاركة الفعالة لجميع الأطراف في التعليم.
- سنغافورة: تبني رؤى مشتركة طويلة الأمد لتحسين جودة التعليم.
- اليابان: تعزز الاعتقاد بأن العمل التشاركي يحقق الأهداف الجماعية.

ثالثا : التوقعات التنظيمية

التوقعات التنظيمية تضع إطارا لتحقيق التعليم المستدام من خلال وضع أهداف واضحة.
من خلال :

- وضع الأهداف :تحديد أهداف استراتيجية وقابلة للتحقيق.
- التركيز على الجودة :تطوير استراتيجيات تهدف لتحسين الأداء العام.
- تشجيع الابتكار: تقديم حلول مبتكرة لتحسين جودة التعليم.

الربط مع الخبرات العالمية:

- فنلندا: تبسط الأهداف لتحقيق تعليم مرن وشامل.
- سنغافورة: تعتمد أهدافاً مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا لتحسين التعليم.
- كوريا الجنوبية: تبرز الابتكار كعنصر أساسي لتحقيق التعليم المستدام.

رابعا: الأعراف التنظيمية

الأعراف التنظيمية تسهم في تحسين بيئة العمل داخل المدرسة وتعزيز الانضباط والإبداع.

ويتم ذلك من خلال

- قواعد السلوك الأخلاقي :وضع معايير واضحة للسلوك المهني.
- الالتزام بالسلوك الإيجابي :تشجيع التصرفات البناءة داخل البيئة المدرسية.
- تعزيز العمل الجماعي :بناء فريق متكامل يعتمد على التعاون المشترك.

الربط مع الخبرات العالمية:

- اليابان :تضع قواعد صارمة للسلوك الأخلاقي المهني.
- فنلندا :تدعم الالتزام الإيجابي من خلال بناء بيئة تعليمية محفزة.
- سنغافورة :تعتمد العمل الجماعي كركيزة أساسية لتطوير المدارس.

خامسا : الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية تُعدّ محورا أساسيا لتحقيق أهداف النموذج، حيث تركز على التخطيط والتنسيق.

ويتم ذلك من خلال

- التخطيط الاستراتيجي التربوي :وضع رؤية طويلة الأمد لتطوير المدرسة.
- إدارة الموارد :تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة.
- التواصل والتنسيق :إنشاء قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والمعلمين والمجتمع المحلي.

الربط مع الخبرات العالمية:

- فنلندا :تعتمد الإدارة المدرسية على التخطيط الشامل لتحقيق التوازن بين التعليم والتنمية.
- سنغافورة :تبرز أهمية الاستثمار في الموارد التكنولوجية والبشرية.

سادسا : التقييم والقياس

التقييم والقياس يستخدمان كأدوات لتحسين التعليم وضمان تحقيق الأهداف.

و يتم لك من خلال :

- التقييم المتنوع: اعتماد أدوات تقييم تراعي الفروقات الفردية.
 - التركيز على التحسين المستمر: جعل التقييم أداة لتحسين الأداء.
 - المواءمة مع الأهداف التعليمية: ربط نتائج التقييم بالأهداف العامة للتعليم.
- الربط مع الخبرات العالمية:

- فنلندا: تعتمد على تقييم بسيط وفعال يساعد في تحسين الأداء التعليمي.
- سنغافورة: تستخدم أنظمة تقييم شاملة تتماشى مع أهداف التعليم الوطنية.

سابعاً : إشراك المجتمع المحلي

- إشراك المجتمع المحلي يعد عنصراً محورياً لدعم التعليم وتحقيق التنمية المستدامة.
- ويتم ذلك من خلال :

- مراعاة التحديات السياسية: التعامل مع التأثيرات السياسية على النظام التعليمي.
- الدعم المجتمعي: تعزيز مشاركة المجتمع في صنع القرار التعليمي.
- الثقافة المحلية: إدماج القيم الثقافية المحلية في العملية التعليمية.

الربط مع الخبرات العالمية:

- اليابان: تعزز الروابط بين المدارس والمجتمعات المحلية.
- فنلندا: تشجع على مشاركة الأهالي في تصميم المناهج.
- سنغافورة: تدعم بناء شراكات قوية مع المجتمع لتعزيز جودة التعليم.

ثامناً : الاستدامة

النموذج يبرز أهمية الاستدامة من خلال:

- استدامة القيم التنظيمية.
- استدامة الموارد والبنية التحتية.

- ضمان تكيف النموذج مع المتغيرات المستقبلية.

الربط مع الخبرات العالمية:

- فنلندا وسنغافورة: تركزان على التخطيط طويل الأمد لضمان استمرارية التحسين.

أثر الأنموذج على المخرجات :

هذا الانموذج يسعى إلى تحقيق مجموعة من المخرجات التي تهدف إلى تحسين جودة التعليم في

المدارس الفلسطينية. فيما يلي استعراض المخرجات الرئيسية وأثر الأنموذج عليها:

أولاً: تحسين جودة التعليم

المخرجات المتوقعة:

- رفع مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب.

- تحسين البيئة التعليمية لتكون أكثر شمولية وداعمة.

- تعزيز تفاعل الطلبة مع العملية التعليمية.

كيف يتم النظر إلى أثر الأنموذج ؟

- من خلال تعزيز القيم التنظيمية مثل الثقة والابتكار، يدعم النموذج بيئة تعليمية تحفز

الطلبة والمعلمين على الأداء الأمثل.

- يركز على التوقعات التنظيمية التي تضع أهدافاً واضحة وقابلة للتحقيق لتحسين الأداء

التعليمي.

- دمج التقييم والقياس في العملية التعليمية يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لتحسين

مستمر.

ثانياً : تعزيز الثقافة التنظيمية

المخرجات المتوقعة:

- تعزيز الانسجام بين أفراد المجتمع المدرسي.
- ترسيخ قيم المسؤولية الجماعية والتعاون.
- بناء رؤية مشتركة لتحقيق أهداف التعليم.

كيف يتم النظر إلى أثر الأنموذج ؟

- القيم التنظيمية مثل التعاون والمسؤولية الجماعية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المدرسة.
- المعتقدات التنظيمية التي تعزز الإيمان بدور التعليم كعملية تشاركية، تشجع جميع الأطراف على الالتزام بالقيم المشتركة.
- الاعتماد على تجارب دول مثل فنلندا وسنغافورة يضمن تطبيق استراتيجيات عالمية ناجحة لتحسين الثقافة التنظيمية.

ثالثا : تطوير البيئة المدرسية

المخرجات المتوقعة:

- إنشاء بيئة تعليمية إيجابية تدعم الإبداع والانضباط.
- تحسين البنية التحتية والتكنولوجية للمدارس.
- توفير دعم نفسي واجتماعي للطلاب والمعلمين.

كيف يتم النظر إلى أثر الأنموذج ؟

- من خلال الإدارة المدرسية، يتم التركيز على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد لتحسين البيئة المدرسية.
- بيئة التعلم المدعومة بالتكنولوجيا والأنشطة اللامنهجية تسهم في خلق مناخ مدرسي إيجابي ومبتكر.

- استدامة الموارد والبنية التحتية التي يركز عليها النموذج تضمن بيئة مدرسية متطورة على المدى البعيد.

رابعاً: رفع الكفاءة المؤسسية

المخرجات المتوقعة:

- تحسين الأداء الإداري والتنظيمي في المدارس.
- تعزيز قدرة المدارس على مواجهة التحديات بفعالية.
- تحقيق التكامل بين جميع عناصر العملية التعليمية.

كيف يتم النظر إلى أثر الأنموذج ؟

- الإدارة المدرسية التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي والتواصل الفعال تعزز الكفاءة المؤسسية.
- التقييم والقياس يستخدم كأداة لتحسين الأداء الإداري والتعليمي من خلال تقييم دوري للأداء.
- إشراك المجتمع المحلي يعزز الدعم المؤسسي ويساعد في مواجهة التحديات بكفاءة.

خامساً : زيادة إشراك المجتمع المحلي

المخرجات المتوقعة:

- تعزيز التعاون بين المدارس والمجتمع المحلي.
- زيادة مشاركة الأهالي وأولياء الأمور في صنع القرار التعليمي.
- بناء شراكات مستدامة مع المؤسسات المجتمعية.

كيف يتم النظر إلى أثر الأنموذج ؟

• من خلال التركيز على الثقافة المحلية والدعم المجتمعي، يضمن النموذج إشراكاً فعالاً للمجتمع المحلي.

• المعتقدات التنظيمية التي تدعو إلى التعاون والتشاركية تشجع المجتمع المحلي على دعم العملية التعليمية.

• بناء شراكات طويلة الأمد مع المؤسسات المجتمعية يضمن استدامة الجهود المبذولة.

سادسا : تعزيز الاستدامة

المخرجات المتوقعة:

• استدامة القيم التنظيمية داخل المدارس.

• استمرارية تحسين جودة التعليم على المدى الطويل.

• تطوير خطط طويلة الأمد للتعليم المستدام.

كيف يتم النظر إلى أثر الأنموذج ؟

• التركيز على استدامة القيم التنظيمية يضمن استمرارية تعزيز الثقافة التنظيمية في المدارس.

• استدامة الموارد والبنية التحتية التي يدعمها النموذج تجعل عملية التطوير مستمرة وفعالة.

• استخدام التقييم المستمر كأداة للتطوير يضمن تحقيق الاستدامة على المستوى التعليمي والمؤسسي.

هذا الأنموذج يدمج الخبرات العالمية مع السياق الفلسطيني بشكل يعكس التحديات المحلية

والفرص المتاحة، ليمثل إطاراً استراتيجياً لتحقيق التعليم المستدام، مع تعزيز الكفاءة المؤسسية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة نتائج الدراسة

بالاستناد إلى ما جاء في الأدب التربوي والدراسات السابقة، ومع مراعاة السياق الفلسطيني ورأي الباحث تم تفسير نتائج الدراسة. وقد تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة الأولى والثانية، بالإضافة إلى مناقشة نتائج إجابات الخبراء أفراد العينة على أسئلة المقابلات المتقاطعة معها والمختلفة عنها. وقد تناول الباحث أوجه الشبه والاختلاف بين نتائج إجابات الطرفين وتفسيرها. كما تضمن هذا الفصل عدداً من التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة.

1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول : ما الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية

الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين؟

يمكن ملاحظة أن هناك توافقاً عاماً بين الإداريين والمعلمين في تقييمهم للثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية. يتمثل ذلك في الدرجات المرتفعة التي تم تحقيقها عبر مختلف المجالات والمحاور، مما يعكس إدراكاً عاماً بأهمية هذه المجالات في تحسين الأداء التعليمي.

أما الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية فقد حققت هذه الدرجة المتوسط الحسابي 3.98، مما يعكس تقييماً عالياً (80%) بشكل عام لهذا المجال. بفضل القيمة المرتفعة في مجال القيم التنظيمية (4.06) والدرجة الكلية التي كانت قريبة من 80%، نجد أن هذه الثقافة تعتبر من الركائز الأساسية التي تعزز جودة التعليم. وبالرغم من ذلك، فإن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.86 يشير إلى وجود بعض الاختلافات في آراء المشاركين، ولكن تظل هذه الاختلافات ضمن نطاق مقبول يفهم من هذا أن الإداريين والمعلمين يرون أن الثقافة التنظيمية القائمة تدعم قيماً إيجابية، وتسهم في توفير مناخ تعليمي فعال، وهو ما يتماشى مع دراسات حديثة أكدت العلاقة

الإيجابية بين البيئة التنظيمية الجيدة وفاعلية التعليم. (Yildirim & Tepe, 2024) ، وقلة
تباين وجهات النظر بينهم، يدل على أن المبحوثين يشاركون نظرة متقاربة حول الثقافة التنظيمية
وجودة التعليم. هذه المعطيات تدل على استقرار نسبي في البيئة المدرسية من حيث القيم
والممارسات، وهي من علامات وجود ثقافة مؤسسية راسخة وفقاً لما بينته دراسة
(Rattanaphant & Srisara, 2024).

كما بينت نتائج الدراسة أن التفسير التحليلي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم
مقارب بين المتوسطين الحسابيين لكلا المحورين (3.98 و 3.97) مما يشير إلى وجود علاقة
طردية قوية، ما يدل على أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تعد محفزاً رئيسياً لجودة التعليم. هذه
العلاقة تدعم نتائج دراسات عدة أكدت أن البيئات التعليمية التي تسودها ثقافة مؤسسية قائمة
على الاحترام، المشاركة، والمسؤولية تسهم في رفع الكفاءة التعليمية وتحقيق مخرجات تعليمية
متميزة. (Shi & Srito, 2024; Febriani & Sesmiarni, 2024)

النتائج المستخلصة تعزز الحاجة إلى تبني نهج شامل في تطوير الثقافة التنظيمية داخل
المدارس، حيث تظهر أهمية استثمار الثقافة في بناء رؤية تعليمية ذات أساس قيمي وتنظيمي
واضح، هذه الرؤية لا تكفي بتحقيق الامتثال المؤسسي، بل تسعى لبناء أنموذج تطوير تربوي
مستند إلى خبرات عالمية ومحلية.

أما مجال القيم التنظيمية وهو المجال الأول الذي حصل على أعلى درجة (4.06)، مع
نسبة مئوية 81%، وهو ما يشير إلى أن المدارس تولي اهتماماً كبيراً للقيم التنظيمية، وتعتبرها
أحد الركائز المهمة لتحقيق التطوير والجودة في النظام التعليمي، كما أن الانحراف المعياري
0.84 يعكس درجة من التوافق في الآراء حول أهمية هذا المجال.

اما مجال التوقعات التنظيمية فقد جاء في المرتبة الثانية بمعدل 3.99، مما يعكس أن التوقعات التنظيمية تحظى أيضا باهتمام كبير، وهو مجال يساهم في تحديد آليات العمل وتحقيق الأهداف التعليمية في المدارس. الانحراف المعياري المنخفض نسبيا (0.83) يعكس توافقا جيدا بين الآراء حول هذا المجال وبالنسبة للدرجة الكلية لمحور جودة التعليم وعلى الرغم من أن هذه الدرجة تعتبر مرتفعة (3.97)، فإنها تأتي أقل قليلا مقارنة ببعض المجالات الأخرى. وهي تعكس أن هناك اهتماما في المدارس الفلسطينية بكل ما يتعلق بتحسين جودة التعليم من خلال تطوير المناهج الدراسية، بيئة التعليم، والإدارة التنظيمية، إلا أن درجة الانحراف المعياري (0.86) قد تشير إلى وجود بعض التنوع في الرؤى حول سبل تحسين الجودة.

ويرى الباحث أن الإجابة متقاربة بين أفراد العينة والمقابلات، حيث ذكر أفراد العينة في المقابلات أن الإدارة تسعى إلى غرس القيم التنظيمية التي تدعم بناء شخصية الطلبة وتعزيز بيئة تعليمية إيجابية. القيم الوطنية تزرع من خلال الأنشطة اللامنهجية والطابور الصباحي، مما يعزز الانتماء الوطني. القيم الدينية والأخلاقية توجه الطلبة نحو السلوكيات الإيجابية، بينما قيم التعاون والتواصل تسهم في بناء علاقات قوية بين المعلمين والإدارة، مما ينعكس على جودة التعليم.

كما أوضح تحليل معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية وقوية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ومحاور جودة التعليم، حيث كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يعكس تأثيرا ملحوظا للثقافة التنظيمية على جودة التعليم.

كما أظهرت النتائج أن القيم التنظيمية ترتبط إيجابيا مع جميع محاور جودة التعليم، حيث كان أعلى ارتباط لها مع جودة التعليم الكلية بمعامل (0.665)، مما يشير إلى دورها في تحسين

الأداء العام للعملية التعليمية. أما المعتقدات التنظيمية فقد سجلت ارتباطات أقوى، حيث بلغ معامل ارتباطها مع جودة التعليم الكلية (0.821)، مما يبرز أهمية القيم والمبادئ المشتركة في تعزيز جودة البيئة التعليمية.

أما الأعراف التنظيمية، فقد أظهرت أقوى ارتباط مع جودة التعليم الكلية بمعامل (0.884)، مما يشير إلى أن الأنماط السلوكية المقبولة والمتعارف عليها تسهم بشكل كبير في تحقيق تعليم عالي الجودة، كما أن التوقعات التنظيمية، التي تعكس الطموحات المستقبلية وتوقعات الأداء، أظهرت أيضاً ارتباطاً قوياً مع جودة التعليم الكلية بمعامل (0.806)، مما يدل على دورها في تحديد مسار واضح لتحسين الجودة.

بالنسبة للدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، فقد سجلت أعلى ارتباط مع جودة التعليم الكلية بمعامل (0.887)، مما يؤكد أن تكامل أبعاد الثقافة التنظيمية يسهم بشكل كبير في تحقيق جودة تعليمية شاملة، كما سجلت هذه الدرجة ارتباطات إيجابية قوية مع المحاور المختلفة لجودة التعليم، مما يعكس العلاقة الوثيقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وعناصر جودة التعليم.

بالتالي، تشير النتائج إلى أن تعزيز القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية في المدارس يمكن أن يكون له أثر إيجابي ومباشر على جودة التعليم، وهذا يدعو إلى التركيز على تطوير ثقافة تنظيمية متماسكة كجزء من استراتيجية تحسين الأداء التعليمي في المدارس الفلسطينية..

تظهر نتائج هذه الدراسة توافقاً ملحوظاً مع دراسات أخرى تناولت الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين جودة التعليم. فيما يتعلق بأهمية القيم التنظيمية، اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسات مثل (حبشي، 2024) و(الدوسري، 2020)، التي أكدت أن القيم التنظيمية مثل التعاون والانتماء والشفافية تعد من الركائز الأساسية لتحسين الأداء الأكاديمي وخلق بيئة تعليمية إيجابية. كما

أشارت دراسة (تركستاني، 2024) إلى أهمية القيم في دعم الإبداع الإداري وتعزيز المناخ المدرسي، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث أظهرت أن القيم التنظيمية حققت أعلى متوسط حسابي بنسبة 81%، مما يعكس التركيز الكبير على هذه القيم كعنصر أساسي لتحسين جودة التعليم.

أما فيما يخص التوقعات التنظيمية، فقد أظهرت الدراسة توافقاً مع دراسات مثل (عوادة، 2023) التي ركزت على دور التوقعات التنظيمية في تعزيز التعليم المستدام وتحسين آليات العمل. النتائج المقارنة بين الدراسات تبرز أهمية وضوح التوقعات التنظيمية ودورها في تحسين الأداء التعليمي، وهو ما يتماشى مع دراسة (الجندي، 2024) التي أكدت على أن وضوح التوقعات التنظيمية يسهم في تعزيز العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التعليمية.

رغم هذا التوافق، تظهر بعض الاختلافات بين هذه الدراسة والدراسات الأخرى. على سبيل المثال، بينما ركزت هذه الدراسة على القيم والتوقعات التنظيمية كأهم المجالات، أشارت دراسات أخرى مثل (بلعور، 2023) إلى أهمية الأعراف التنظيمية والممارسات الإدارية كعوامل رئيسية لتحقيق جودة التعليم. هذا التباين قد يكون نتيجة اختلاف السياقات التعليمية والثقافية بين البيئات المدروسة. كذلك، أظهرت الدراسة الحالية وجود تفاوت بسيط في الآراء بين المشاركين، حيث تراوح الانحراف المعياري بين (0.84-0.86)، بينما أظهرت دراسات أخرى مثل (العوفي، 2023) درجة توافق أعلى، مما يعكس انسجاماً أكبر في وجهات النظر حول المجالات التنظيمية.

تختلف الدراسة الحالية أيضاً من حيث تركيزها على القيم الوطنية والدينية كجزء من الثقافة التنظيمية، وهو ما لم يكن محورياً رئيسياً في دراسات أخرى مثل (Yildirim & Tepe, 2024) أو (Thi & Cao, 2024)، التي ركزت بشكل أكبر على الجوانب التكنولوجية والابتكارات

الإدارية. وأخيراً، في حين جاءت القيم التنظيمية في المرتبة الأولى في هذه الدراسة، كانت الأولوية لاستخدام التكنولوجيا لتحسين المناهج والبيئة التعليمية محور تركيز دراسات مثل (حسين، 2023)

تشير هذه الفروقات إلى أهمية مراعاة السياقات المحلية في الدراسات التي تتناول الثقافة التنظيمية وجودة التعليم، حيث تعكس الدراسة الحالية الخصوصيات الثقافية والتعليمية الفلسطينية، في حين أن الدراسات الأخرى قد تكون مستمدة من سياقات مختلفة. وبالرغم من هذه الفروقات، تظل هناك اتفاقات عامة حول دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة التعليم، مما يشير إلى أهمية اتباع نهج شمولي يأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة لتحقيق تعليم عالي الجودة.

2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما واقع جودة التعليم في المدارس الحكومية الفلسطينية

الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين؟

تشير النتائج الإحصائية إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحوّر جودة التعليم في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا بلغ (3.97) بانحراف معياري (0.86)، وبنسبة مئوية (80%)، ما يصنف ضمن المستوى المرتفع وفق مقياس التقدير الخماسي المستخدم في الدراسة. وتدل هذه النتيجة على إدراك إيجابي عام من قبل المعلمين والإداريين تجاه جودة التعليم في بيئتهم المدرسية، مما يعكس مستوى من النضج المؤسسي في تطبيق المبادئ التربوية والإدارية الفاعلة. وقد أكد عدد من الدراسات الحديثة على أهمية التقييم الذاتي في تحقيق تحسين مستمر في الأداء المدرسي، مثل دراسة (Talebi et al., 2024) التي ربطت بين جودة البيئة التعليمية وفاعلية المخرجات الأكاديمية، وكذلك دراسة (Widyastuti, 2023) التي أوضحت أن جودة التعليم تنبع من التكامل بين جميع عناصر المنظومة التعليمية.

ففي بعد التقييم والقياس جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.99) ونسبة (80%)، ما يدل على إدراك المعلمين والإداريين لأهمية أدوات القياس في تتبع التحصيل الدراسي وتوجيه الخطط التعليمية. تعكس هذه النتيجة مستوى متقدماً في تطبيق أنظمة التقييم التكويني والبنائي، وهو ما يتسق مع ما ذهب إليه دراسة (Zhang, 2024) التي أكدت أن نظم القياس الفعالة تعد ركيزة أساسية لتحسين التعلم المستند إلى البيانات.

وأما البعد الإداري والتنظيمي جاء ثانياً بمتوسط (3.98) ونسبة (80%)، مما يعكس كفاءة نسبية في القيادة المدرسية والتخطيط التربوي. هذه النتيجة تتناغم مع ما أشارت إليه دراسة (Rambe & Siregar, 2024) حول دور القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة تساهم في تحسين الأداء العام، وهو ما يدعمه أيضاً نموذج (Angasinha, 2024) الذي أكد أن الثقافة الإدارية القوية تنعكس على نوعية الممارسات التربوية.

من جهة أخرى فبعد بيئة التعليم والمناخ المدرسي حصل على المتوسط ذاته (3.98) بنسبة (80%)، ما يدل على اهتمام واضح بتوفير مناخ نفسي واجتماعي مشجع على التعلم. وأظهرت دراسة (Zaharah et al., 2024) أن المناخ المدرسي الإيجابي يعزز من مشاعر الانتماء لدى الطلبة ويزيد من تحفيزهم على التعلم، كما أن دعم العلاقات الإنسانية داخل المدرسة يعد من مؤشرات الجودة المعتمدة في كثير من نظم الاعتماد التربوي.

أما بعد المناهج الدراسية واستراتيجيات التعلم والتعليم جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.93) ونسبة (79%)، على الرغم من بقائها ضمن التصنيف "المرتفع". هذا الترتيب يشير إلى أن المناهج الحالية تحتاج إلى تطوير يعكس التغيرات في مهارات القرن الحادي والعشرين. وقد بينت دراسات متعددة مثل (JN, 2025؛ Agustina, 2024؛ Subandi et al., 2024) أن

ربط المناهج بسياق الحياة الواقعية ومهارات الإبداع والتفكير النقدي يعد شرطاً أساسياً لتحقيق جودة تعليمية فعالة ومستدامة.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن المدارس الحكومية الفلسطينية تعمل في بيئة تعليمية ذات مستوى تنظيمي مرتفع من حيث إدارة العملية التعليمية، وتوفير بيئة مدرسية آمنة، وتفعيل أدوات التقييم بشكل مناسب. ومع ذلك، فإن الترتيب الأخير لبعث المناهج يسلط الضوء على الحاجة الماسة إلى مراجعة شاملة للمحتوى الدراسي واستراتيجيات التعليم، وذلك لتعزيز التفكير النقدي والتعلم النشط لدى الطلبة، كما أكدت دراسات مثل (Pujiani, 2024)؛ (Inawati, 2024).

ويلاحظ أن جودة التعليم تتطلب تكاملاً بين الجوانب الفنية والتنظيمية والأخلاقية، وهو ما شددت عليه الدراسات الإسلامية الحديثة التي تناولت البوصلة القرآنية في التربية، مثل (Azizah & Abidin, 2025)، وأكدت أن التعليم لا يقاس فقط بالمؤشرات الكمية بل يتطلب بعداً أخلاقياً وروحياً يحقق مقاصد التربية في ضوء التزكية لا الحفظ فقط.

2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم، تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد طلبة المدرسة، عدد شعب المدرسة، عدد المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة)؟

بعد إجراء الدراسة تبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: تعزى لمتغيرات: الجنس، عدد سنوات الخدمة، التخصص، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد طلبة المدرسة، عدد شعب المدرسة، عدد

المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة، في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة، وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فقد أجري تحليل التباين التساعي متعدد المتغيرات "بدون تفاعل" (9-MANOVA "without Interaction"، الذي أوضح أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ على الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، الوظيفة، عدد شعب المدرسة، عدد المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة) مما يشير إلى حالة من التجانس العام في إدراك أفراد العينة لمفهوم الثقافة التنظيمية وجودة التعليم، بغض النظر عن خلفياتهم الديموغرافية.

فيما يتعلق بمتغير الجنس، كشفت النتائج عن غياب فروق ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى وحدة في تصور الذكور والإناث للثقافة التنظيمية. ويعكس ذلك بيئة عمل تربوية قائمة على تكافؤ الفرص التنظيمية والإدارية بين الجنسين، وهي نتيجة تدعم ما توصلت إليه دراسة Yildirim and Tepe (2024)، التي بينت أن الإدراك العام للقيم التنظيمية داخل المدارس لا يتأثر بالجنس في حال توفرت بيئة مهنية عادلة، إلا أن هذا الاتجاه لا يتطابق تماماً مع دراسات أخرى تظهر أحياناً حساسية التنظيمات التعليمية لاختلافات النوع الاجتماعي، كما أشار إليه بعض الباحثين في السياقات الغربية، حيث تظهر المعلمات إدراكاً مختلفاً للعدالة المؤسسية، وهو ما قد لا يظهر في السياق الفلسطيني بفعل هيكلية الإدارة المركزية وتجانس الأدوار.

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة، فلم تُسجل فروق دالة إحصائية بين المعلمين والإداريين القدامى والجدد، وهو ما يعكس انتقالاً فعالاً للثقافة المؤسسية بغض النظر عن الخبرة. تتسق هذه

النتيجة مع ما أشار إليه (Angasinha 2024) ، بأن الثقافة التنظيمية المستقرة تقلل من أثر الخبرة المهنية عند وجود دعم قيادي وتدريب منظم. غير أن بعض الدراسات الأخرى مثل Shi and Srito (2024) وأرأت أن الأفراد الأكثر خبرة قد يمتلكون تصورات نقدية أعمق تجاه الأداء المؤسسي، وهو ما قد يخلق تفاوتات لم تظهر في هذه الدراسة.

وفيما يتعلق بالتخصص الأكاديمي، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية ينظر إليها بوصفها إطاراً شاملاً يعبر الحدود التخصصية. ويتماشى هذا مع ما وجدته دراسة (Rambe and Siregar 2024) ، التي أكدت أن القيادة المدرسية ذات التوجه التشاركي تضعف من الفجوات التخصصية، وتخلق إدراكاً موحداً لمعايير الأداء التنظيمي.

وفيما يخص طبيعة الوظيفة، لم تكن هناك فروق واضحة بين الإداريين والمعلمين في تقييم الثقافة التنظيمية، ما يعكس بيئة تنظيمية تعاونية تشجع على وحدة التوجه داخل المدرسة. هذه النتيجة تدعم بقوة ما خلصت إليه دراسة (Maciejewska 2024) التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية تعزز عندما يشارك المعلمون في عمليات التقييم والتخطيط الإداري، فتتلاشى الفجوات بين الكوادر التعليمية والإدارية.

أما بالنسبة للمتغيرات المرتبطة بخصائص المدرسة، مثل عدد الشعب، عدد المعلمين، وموقع المدرسة، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية. يشير ذلك إلى وجود تطبيق موحد للأنظمة والقيم التنظيمية بغض النظر عن حجم المدرسة أو موقعها، وهي نتيجة تعكس استقراراً إدارياً وتجانساً في تطبيق سياسات الجودة. وقد دعمت هذه النتيجة دراسات مثل Duangjai and Tujinda (2024) التي أكدت أن السياسات الوطنية في إدارة الجودة تقلل من التفاوتات الهيكلية بين المدارس، وتنتج ثقافة تنظيمية متشابهة حتى في البيئات الريفية أو المكتظة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن هذه النتائج تعزز فرضية أن الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية محكومة إلى حد كبير بعوامل بنيوية ونظامية أكثر من كونها متأثرة بالفروق الفردية أو البيئية. ويؤشر ذلك إلى أن برامج تطوير الثقافة المؤسسية التي تنفذها وزارة التربية والتعليم، والمبادرات الوطنية في الجودة والإدارة، قد أسهمت في تشكيل بيئة مدرسية ذات ثقافة تنظيمية موحدة ومستقرة.

بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأبعاد الفرعية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم تعزى لمتغير (عدد طلبة المدرسة) على جميع المجالات ومتغيرات (المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة) على محور جودة التعليم وقد تبين ان الفروق على متغير المؤهل العلمي كانت جوهرية ولصالح البكالوريوس على الدراسات العليا وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) ليتبين وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم تعزى لمتغير عدد طلبة المدرسة على المجال الكلي وجميع المجالات بين (اقل من 200 طالب ومن 200 إلى 400 طالب لصالح اقل من 200 طالب) .

كذلك أوضح التحليل عن وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر

الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم تعزى لمتغير سنوات الخدمة بين (أقل من 3 سنوات ومن 6 إلى 9 سنوات لصالح أقل من 3 سنوات).

كذلك أشار التحليل عن وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: تعزى لمتغير سنوات الخدمة بين (من 3 سنوات إلى 6 سنوات و أكثر من 9 سنوات لصالح أكثر من 9 سنوات)

كذلك أوضح التحليل عن وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: تعزى لمتغير سنوات الخدمة بين (من 6 إلى 9 سنوات و أكثر من 9 سنوات لصالح أكثر من 9 سنوات)

وعند تحليل هذه النتائج التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في تقييم الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، وهي فروق تعزى إلى مجموعة من المتغيرات المتعلقة بخصائص المدارس والعاملين فيها.

أحد أبرز هذه الفروقات كان مرتبطاً بعدد طلبة المدرسة، حيث أظهرت الدراسة أن المدارس ذات العدد الأقل من الطلبة (أقل من 200 طالب) تتمتع بثقافة تنظيمية أكثر قوة مقارنة بالمدارس ذات الأعداد الكبيرة. يمكن تفسير ذلك بأن قلة عدد الطلبة تسهم في خلق بيئة تعليمية أكثر تفاعلاً وتماسكاً، حيث يتمتع المعلمون والإدارة بفرصة أكبر للتواصل والتفاعل الشخصي، مما يعزز القيم التنظيمية مثل التعاون والانتماء والشفافية. هذه النتيجة تتماشى مع دراسات مثل (حبشي، 2024) التي أكدت أن التواصل الشخصي في البيئات التعليمية الصغيرة ينعكس إيجاباً على الأداء الأكاديمي والمعنويات العامة.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد أشارت النتائج إلى تفوق حاملي درجة البكالوريوس على نظرائهم من حملة الدراسات العليا في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية. يمكن تفسير ذلك بأن المعلمين والإداريين ذوي المؤهلات الأقل غالباً ما يكونون أكثر تفاعلاً مع الأنشطة اليومية للعمل المدرسي وأكثر قرباً من العمليات التعليمية المباشرة، في حين يميل حاملو الدراسات العليا إلى التركيز على الجوانب الأكاديمية والبحثية، مما قد يحد من انخراطهم في الجوانب العملية للثقافة التنظيمية.

هذه النتائج تختلف عن بعض الدراسات السابقة مثل (حمد، 2024) التي ركزت على أهمية التطوير الأكاديمي في تعزيز الثقافة التنظيمية، لكنها تتفق مع رؤية أشارت إليها دراسة (الجندي، 2024)، والتي أوضحت أن التفاعل اليومي المستمر يلعب دوراً أكبر من المؤهلات الأكاديمية في بناء القيم التنظيمية.

فيما يتعلق بسنوات الخدمة، تبين أن الموظفين الجدد (أقل من ثلاث سنوات) والمخضرمين (أكثر من تسع سنوات) يظهرون تقييماً أكثر إيجابية للثقافة التنظيمية مقارنة بزملائهم في المراحل المتوسطة من الخدمة. يمكن فهم هذا التباين من خلال تحليل احتياجات وتطلعات هذه الفئات. فالجيل الجديد من المعلمين يميل إلى تبني الأفكار المبتكرة والنهج التعاوني، مما يعزز التفاعل الإيجابي مع الثقافة التنظيمية. من ناحية أخرى، يمتلك المعلمون ذوو الخبرة الطويلة فهماً عميقاً ومتكاملاً لبيئة العمل، مما يسمح لهم بتقدير أهمية القيم التنظيمية بشكل أكثر وعياً. ومع ذلك، قد تكون الفئات ذات الخدمة المتوسطة أكثر عرضة للإحباط نتيجة مواجهة التحديات البيروقراطية، مما قد ينعكس على تقييمهم للثقافة التنظيمية. هذه النتيجة تتماشى مع دراسات مثل (تركستاني، 2024) التي أبرزت أهمية الخبرة في تعزيز الانسجام مع القيم التنظيمية، وتتناقض مع بعض الأبحاث التي ركزت على أهمية تدريب الموظفين الجدد فقط.

عند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، يمكن ملاحظة توافق عام في التأكيد على دور العوامل السياقية، مثل حجم المدرسة والخبرة المهنية، في تشكيل الثقافة التنظيمية. إلا أن هذه الدراسة تبرز تبايناً جديداً في تأثير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، مما يقدم فهماً أعمق للكيفية التي يمكن بها تحسين الثقافة التنظيمية في السياقات التعليمية الفلسطينية. من هنا، يمكن القول إن هذه الدراسة لا تكتفي بتسليط الضوء على الثقافة التنظيمية، بل تقدم رؤية عملية يمكن الاستفادة منها لتطوير السياسات والإجراءات الإدارية، مما يعزز جودة التعليم ويرسي قواعد ثقافة تنظيمية تتسم بالابتكار والاستدامة.

3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما دور مكونات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا على جودة التعليم؟

إجابات المبحوثين أظهرت صورة شاملة حول دور مكونات الثقافة التنظيمية في تحسين جودة التعليم في المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا. في ما يتعلق بالقيم التنظيمية، أجمعت الآراء على أن الإدارة تسعى إلى تعزيز مجموعة من القيم الوطنية والدينية والأخلاقية وقيم التعاون والنظام. القيم الوطنية تبرز من خلال الأنشطة اليومية مثل رفع العلم والنشيد الوطني، والتي تسهم في غرس شعور الانتماء والفخر لدى الطلبة. كما يتم تعزيز القيم الدينية من خلال التركيز على الأخلاقيات والعبادات كوسائل لبناء شخصية الطالب. القيم الأخلاقية والسلوكية مثل الاحترام والنظام تظهر تأثيراً ملموساً على تحسين البيئة المدرسية، بينما قيم التعاون والتواصل تسهم في تقوية الروابط بين المعلمين والإدارة، مما يعزز العمل الجماعي ويخلق بيئة تعليمية محفزة.

فيما يتعلق بالمعتقدات التنظيمية، أظهرت إجابات المبحوثين أن العلاقة القائمة على الثقة والدعم المتبادل بين الإدارة والمعلمين تلعب دوراً جوهرياً في تحسين الأداء التعليمي. هذه المعتقدات تعزز التحفيز وتدعم الابتكار بين المعلمين، مما ينعكس إيجابياً على نتائج التعلم. ومع ذلك، أشار بعض المبحوثين إلى وجود فجوات في الدعم الإداري في بعض المدارس، مما يبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات أكثر شمولية لتعزيز هذه العلاقة. تتماشى هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أكدت أهمية الثقة المتبادلة كركيزة لتحسين الأداء التعليمي.

الأعراف التنظيمية كانت محورياً أساسياً في تعزيز التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية. الأنشطة الاجتماعية مثل استقبال المعلمين الجدد، الاحتفالات المدرسية، وزيارات المرضى، تلعب دوراً هاماً في بناء علاقات متينة بين المعلمين. هذه الأنشطة لا تعزز التعاون فقط، بل تخلق شعوراً بالانتماء والروح الجماعية داخل المدرسة. ومع ذلك، أشار بعض المبحوثين إلى أن هذه الأنشطة قد تكون محصورة أحياناً في دوائر معينة، مما يؤدي إلى شعور بعض المعلمين بالتهميش. هذا الاختلاف يبرز الحاجة إلى تطوير سياسات تضمن مشاركة جميع الأطراف في هذه الأنشطة لتحقيق التوازن والعدالة.

أما التوقعات التنظيمية، فقد أظهرت إجابات المبحوثين أنها تتأثر بشكل كبير بالظروف الاقتصادية والسياسية. المعلمون يعانون من تأثيرات سلبية ناجمة عن تأخر الرواتب والأوضاع الاقتصادية الصعبة، مما يؤثر على أدائهم التعليمي ويحد من قدرتهم على تلبية التوقعات المهنية. الأوضاع السياسية المتوترة تضيف عبئاً إضافياً يعوق التحضير الجيد والتفاعل الإيجابي مع الطلبة. ومع ذلك، عبر بعض المبحوثين عن تفاؤلهم وإصرارهم على تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم رغم هذه التحديات، مما يعكس وجود طاقات إيجابية تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي.

تطوير الثقافة التنظيمية لتحسين جودة التعليم يتطلب نهجاً شاملاً ومتكاملاً. أجمعت الآراء على أهمية تقديم الدعم المادي والمعنوي للمعلمين، إلى جانب توفير ورش العمل والدورات التدريبية التي تساعد على تحسين الأداء المهني. التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور أيضاً يعد عاملاً أساسياً في تحقيق التحسين المستمر. بالإضافة إلى ذلك، تم تسليط الضوء على أهمية التحفيز والتكريم للمعلمين، حيث يعزز هذا النهج الشعور بالتقدير والانتماء، مما يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم.

بناء على هذه الإجابات، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية تعتمد على أسس متينة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات. ومع ذلك، فإن التحديات الاقتصادية والسياسية تتطلب استراتيجيات مرنة وشاملة لتعزيز هذه الثقافة وتوظيفها بشكل فعال لتحسين جودة التعليم. التفاعل المتكامل بين هذه المكونات يمثل مفتاح النجاح لتحقيق رؤية تعليمية تسهم في تطوير الطلبة وبناء مجتمع فلسطيني مزدهر.

هذه الإجابات أكدت أهمية القيم التنظيمية مثل الوطنية والدينية والأخلاقية في بناء بيئة تعليمية إيجابية، وهو ما يتفق مع دراسات مثل (يونس، 2024) التي أشارت إلى دور القيم في تعزيز الانتماء والمشاركة الإيجابية داخل المدرسة. تعزيز التعاون بين المعلمين والإدارة، كما أوضحت الإجابات، ينسجم مع دراسات مثل (حسين، 2023) و(Thi & Cao, 2024)، التي ركزت على أهمية العلاقة التعاونية في تحسين الأداء التعليمي. كذلك، أظهرت الإجابات تطابقاً مع الدراسات التي تناولت الأعراف التنظيمية مثل (بلعور، 2023)، حيث تم التأكيد على دور الأنشطة الاجتماعية والفعاليات الثقافية في تعزيز التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.

فيما يتعلق بالتوقعات التنظيمية، أظهرت الإجابات أن التحديات الاقتصادية والسياسية تؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمين وتحقيق التوقعات، وهو ما يتوافق مع دراسات مثل (أماني، 2023)

و(عبد، 2024)، التي أشارت إلى دور الظروف المادية والسياسية في تشكيل الأداء التعليمي والتوقعات المهنية.

وعلى الرغم من التشابه الكبير مع الدراسات السابقة، برزت بعض الاختلافات التي تعكس خصوصية الواقع الفلسطيني. إجابات المبحوثين أظهرت تركيزاً كبيراً على القيم الوطنية كعنصر محوري في الثقافة التنظيمية، وهو ما لم يكن محورياً رئيسياً في معظم الدراسات الدولية مثل (Yudiana & Khairuddin, 2024)، التي ركزت على الجوانب التقنية والتربوية في تحسين جودة التعليم. بالإضافة إلى ذلك، تناول المبحوثين تأثير الوضع السياسي بشكل بارز، وهو جانب لم يكن محورياً في الدراسات الدولية التي تمت مراجعتها.

فيما يتعلق بالأعراف التنظيمية، برز اختلاف في أن بعض المبحوثين أشاروا إلى تهيمش مجموعات معينة من المعلمين في الأنشطة الاجتماعية، مما يؤثر على فعالية هذه الأعراف في تعزيز التعاون. هذا الجانب لم يظهر بوضوح في الدراسات السابقة مثل (Purwati & Yusuf, 2024)، التي ركزت على الأدوار التنظيمية دون الإشارة إلى التحديات المتعلقة بالتهيمش.

أما بالنسبة للتوقعات التنظيمية، أظهرت الإجابات الفلسطينية تركيزاً كبيراً على تأثير تأخر الرواتب والضغوط المعيشية، وهي عوامل لم تكن واضحة في الدراسات السابقة مثل (Pilik, 2024)، التي تناولت التوقعات التنظيمية من منظور بيئات تعليمية مستقرة اقتصادياً.

يعزو الباحث هذه الإجابات إلى عدة عوامل ترتبط بالسياق التعليمي والاجتماعي والسياسي الذي تعمل فيه المدارس الحكومية الفلسطينية. تعد هذه العوامل مرآة للثقافة التنظيمية في المدارس وتأثيراتها على جودة التعليم. ففي محور القيم التنظيمية يعزو الباحث تركيز المبحوثين على القيم التنظيمية الوطنية والدينية والأخلاقية إلى الأوضاع السياسية والاجتماعية التي تواجهها فلسطين. القيم الوطنية، مثل رفع العلم الفلسطيني والأنشطة المرتبطة بالهوية الوطنية، تعتبر ضرورية

لتعزيز الانتماء لدى الطلبة في ظل الاحتلال وظروف عدم الاستقرار السياسي. كذلك، فإن القيم الدينية والأخلاقية ترتبط بالطبيعة الثقافية للمجتمع الفلسطيني، حيث تلعب دوراً مركزياً في توجيه السلوكيات وبناء شخصية الطلبة.

كما يرى الباحث أن دور الأعراف التنظيمية في تعزيز التعاون بين المعلمين والإدارة يعكس أهمية العلاقات الاجتماعية في المدارس الفلسطينية. يعزو هذا التأثير إلى الطبيعة الجماعية للمجتمع الفلسطيني، حيث تعتبر الأنشطة الاجتماعية مثل الاحتفالات وزيارات المرضى تقليداً يعزز الروابط الإنسانية. ومع ذلك، فإن الإشارة إلى تهميش بعض المعلمين في هذه الأنشطة قد ترتبط بالتفاوت في الموارد أو ضعف التخطيط لإشراك جميع العاملين، مما يستدعي العمل على تعزيز شمولية هذه الأعراف.

كما يعزو الباحث أهمية المعتقدات التنظيمية التي أشارت إليها إجابات المبحوثين، مثل الثقة بين الإدارة والمعلمين، إلى حاجة البيئة التعليمية إلى بناء بيئة تعاونية لدعم الأداء التعليمي. المعتقدات التي تتمحور حول التعاون والثقة تعكس الاستجابة لمجموعة من التحديات الهيكلية والتنظيمية، مثل نقص الموارد والضغط النفسية التي يعاني منها المعلمون. هذه المعتقدات تعتبر عاملاً محورياً في تحسين الأداء التعليمي، خاصة في السياقات التي تشهد قيوداً على الموارد.

كما تظهر إجابات المبحوثين أن التوقعات التنظيمية تتأثر بشكل كبير بالعوامل الاقتصادية والسياسية. يعزو الباحث هذا الأمر إلى الظروف المعيشية الصعبة التي تواجه المعلمين وأولياء الأمور، حيث تؤثر تأخر الرواتب وزيادة الأعباء المادية على معنويات المعلمين وقدرتهم على تلبية التوقعات المهنية. كما أن الوضع السياسي غير المستقر يزيد من الأعباء النفسية على المجتمع المدرسي، مما يضعف الالتزام بتحسين جودة التعليم.

وهذا كله نابع من خصوصية السياق الفلسطيني الذي يتسم بظروف سياسية واجتماعية واقتصادية معقدة. هذه الظروف تؤثر بشكل مباشر على كيفية تفاعل مكونات الثقافة التنظيمية مع الأداء التعليمي. في ظل هذه التحديات، يصبح التركيز على القيم الوطنية والدينية وسيلة لتعزيز الصمود المجتمعي، بينما تسعى الأعراف والمعتقدات التنظيمية إلى خلق بيئة مستقرة نسبياً داخل المدرسة لتعويض نقص الموارد والتوترات الخارجية.

لذلك يعزو الباحث إجابات المبحوثين إلى مزيج من العوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية التي تميز السياق الفلسطيني. هذه العوامل تجعل الثقافة التنظيمية في المدارس أداة مركزية للصمود وتحسين جودة التعليم، لكنها تكشف أيضاً عن الحاجة إلى تطوير سياسات أكثر شمولية واستدامة لمعالجة التحديات الفريدة التي تواجهها المدارس الفلسطينية.

4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس: ما الأنموذج المقترح لتعزيز دور الثقافة التنظيمية لدى الإداريين والمعلمين في المدارس لتحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية على ضوء الخبرات العالمية؟

قامت إجابات المبحوثين حول كيفية تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية تعكس توافقاً واضحاً بين مختلف الأطراف على أهمية تطبيق نموذج شامل يدمج بين عناصر الدعم، التدريب، التعاون، والتحفيز. كما أنها تشير إلى نقاط ارتكاز مهمة يمكن أن تشكل الأساس للأنموذج المقترح الذي يهدف إلى تحقيق تحولات ملموسة في جودة التعليم من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية.

و عند تحليل الإجابات وأبرز النقاط المشتركة تبين أهمية الدعم المادي والمعنوي للمعلمين بإجماع المبحوثين على أهمية الدعم يعكس واقعاً يواجه المعلمون في فلسطين، حيث يتأثرون بالضغوط الاقتصادية والسياسية. الدعم المالي، مثل تحسين الرواتب أو تقديم حوافز إضافية، يعد

ضرورة لتخفيف الأعباء وتحسين الأداء. أما الدعم المعنوي، فيعكس دور الإدارة في بناء الثقة وتحفيز المعلمين لتقديم أفضل ما لديهم، وهو ما ينسجم مع التجارب العالمية مثل النموذج الفنلندي الذي يركز على تعزيز استقلالية وثقة المعلمين.

وبالنسبة لأهمية اللقاءات التثقيفية وورش العمل فأشار المبحوثين إلى أن التطوير المهني المستمر كان محورا رئيسيا في إجاباتهم، حيث أكدوا على ضرورة تزويد المعلمين بمهارات جديدة عبر ورش العمل والدورات التدريبية. هذا الجانب يلتقي مع النموذج السنغافوري الذي يركز على التميز من خلال التدريب المستمر، مما يعزز من قدرة المعلمين على مواجهة تحديات التعليم المعاصر.

وبالنسبة للتعاون بين أولياء الأمور والمدرسة فقد أبرزت إجابات المبحوثين التعاون مع أولياء الأمور كعنصر حاسم لتعزيز جودة التعليم. هذا التعاون يسهم في خلق بيئة داعمة للطلاب ويعزز من التفاعل الإيجابي بين المدرسة والمجتمع. هنا، تظهر أهمية القيم التنظيمية التي تحفز المشاركة المجتمعية كجزء من الثقافة التنظيمية.

ومن ناحية تعزيز التفكير الإيجابي والتحفيز أكد المبحوثين أن التفكير الإيجابي يعزز قدرة المعلمين على تجاوز التحديات، بينما يسهم التحفيز والتكريم في رفع معنوياتهم. هذه الممارسات تتفق مع النموذج الياباني الذي يركز على العمل الجماعي والانضباط كوسيلة لدعم الأداء المدرسي.

لذا كانت نسبة التوافق بين المبحوثين حول المحاور الأساسية لتطوير الثقافة التنظيمية مرتفعة (86.67%)، مما يعكس إجماعا على الخطوط العريضة للنموذج المقترح. أما الاختلافات (13.33%) فتتعلق بتفاصيل تطبيق هذه المحاور، مثل ما إذا كان الدعم يجب أن يكون ماديا فقط أو يشمل الجوانب النفسية والاجتماعية.

هذه الإجابات تدعم تطوير الانموذج المقترح ليشمل محاور تسلط الضوء على دور القيم التنظيمية مثل الثقة والتعاون، والمعتقدات مثل الإيمان بقدرة المعلمين على تحسين جودة التعليم، بالإضافة إلى الأعراف التي تعزز العمل الجماعي. التوقعات التنظيمية يجب أن تراعي خصوصية البيئة الفلسطينية من خلال تقديم سياسات واضحة تلبي احتياجات المعلمين وتواجه التحديات الاقتصادية والسياسية.

الامر الذي لا يقتصر فيه النموذج المقترح على معالجة الجوانب الداخلية للمدرسة، ولكنه يمتد إلى إشراك الأطراف الخارجية مثل المجتمع المحلي وأولياء الأمور، مما يضمن شمولية واستدامة تحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية.

هذه الإجابات بين المبحوثين تتفق بشكل كبير مع ما جاء في الدراسات السابقة حول أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين جودة التعليم. على سبيل المثال، هناك انسجام واضح في التركيز على القيم التنظيمية كعامل أساسي في بناء بيئة تعليمية إيجابية وداعمة. أشارت الدراسات مثل (Febriani & Sesmiarni, 2024) و (أبوكوش، 2024) إلى أهمية القيم الوطنية والدينية والأخلاقية وقيم التعاون في تعزيز جودة العملية التعليمية. هذا يتماشى مع ما أشار إليه المبحوثون حول دور القيم التنظيمية في غرس الانتماء الوطني، تعزيز السلوكيات الإيجابية، وتشجيع التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.

كذلك، أكدت الدراسات السابقة مثل (السبيعي، 2024) و (Thi & Cao, 2024) على أن ورش العمل والدورات التدريبية تسهم في تطوير مهارات المعلمين وتحسين أدائهم، وهو ما توافق عليه المبحوثين الذين أشاروا إلى أن اللقاءات التثقيفية والورش تعزز من خبرات المعلمين وتزيد من قدرتهم على تحسين جودة التعليم.

بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسات مثل (بلعور، 2023) و (العوفي، 2023) على أهمية التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور، وهو ما أكده المبحوثين في إجاباتهم حول أهمية التواصل المستمر مع أولياء الأمور ودعمهم للعملية التعليمية. كما أشار المبحوثين إلى أهمية التحفيز والتكريم للمعلمين، وهو ما جاء متوافقاً مع دراسات مثل (حمد، 2024) و (Saajiz, 2024) التي أبرزت دور التكريم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز المعلمين على الأداء المتميز.

ورغم وجود العديد من النقاط المشتركة، فإن إجابات المبحوثين أبرزت بعض الجوانب التي لم يتم تناولها بشكل كاف في الدراسات السابقة. التأثير السياسي والاقتصادي على التوقعات التنظيمية وجودة التعليم يمثل محورا رئيسيا في إجابات المبحوثين، حيث أشاروا إلى أن الأوضاع الاقتصادية الصعبة وتأخر الرواتب تؤثر سلبا على أداء المعلمين ومستوى التوقعات منهم. هذا البعد لم يكن محورا رئيسيا في الدراسات السابقة التي تناولت سياقات أكثر استقرارا، مثل (Thi & Cao, 2024) أو (Febriani & Sesmiarni, 2024).

كما أظهرت إجابات المبحوثين اهتماما خاصا بتعزيز الدعم النفسي كجزء أساسي من الثقافة التنظيمية، وهو ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي ركزت على الدعم المادي والتطوير المهني فقط. الحاجة إلى دعم المعلمين نفسيا تعكس فهما أعمق للسياق الفلسطيني الذي يتميز بظروف سياسية واجتماعية صعبة تؤثر على أداء العاملين في القطاع التعليمي.

إضافة إلى ذلك، ركز المبحوثين على تعزيز التفكير الإيجابي لدى المعلمين كوسيلة لتحسين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم، وهو جانب لم يكن محورا مباشرا في الدراسات السابقة. كما أن تناولهم لتفاصيل الأعراف الاجتماعية والتنظيمية مثل الاحتفالات والفعاليات الاجتماعية كأداة لتعزيز التعاون بين المعلمين يضيف بعدا جديدا للنقاش حول دور الثقافة التنظيمية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة مثل (Pilik, 2024) على الأعراف الرسمية فقط.

ويعزى اهتمام المبحوثين بالقيم التنظيمية الوطنية والدينية والأخلاقية إلى طبيعة السياق الفلسطيني الذي يواجه تحديات اجتماعية وسياسية كبيرة، مما يجعل تعزيز الانتماء الوطني والسلوكيات الإيجابية جزءاً من الاستجابة لهذه التحديات. كما أن التركيز على دعم المعلمين نفسياً يعكس إدراكاً لحجم الضغوط التي يتعرضون لها نتيجة الأوضاع السياسية والاقتصادية المتقلبة، مما يجعل تحسين الدعم النفسي والمادي أولوية لضمان استمرارية الأداء الجيد.

أما الحديث عن التفكير الإيجابي والدعم المجتمعي، فيمكن تفسيره بالحاجة إلى بناء بيئة تعليمية تعاونية ومتفائلة تسهم في تحقيق أهداف التعليم رغم التحديات. وهذا يبرز أهمية التعاون بين جميع الأطراف، بما في ذلك أولياء الأمور والمجتمع المحلي، كجزء من الجهود المبذولة لتحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية.

2.5 التوصيات

أنت توصيات الدراسة بناء على أسئلة الدراسة حيث يوصي الباحث:

1. تعزيز مكونات الثقافة التنظيمية لتحسين جودة التعليم: يوصى بتطوير القيم التنظيمية والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية داخل المدارس الحكومية الفلسطينية، من خلال تنفيذ برامج وورش عمل تركز على تعزيز قيم الانتماء الوطني، التعاون، والإبداع. كما ينصح بتحفيز التفكير الإيجابي بين المعلمين والإدارة عبر أدوات تحليل شاملة وبرامج تدريبية تبرز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين البيئة المدرسية.
2. ربط الثقافة التنظيمية بمخرجات التعليم: يوصى بتصميم استراتيجيات تستند إلى القيم التنظيمية وتعزيز الممارسات التربوية الفعالة لتحسين الأداء التعليمي. هذا يشمل تطوير

سياسات تدعم الابتكار وتحفز العمل الجماعي بما ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم وجودة العملية التعليمية.

3. مراعاة الفروق الديموغرافية في تطوير السياسات المدرسية: يوصى بتطوير برامج تدريبية تراعي الفروق المرتبطة بالجنس، سنوات الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي، ومتغيرات أخرى لضمان عدالة تنظيمية، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارات والطلبة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل المدرسي.

4. تطوير مكونات الثقافة التنظيمية بشكل تكاملي: يوصى بوضع سياسات واضحة ومبادرات مبتكرة تعزز وضوح التوقعات التنظيمية والعمل الجماعي، مع تحسين الأعراف السلوكية لتعزيز المناخ المدرسي الإيجابي. كما ينصح بتقديم دورات تدريبية حول أهمية المعتقدات والقيم المشتركة في تحسين العلاقات المهنية وجودة التعليم.

5. تبني وزارة التربية والتعليم للأنموذج المقترح لتحسين جودة التعليم: يوصى بتطبيق الأنموذج المقترح كأداة استراتيجية متكاملة تركز على تفعيل مكونات الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) بما يتماشى مع خصوصية السياق الفلسطيني. ينصح بضمان متابعة تنفيذ النموذج باستخدام مؤشرات أداء قابلة للقياس، مع إدراج آليات مرنة تحفز التعاون بين أطراف العملية التعليمية لتحقيق أهداف التعليم المستدام وتحسين جودة التعليم بشكل ملموس.

3.5 المقترحات:

1. إنشاء نظام دعم نفسي واجتماعي للمعلمين والطلبة لتلبية احتياجاتهم وتعزيز بيئة تعليمية إيجابية تدعم التركيز الأكاديمي والتحفيز الشخصي.

2. تطوير بيئة مدرسية شاملة ومستدامة من خلال تحسين البنية التحتية والمساحات التعليمية لتكون مهيأة لدعم التعلم الفعال والأنشطة التربوية المتنوعة.
3. تعزيز الشراكة مع الجامعات ومؤسسات البحث لتقديم برامج تدريب وأبحاث تربوية متقدمة تسهم في تحسين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم.
4. تفعيل سياسات التحفيز المادي والمعنوي لرفع مستويات الأداء والانتماء الوظيفي بين المعلمين والإداريين، مما ينعكس إيجابيا على العملية التعليمية.
5. إطلاق مبادرات لتعزيز القيم الأخلاقية والوطنية في التعليم عبر الأنشطة والمسابقات الثقافية التي ترسخ الانتماء والهوية لدى الطلبة والمعلمين.
6. إدخال التكنولوجيا الحديثة كجزء أساسي من الثقافة التنظيمية من خلال تدريب مكثف للمعلمين والطلبة على استخدامها بفعالية لتحسين العملية التعليمية.
7. إقامة شبكات تعلم مهنية بين المدارس لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات التنظيمية، مما يرفع مستوى التميز التعليمي والتنظيمي.

المراجع

المراجع العربية

القران الكريم

- ابن نهار، ن. (2021). البوصلة القرآنية: نحو مركزية الوحي في مشروع النهضة. مركز نماء للبحوث والدراسات.
- أبو كوش، ع. ر. (2024). مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالنقب من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، 19(3)، 15-27.
- أحمد، ي. (2024). استراتيجيات تحسين جودة التعليم في المدارس الريفية في السودان. مجلة التعليم والتنمية، 5(1)، 65-81.
- بانقا، ط. الز. ح.، وأميرة، م. ع. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم بحري. مجلة العلوم التربوية والاجتماعية، 4(3)، 1096-1113.
- بعد بن خالد، أ. (2011). معايير الجودة الشاملة في التعليم: المفاهيم والتطبيق. دار الفكر العربي.
- بلعور، ك. (2023). استراتيجيات تحسين جودة التعليم في المدارس الثانوية بالجزائر. مجلة الدراسات العليا في التربية، 21(5)، 101-118.
- تركستاني، غ. ح. (2024). أثر الإبداع الإداري في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المدارس الأهلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(2)، 123-137.
- الثويبي، س. (2009). السلوك التنظيمي: مدخل القيم والثقافة. عمان: دار المناهج.
- الجندي، ي. س. (2024). المداخل الإدارية للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية. مجلة كلية التربية، 36(5)، 29-45.
- حبشي، ن. م. (2024). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين في العلوم الاجتماعية، 15(1)، 112-129.
- خفاجي، أ. ك. (2024). آليات تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية. مجلة دراسات تربوية، 27(1)، 55-68.
- الدوسري، ح. (2023). أثر القيادة التعليمية على جودة التعليم في المدارس الثانوية بالبحرين. مجلة البحرين للتربية والتعليم، 6(2)، 34-51.
- الدوسري، م. (2020). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، 32(4)، 74-88.

- السبيعي، ف. (2024). جودة التعليم في المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية ودور المعلم في تحقيقها. مجلة العلوم التربوية، 12(2)، 78-93.
- السكرانة، أ. (2011). السلوك التنظيمي: مدخل لبناء منظمات فعالة. عمان: دار المسيرة.
- السيد، م. أ. (2023). تصور مقترح لتفعيل دور التثقيف الإداري في المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 24(1)، 45-62.
- الشتوي، ر. (2024). جودة الحياة الأسرية لطلاب المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 6(1)، 89-108.
- الشكري، ب. م. ي. (2025). أثر بعد الثقافة التنظيمية على تنمية السياحة المستدامة - دراسة تحليلية لهيئة السياحة في العراق. مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(1)، 98-115.
- الشمراي، ص. ع. (2025). تصورات أعضاء هيئة التدريس للمهارات الناعمة اللازمة لطلبة جامعة الملك سعود في ضوء متطلبات المعرفة. مجلة الآداب للدراسات النفسية، جامعة الملك سعود، 7(2)، 115-137.
- عادل، م. (2022). دور البيئة المدرسية في تحسين جودة التعليم في المدارس الريفية بمصر. مجلة التربية والتنمية المستدامة، 9(4)، 12-33.
- عبد اللطيف، ج.، وجودة، م. (2010). الثقافة التنظيمية. دار الفكر العربي.
- عبد المجيد، ن. (2005). القيم في المنظمات: رؤية اجتماعية. دار المعرفة.
- عبد المعطي، ح.، قزمان، أ.، و داليا، أ. (2023). تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 39(4)، 144-166.
- عبد، ل. (2024). دور التقييم المستمر في تحسين جودة التعليم بالمدارس الفلسطينية. مجلة العلوم التربوية الفلسطينية، 10(1)، 56-73.
- العتيبي، ض. ع. (2024). الريادة العالمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لقيادات التعليم الثانوي في دولة الكويت. مجلة كلية التربية، 40(2)، 85-103.
- العرجة، ن. (2009). جودة التعليم في ضوء التكامل بين المدخلات والمخرجات. المجلة التربوية العربية، 14(2)، 111-132.
- العزام، م. (2023). تأثير القيادة المدرسية على تحسين جودة التعليم في المدارس الحكومية في الأردن. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 18(3)، 45-60.

- عطية، ح. (2023). مدى تحقق معايير الجودة في برامج إعداد المعلم بكلية التربية في ضوء التوجه نحو التعلم الأخضر. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، 38(2)، 290-314.
- عكاشة، أ. (2008). علم اجتماع التنظيم. دار الزهراء.
- عليان، م. (2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.
- العميان، أ. (2005). السلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر.
- العميان، ع. (2005). سلوك العاملين في المنظمات. عمان: دار وائل للنشر.
- عوادة، ر. (2023). دور التوقعات التنظيمية في دعم التعليم المستدام في المدارس الحكومية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 37(2)، 78-95.
- العوفي، خ. (2023). تقييم جودة التعليم في المدارس الخاصة في عمان. مجلة الدراسات التربوية العمانية، 8(2)، 89-104.
- فارس، ا. (2021). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء التعليمي في مدارس تونس. المجلة الدولية للتربية والتنمية، 12(4)، 45-60.
- الفاسي، س. (2022). معاني الرشد في القرآن: دراسة موسوعية. مكة: جامعة أم القرى - كلية الشريعة.
- قادة، ن. (2009). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والتطبيقات. دار الهدى للنشر.
- الكردي، أ. م. (2019). الأخلاقيات القرآنية والسلوك التنظيمي: مدخل تأسيسي Islamic . Management Review, 11(1)، 44-63.
- المدهون، أ.، والجزراوي، م. (1995). إدارة الموارد البشرية. بيروت: دار النهضة العربية.
- مراد، س. (2025). تطوير التعليم الأزهرى بمحافظة أسيوط في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 41(1)، 155-176.
- النعيمي، أ. (2023). تقييم جودة التعليم في المدارس الابتدائية بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الخليج للتربية والتعليم، 14(1)، 25-42.
- الهاجري، ع. (2022). تحليل أثر برامج التطوير المهني للمعلمين على جودة التعليم في الكويت. مجلة التربية النوعية الكويتية، 11(3)، 18-30.
- يس، م. أ.، و فانوس، ن. أ. (2023). استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي في إطار أهداف التنمية المستدامة في مصر. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 51(4)، 91-118.

- Abu-Amsha, K., & Armstrong, D. (2018). Transforming education in the Palestinian context: Challenges and responses. Center for Educational Research.
- Abu-Amsha, O., & Armstrong, R. (2018). Education in Palestine: Challenges and opportunities. Routledge.
- Adeleke, A. A., Orunbon, N. O., & Shahid, A. (2024). Revolutionizing Education Harnessing Technology for Efficient School Management. Library Progress International.
- Agustina, S., Megawati, F., & Fediyanto, N. (2024). Student-led Grammar Class: A Qualitative Exploration of Implementation and Student Feedback. Language Teaching Innovations.
- Ahmed, K., & Arshid, F. (2024). Leadership Practices and Organizational Resilience. *Journal of Leadership in Practice*, 18(1), 34–49.
- Ahmed, K., & Irshad, M. (2024). Training for Cultural Cohesion: A Strategic Perspective. *Journal of Organizational Development*, 22(2), 55–72.
- Ahmed, M. S., & Irshad, M. Z. (2024). An Empirical Study of Impact of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Social Science Review*
- Al-Amyan, A. (2012). Organizational psychology: Theory and practice. *Journal of Organizational Behavior Studies*.
- Ali, S. A., & Alaghbari, M. A. (2024). Burnout and its impact on employee performance: A comprehensive systematic review. Springer.
- Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. SAGE Publications.
- Arriola, P. E., & Breitenberger, C. (2024). Building communities of practice among undergraduate STEM departments. *CBE—Life Sciences Education*.
- Ashizawa, S., & Ziguras, C. (2024). Convergence or fragmentation in Asian education systems. *Emerald Insight*.
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 386, 132047.
- Azizah, K. N., & Abidin, Z. (2025). The Concept of Islamic Education Based on the Perspective of Imam Al-Ghazali. *Journal of Islamic Education*.
- Azizah, N., & Abidin, Z. (2025). Moral Values in Ghazalian Educational Thought. *Journal of Islamic Ethics*, 18(1), 22–45.
- Barsoum, M. R. (2024). Innovative Entrepreneurship “En pointe”. *The CASE Journal*.
- Barsoum, Y. (2024). Transparency Policies and Institutional Trust. *Organizational Ethics Review*, 12(1), 40–58.
- Ben Nabi, M. (1986). The Question of Culture. Al-Fikr Publications.
- Berdicchia, D., Dibattista, I., & Mazzardo, E. (2024). Organizational norms and sustainable behaviors. *Journal of Organizational Culture*.
- Bhatti, M. A. (2024). Impact of Exercise Benefits on Achievement-Enhancing HR Bundles. *Journal of Natural Science, Biology and Medicine*.
- Bhatti, R. (2024). Ethical Beliefs and Corporate Reputation: A Multinational Perspective. *Ethics & Business Studies*, 27(2), 122–137.
- Boonach, T., & Thosagai, T. (2024). Innovative leadership strategies in educational institutions. *Journal of Educational Management*.
- Brown, G. T. L. (2024). Insights in Assessment, Testing, and Applied Measurement. *Frontiers in Education*.
- Bukar, A. K. (2008). Mafahim Ma'rifiyyah Qur'aniyyah. Dar Al-Qalam.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Carvalho, G. S., & Vilaça, T. (2024). *Health Promotion in Schools, Universities, Workplaces, and Communities*. *Frontiers in Public Health*.
- Cebrián-Robles, D., & García-Pérez, J. A. (2023). *Critical Analysis of Information on Pasteurisation by High School Biology Students*. Springer Science Education Series.
- Chang, Q., & Chow, Z. (2024). AI-generated feedback for primary school composition writing. *ASEAN Journal of Applied Languages*.
- Cheah, K. S. L. (2024). Exploring distributed leadership in Malaysian schools. *Malaysian Journal of Educational Management*.
- Chhetri, A. D. (2024). Knowledge Management Practice on Digital Financial Innovation. *BMC Journal of Scientific Research*.
- Chhetri, L. (2024). Cultural Adaptation in Tech-Driven Institutions. *International Review of Organizational Change*, 16(1), 22–39.
- Chiang, L., Harrington, D., & Zhu, X. (2024). Organizational Values as Strategic Assets in Competitive Environments. *Global Strategy Journal*, 13(1), 22–40.
- Chiang, P. C., Ma, H., Wen, L., & Lin, C. (2024). *Green Products and Services*. Springer Series on Green Science and Technology.
- Cho, M. J., & Trevenen-Jones, A. (2024). Personal Sustainability in Educational Systems. *Frontiers in Sustainability*.
- Collins, M. C. (2024). *Enhancing Education Quality*. *Distriseguridad*.
- Dabbicco, M. (2024). The Role of International Standards in Improving Educational Assessments. *International Conference on Education Proceedings*.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, and promises* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (2008). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In C. L. Cooper & S. Cartwright (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being* (pp. 347-372). Oxford University Press.
- Dibattista, I., Berdicchia, D., Mazzardo, E., & Masino, G. (2024). Green norms in the workplace to promote environmental sustainability: The positive effect on green innovative work behaviors. *Frontiers in Sustainability*.
- Duncan, K. (2024). The Impact of Belief Alignment on Team Productivity. *Journal of Workplace Dynamics*, 31(1), 70–85.
- Duncan, S. F. (2024). *Organizational culture as a system of shared beliefs*. ProQuest Dissertations.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2022). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 48(1), 23–49.
- Febriani, S., & Sesmiarni, Z. (2024). Advanced perspectives on Islamic education in modern contexts. *Journal of Advanced Islamic Education*.

- Filos, C. S., & Srairi, J. A. (2024). Accounting Standards and Financial Reporting in Education. *JBMI Insight*.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Gause, J. B. (2024). Organizational norms and identity: The role of shared values. *Journal of Organizational Effectiveness*
- Gebken, L., Jacobs, M., Drews, P., Schirmer, I. (2024). Value-sensitive Action Design Research. *Scandinavian Journal of Information Systems*.
- Gebken, R., Chen, H., & Malik, S. (2024). Organizational Ethics and Clarity in Decision-Making. *International Journal of Business Ethics*, 19(2), 101–118.
- Ghunaimi, H., & Kassim, M. S. (2024). Employee Engagement as a Strategic Pillar: A Case Study of Ooredoo Oman's Organizational Resilience and Success. *Journal of Management*.
- Ghunaimi, M., & Kassim, R. (2024). Leadership and Strategic Cultural Formation. *Middle East Journal of Organizational Studies*, 19(1), 13–29.
- Gidage, M., & Bhide, S. (2024). Corporate reputation as the nexus: Linking moral and social responsibility, green practices, and organizational performance. Springer.
- Gomaa, N. A., Quinn, D. H., & Wang, A. (2024). Interdisciplinary Learning as a Catalyst of Change in Education. *Frontiers in Education*.
- Grant, S., Schweer-Collins, M., & Day, E. (2023). Effectiveness of school-based depression prevention interventions: An overview of systematic reviews with meta-analyses on depression outcomes. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*.
- Gupta, A., & Pareek, V. (2024). Leveraging artificial intelligence and life skills for sustainable success in mergers and acquisitions: The critical role of human behavior. *International Journal of Innovations in Science*.
- Hadjar, A., & Haas, C. (2024). Social Inequalities in Study Trajectories. *Repositorioriscj*.
- Harrison, R., & Handy, C. (1976). *Understanding organizational culture*. Penguin Books.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.
- Heikkilä, M., Kempainen, L., & Metsäpelto, R. L. (2024). Teacher competencies in job advertisements for teachers. *Nordic Journal of Comparative and International Education*.
- Hikmawati, A., & Makruf, I. (2024). Integrating the Principles of Leadership in Islamic Educational Institutions. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*.
- Hikmawati, R., & Makruf, M. (2024). Organizational Learning and Cultural Innovation. *Asian Journal of Management Learning*, 20(3), 61–77.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. McGraw-Hill Education.

- Hussin, R., Manshor, N. M., & Fazial, F. (2024). Empowering Malaysian higher education: A review of cash waqf practices. *International Journal of Research in Education*.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. MIT Press.
- Inawati, I., Nugroho, E., & Tino, M. D. (2024). Teaching Descriptive Text Writing Through Indonesian Traditional Cartoons: An Ethno-Pedagogical and Constructivist Approach. *Pedagogy Journal*.
- Ismail, D. H., Suhartini, S., & Maimunah, M. (2024). Building inclusive leadership: An exploratory study of challenges and strategies in non-profit organizations. *JEMEB*.
- Jarumane, S., & Siththada, T. (2024). Developing graduate studies in Thailand: Challenges and opportunities. *SSRU Graduate Studies Journal*.
- Jašarević, S., & Husainović, E. (2024). Organizational Flexibility: Adapting to Change in Competitive Environments. *Journal of Economic and Social Studies*.
- Jawad, M. (2018). Cognitive Patterns and Belief Classifications in Organizational Behavior. *Organizational Psychology Quarterly*, 9(3), 35–49.
- Jay, V., & Gagwani, N. (2024). A comparative analysis of loose milk and packed milk in terms of quality and purity among people in Ahmedabad city. *International Journal of Advanced Studies*.
- Jayakumar, U. M., & Comeaux, E. (2016). The cultural cover-up of college athletics: How organizational culture perpetuates an unrealistic and idealized balancing act. *The Journal of Higher Education*, 87(4), 508–535.
- JN, M. F., Tjalla, M., & Arqam, A. (2024). Undergraduate Students' Expectations of EFL Lecturers' Teaching Competencies: A Case Study. *JELITA*.
- Johnson, R., & Coleman, P. (2021). Leadership and organizational culture in schools. *Educational Management Review*, 34(2), 123–140.
- Kandemir, A. (2024). The Mediating Role of School Effectiveness in the Relationship Between Transformational Leadership and Workplace Exclusion. *Frontiers in Psychology*.
- Kassem, I. I., Osman, M., & Halat, D. H. (2024). Research, Awareness, and Collaboration for Addressing the Global Threat of Antimicrobial Resistance. *Frontiers in Public Health*.
- Kenayathulla, H. B., Ghani, M. F. A., & Radzi, N. M. (2024). Enhancing quality appointment, preparation, and support system for Malaysian principals. *Education Sciences*.
- Kharmoush, A., & Bahri, M. (2021). Belief Systems in Organizational Contexts: An Integrative Approach. *Journal of Social Organization Studies*, 15(2), 98–115.
- Kharmoush, A., & Bahri, N. (2021). The psychological contract in organizations: Expectations and obligations. *Journal of Behavioral and Social Sciences*.
- Kilpi-Jakonen, E., & Erola, J. (2024). Parental involvement in elementary schools and children's academic achievement: A longitudinal analysis across educational groups in Finland. *Research in Social Stratification and Mobility*.
- Kim, S., & Lee, H. (2021). The role of organizational culture in enhancing teacher effectiveness and student outcomes. *Journal of Educational Development*, 45(3), 56–72.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

- Kongpaopong, K., & Surajayo, P. (2024). Strategies for Educational Quality Enhancement. *Educational Review Journal*
- Kongpaopong, U., Intanate, C., & Rungsrissawat, S. (2024). Sustainable skills development through educational quality improvement. *Journal of Learning Innovation*, 19(2), 130–146.
- Korhonen, R. (2024). Finnish vocational education: Skills for the 21st century. University of Eastern Finland Repository.
- Kumatani, H., et al. (2022). *Educational Competence in Cross-Cultural Contexts*. Elsevier.
- Kyei, P. S., Dzanku, F. M., & Annim, S. K. (2024). Changes in population literacy and numeracy in Ghana after three decades of free basic education. *Development Policy Review*.
- Lapina, M., Arkhipova, A., & Zolotarev, V. (2024). Assessing Educational Technologies: The Role of Standards. *International Journal of Educational Technology*.
- Latessa, M. J. (2024). *Overwhelmed by the stress and frustration to perform to expectations: Exploring this phenomena within student-athletes* (Doctoral dissertation, Youngstown State University).
- Lau, A., Rebehn, C., Nichol, L., & Bell, R. (2025). Germany, the psychological contract is calling: A long pathway to sustainable HRM purpose. *Worcester Research and Publications*.
- Leogrande, A. (2024). *The Global Innovation Index..*
- Lin, Y. W., & Chen, H. J. (2024). Sense of Belonging in Japanese Schools. *Educational Psychology Journal*.
- Lyu, X., & Sun, Y. (2023). Quality assurance in digital higher education. *Asian Journal of Education Management*, 31(1), 55–78.
- Maciejewska, M. (2024). Comparative analysis of educational systems in Eastern Europe. *Sciendo*.
- Mahdiannur, M. A., Martini, M., & Astriani, D. (2023). Pemberdayaan guru IPA: Integrasi strategi understanding by design untuk meningkatkan kompetensi profesional dalam mendesain rencana pembelajaran. *ABDIMASY: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*.
- Mashayekh, J. (2024). Science and Technology Cooperation in the Post Techno-globalism Era. *Central Eurasia Studies*.
- Maso, D., Khaled, H., & Yusri, A. (2024). Social Influence on Organizational Norms. *Journal of Workplace Sociology*, 15(2), 77–95.
- Maso, S., & Kadem, Y. (2024). Factors Influencing Organizational Culture in Educational Institutions. *Journal of Science and Culture*.
- Matsumoto, S., Takamatsu, K., Imai, S., & Inakura, T. (2024). Consistency of the IEOL Model and the Guidelines for Academic Management. *IAIAI Letters on Institutional Research*.
- Metsäpelto, R. L., & Kemppinen, L. (2024). Enhancing teacher autonomy: The Finnish experience. *Education Sciences*.
- Metwally, H. (2016). Organizational Beliefs and Value Implementation in the Workplace. *Management Science Review*, 22(1), 43–60.
- Milojević, S., Aleksić, V. S., & Slavković, M. (2024). The relationship between organizational culture and organizational performance. *Behavioral Sciences*, 15(1), 25.

- Mohmedi, A., Zolfaghari, R., & Kandemir, A. (2024). Presenting the Agility Model of the Organization to Improve the Productivity of Human Resources. *Journal of Management and Educational Planning*.
- Mori, J., & Ohno, I. (2024). Translative Adaptation of Foreign Skills Formation Models. *ResearchGate*.
- Nguyen, L. T. (2024). Organizational culture and school innovation: Global insights. *International Journal of Educational Research*, 120, 102-117.
- Nguyen, M. (2024). Analyzing the influence of educational quality and socioeconomic factors on Finland's economic growth: A machine learning approach. *Theseus.fi*.
- Nikmohammadi, F., & Naeeni, M. M. (2024). Organizational Culture and Educational Leadership. *International Journal of Educational Research*.
- Ningrum, H. M. C., & Mualim, A. N. (2024). Artificial Intelligence in Al-Ghazali's Perspective: Bridging the Concept of Nafs and Machine. *Islamic Thought Review*.
- Ogbu, A. D., & Ozowe, W. (2024). Remote work in the oil and gas sector: An organizational culture perspective. *GSC Advanced Research and Reviews*, 8(2), 203-217.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- Paulo, M. M. (2024). Educational leadership and its impact on organizational effectiveness. *Smartify: Journal of Smart Education and Pedagogy*.
- Phawandee, K. (2024). Cultural heritage in educational leadership in Southeast Asia. *MCU Haripunchai Review*.
- Pujiani, T., Sah, F., & Sasikirana, H. N. (2024). The Implementation of Project-Based Learning in Developing 21st Century Skills in EFL Class. *Journal of Literature Education*.
- Putiwattanachai, K. (2024). Key leadership traits in modern educational settings. *Journal of Modern Leadership*.
- Putri, T. A., Sari, N., & Hidayani, S. (2023). Manajemen Supervisi Klinis Kepala Madrasah di MTS Tarbiyah Waladiyah Pulau Banyak. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*
- Radzi, N. M., & Kenayathulla, H. B. (2024). Distributed leadership and teacher efficacy in Malaysian schools. *AJRESS Journal*.
- Rafailova, G., Dyankov, T., & Yancheva, K. (2024). Entrepreneurial culture in regional museums: A case study of Varna. *Business & Management Studies*.
- Rahman, N. H. A., Hamid, M. A., Othman, A., & Yassin, R. (2024). Institutional Policies and Work-Life Balance: Enhancing Job Satisfaction and Performance in Educational Settings. *ALAM Journal of Management Studies*.
- Rashid, M., & BiBi, S. (2024). A Research Analysis of Khwaja Ghulam Fareed's Knowledge Inheritance. *Ulūm al-Sunnah*
- Rauner, F. (2024). *Purpose-Free Vocational Education in Vocational Schools*. Springer.
- Rii, Y. (2024). Experience of Teacher Training in the Federal Republic of Germany and the USA. *Perspectives*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior* (14th ed.). Pearson

- Rohmah, I. I. (2024). Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Melalui Total Quality Management Berbasis Kompetensi Kerja. *Hijri*.
- Ruon, D., & Mwangi, J. (2024). Analyzing the Influence of Ethical Behavior on Employee Performance. *Journal of African Social Sciences*.
- Ruon, F., & Mwangi, T. (2024). Adaptive Learning and Institutional Culture. *Journal of Strategic Management Research*, 25(2), 88–103.
- Rushami Zien, N. H., Abu Bakar, N. A., & Saad, R. (2024). Learning beyond borders in Malaysian education. *Quality Education for All*.
- Saeed, H. Q. (2024). Organizational integrity and its reflection on strategic decision quality. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Saeed, R. (2024). Enhancing educational performance through organizational culture in Palestinian schools. *Journal of Arab Education Studies*, 18(2), 55–76.
- Saito, W., Nakakita, M., & Nakatsuma, T. (2024). Comparative Analysis of Japanese Rice Wine Export Trends. ProQuest.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Shahabi, M. S., & Shalbaf, A. (2024). Deep Vision Transformer Model for the Prediction of Antidepressants Outcome in Major Depressive Disorder Using Raw EEG Signals. *Frontiers in Biomedical Science*.
- Shen, W., Lin, J., & Huang, T. (2024). Informal Norms and Organizational Behavior: The Silent Code. *Journal of Organizational Culture*, 18(2), 77–94.
- Shen, Y., Wu, W., Xu, S., Yi, W., Ren, W., & Cai, F. (2024). Mixed emotions: Binary paths of humble leadership influencing employee behavior. *Frontiers in Psychology*.
- Shi, Z., & Srito, P. N. (2024). The impact of organizational learning culture on instructor behavior in higher education institutions. *Journal of Educational Innovations and Research*.
- Sinaga, B., & Adisaputera, A. (2024). Analysis of Quality Service System on Postgraduate School of Universitas Negeri Medan. *EAI Endorsed Transactions on e-Learning*.
- Sinelnikova, I. (2024). Regulatory Clarity and Employee Engagement. *Organizational Frameworks Quarterly*, 17(2), 101–119.
- Sinelnikova, L. N. (2024). Analog and Digital Poetry in the Context of Time. *Concept MGIMO*.
- Situmorang, H. D., & Arqam, M. L. (2025). Strengthen Integrity Academic Students in the Era of Artificial Intelligence (AI) through Approach Psychology Education Islam. *ICRECCU Proceedings*
- Smith, F., & Lee, J. (2023). Analyzing the impact of teacher training on student performance. *International Journal of Educational Research*.
- Smith, J., Brown, L., & Carter, M. (2020). School climate and culture: Impacts on teaching and learning. *International Journal of Educational Studies*, 12(4), 89–102.
- Smith, S. A. (2024). Accepting Changing Workplaces for Inclusive Quality Education. *Japan Journal of Research*.
- Sohail, A., & Khattak, S. N. (2024). The role of organizational culture in enhancing performance. *Frontiers in Psychology*.
- Soomro, A., & Ramendran, C. (2024). The role of psychological contracts in enhancing employee retention strategies. *Sarob Journal*.
- Srisara, H., & Rattanaphant, T. (2024). Buddhist perspectives on inclusive education. *Journal of Buddhist Education*.

- Subandi, S., & Rahayu, N. (2024). Implementing Educational Supervision to Improve Learning. *Journal of Educational Research*
- Subandi, S., Ramadhan, R., & Wicaksono, A. (2024). Innovative teaching strategies in blended learning environments. *Educational Practice & Theory*, 42(1), 77–90.
- Suhardi, B., & Balqiah, I. (2024). Organizational Values and Institutional Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Organizational Studies*, 42(1), 50–67.
- Suhardi, M. M., & Balqiah, T. E. (2024). The Role of Premium Services in Co-Creation Experience and Game Loyalty. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Sukarelawan*, A. G., Komussudin, A., & et al. (2024). Increasing Student Learning Achievement: An Instructional Leadership Approach. *Journal of Education Innovation*.
- Sukumal, P. (2023). Assessing learning outcomes in Thai secondary schools: A comparative study of traditional and alternative evaluation methods. *Insights into Modern Education (i-ME)*.
- Suntharalingam, P. (2024). *Challenges and Opportunities of Transnational Education Programs*. IGI Global Publications.
- Takekawa, M., & Tomimatsu, T. (2024). The Current Status and Issues of Cultural Competence among Japanese Clinical Nurses. *Otomea Journal*.
- Talebi, M., Roudi, F., & Abbas Tabar Gaza, Z. (2024). The impact of interactive teaching methods by instructors on students' self-esteem and anxiety. *Journal of Educational Research*.
- Tien, C. M., & Hai, T. V. (2024). The impact of organizational culture on employee satisfaction: Evidence from Vietnam. *Economics-Innovative and Entrepreneurial Research*.
- Vintilă, F., Biea, E. A., & Neamțu, F. (2024). Leadership styles and job-related affective well-being. *Kybernetes*.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- Wang, H., Zhang, W., & Kong, W. (2024). The effects of 'small private online course+ flipped classroom' teaching on job competency of nuclear medicine training trainees. *BMC Medical Education*,
- Wang, Z., Wang, W., & Bu, X. (2024). Digital Intelligence Technology and Curriculum Ideology: A Chain Mediation Study. *Frontiers in Education*.
- Widyastuti, S. (2023). The Role of Total Quality Management in Improving Educational Services. *Journal of Quality in Education*.
- Wongphummuang, N., & Suesawadwanit, P. (2024). Key characteristics of inclusive leadership in diverse organizational environments. *Journal of Modern Leadership*.
- Yıldırım, H. K., & Tepe, N. (2024). Exploring the role of youth engagement in educational development. *Education & Youth Research*.
- Zaharah, Z., & Husein, M. T. (2024). Revolutionizing Learning: The Impact of Educational Quality. *AL-ISHLAH Journal*
- Zeqiri, I., & Bela, B. (2024). Organizations That Learn-The Management Model in Higher Education Institutions. *Book of Abstracts, UNT Conference*.
- Zhang, L., Boonphadung, S., & et al. (2024). School Administration under the Double Reduction Policy in the Middle Schools of Yunnan Province. *Journal of Roi Kaensarn*

Zishan, G., Pattananon, N., & et al. (2024). Methods and Principles of Writing Piano Textbooks for Preschool Education. *Asia Pacific Journal of Religions and Cultures*.

الملحقات

ملحق رقم (1) استبانة قبل التحكيم

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية



الفاضل/ة: المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين

والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: نحو مقترح لتطوير أنموذج على ضوء الخبرات العالمية

أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، معتمدين على خبراتكم

العلمية والعملية، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

ومن خلال برنامج الرزم الإحصائية.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

إعداد الباحث محمد إسماعيل ربيعي

القسم الثالث: جودة التعليم:

الرجاء قراءة العبارات، الآتية ومن ثمّ ضع إشارة (X) في المكان المناسب أمام كل عبارة، حيث

يقيس هذا القسم جودة التعلم والتعلم في المدرسة حسب الفقرات الواردة أدناه:

| رقم الفقرة | فقرات مجالات متغير جودة التعليم | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة صغيرة | درجة صغيرة جداً |
|---------------|--|-----------------------|---------------|----------------|---------------|-----------------------|
| 1. | لدى المدرسة سياسات وأنظمة واضحة وفاعلة لتشخيص مستويات الطلبة | | | | | |
| 2. | يعمل الطاقم المدرسي على توفير خطط ملائمة لدعم الطلبة حسب احتياجاتهم التعليمية | | | | | |
| 3. | تقدم المدرسة برامج إثرائية متنوعة ومتوازنة خارج المنهاج للتعليم عن بعد | | | | | |
| 4. | يتابع الطاقم المدرسي انتظام الطلبة في البرامج المساندة والإثرائية من خلال أساليب التقييم المختلفة | | | | | |
| 5. | توجه إدارة المدرسة الطلبة لمصادر الدعم المختصة بمعالجة المظاهر السلوكية | | | | | |
| 6. | يتابع الطاقم المدرسي التزام الطلبة بمواعيد المهام والأنشطة التي يتم تكليفهم بها | | | | | |
| 7. | يوجد لإدارة المدرسة سياسة واضحة في تقديم الدعم اللازم للطلبة عند مواجهتهم أي مشكلات تعيق تعلمهم | | | | | |
| 8. | يوظف الطاقم المدرسي استراتيجيات تعليمية تعليمية مختلفة ومتنوعة تثير انتباه ودافعية الطلبة في العملية | | | | | |

| | | | | | التعليمية |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 9. يوظف الطاقم المدرسي المصادر والموارد التعليمية بما يتيح الفرص أمام الطلبة لتنمية خبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم |
| | | | | | 10. تتأكد إدارة المدرسة من تحقق أهداف التعلم بتوظيف أساليب تقييمية فاعلة ومتنوعة |
| | | | | | 11. يستفيد الطاقم المدرسي من نتائج التقييم في التعرف على مستويات الطلبة وتصميم خبرات التعليم والتعلم وفق احتياجاتهم |
| | | | | | 12. تتابع إدارة المدرسة عملية التخطيط للمواقف التعليمية بأنواعها الوجيهة وعن بعد لاستثمار وقت التعلم فيها بما يتناسب مع كفايات المرحلة التعليمية |
| | | | | | 13. يراعي الطاقم المدرسي السلاسة والترابط المنطقي عند الانتقال بين المعارف والمفاهيم المختلفة عند تقديم المحتوى التعليمي |
| | | | | | 14. يهتم الطاقم المدرسي برفع كفاءته المهنية من خلال برامج تدريبية لرفع استعدادهم لمواكبة التغييرات المطلوبة |
| | | | | | 15. يراجع الطاقم المدرسي المنهج الدراسي ومتطلباته ومتابعة آليات تطبيقه لمواكبة تطورات التعليم واحتياجات الطلبة وفقاً للظروف المتاحة |
| | | | | | 16. يقوم الطاقم المدرسي بتوفير مجموعة من الأنشطة المتنوعة غير التعليمية بحيث يضمن مشاركة الطلبة بمختلف فئاتهم فيها |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 17. يعمل طاقم المدرسة على توفير الفرص المناسبة لتنمية القيم الإيجابية لدى الطلبة. |
| | | | | | 18. يقوم طاقم المدرسة بالتشخيص الدقيق للواقع المدرسي للتعرف على نقاط القوة والضعف والتخطيط لتطوير الأداء وفقا للمتطلبات اللازمة |
| | | | | | 19. تقوم الإدارة المدرسية بمراجعة وتنظيم الموارد المادية والمصادر التعليمية وطرائق توظيفها لتناسب مع المتطلبات |
| | | | | | 20. تعمل الإدارة المدرسية على فتح قنوات التواصل مع مختلف الشركاء من أولياء أمور وطلبة ومعلمين واستطلاع آرائهم والتعرف على مقترحاتهم والاستجابة لها |
| | | | | | 21. يقوم الطاقم المدرسي بالتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي ومجتمعات التعلم بما يدعم عملية التعلم خلال الظروف الاستثنائية |
| | | | | | 22. تشجع المدرسة الطلبة على إنتاج المحتويات الرقمية وتنمية مهاراتهم التكنولوجية ومهارات البحث لديهم للوصول إلى المعارف المختلفة |
| | | | | | 23. يحرص الطاقم المدرسي على تشجيع الطلبة على التعامل الإيجابي مع ضغوطات التعلم. |



ملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

الفاضل/ة: المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين

والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح أنموذج على ضوء خبرات عالمية

أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، معتمدين على خبراتكم

العلمية والعملية، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

ومن خلال برنامج الرزم الإحصائية.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

إعداد الباحث محمد إسماعيل ربيعي

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية:

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة التي تنطبق عليك في المربع مقابل كل عبارة أو الإجابة في

الفراغات:

| | | |
|----|-------------------------|---|
| A1 | الجنس | () ذكر () أنثى |
| A2 | سنوات الخدمة | () أقل من 3 سنوات () من 6 إلى 9 سنوات () من 3 سنوات إلى 6 سنوات () أكثر من 9 سنوات |
| A3 | تخصصك | () علوم انسانية () علوم طبيعية |
| A4 | مؤهلك العلمي | () بكالوريوس () ماجستير فأعلى |
| A5 | الوظيفة | () إداري () معلم |
| A6 | عدد طلبة المدرسة | () أقل من 200 طالب () من 200 إلى 400 طالب () أكثر من 400 طالب |
| A7 | عدد شعب المدرسة | () أقل من 6 شعب () من 6 إلى 10 شعب () أكثر من 10 شعب |
| A8 | عدد المعلمين في المدرسة | () أقل من 10 معلمين () من 10 إلى 20 معلمة () أكثر من 20 معلم |
| A9 | موقع المدرسة | () جنوب الضفة الغربية () وسط الضفة الغربية () جنوب الضفة الغربية |

القسم الثاني:

الرجاء قراءة العبارات، الآتية ومن ثمّ ضع إشارة (X) في المكان المناسب أمام كل عبارة، حيث

يقيس هذا القسم الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية حسب الفقرات الواردة أدناه:

| رقم الفقرة | فقرات أبعاد متغير الثقافة التنظيمية ويقصد بها (القيم التنظيمية و الأعراف والمعتقدات والتوقعات التنظيمية) | | | | |
|---|---|----------------|---------------|-----------------------|--|
| | درجة كبيرة جداً | درجة متوسطة | درجة صغيرة | درجة كبيرة جداً | درجة صغيرة جداً |
| البعد الأول: القيم التنظيمية | | | | | |
| (وهي القيم التي تمثل تفاهما مشتركا في بيئة المدرسة حول سلوكيات وتوجهات معينة متعارف عليها لدى العاملين) | | | | | |
| 1. | | | | | تتفق قيم الإدارة مع القيم التي يتبناها المعلمون |
| 2. | | | | | توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والمعلمين في المدرسة |
| 3. | | | | | ترسخ الإدارة ثقافة التعاون بين المعلمين. |
| 4. | | | | | يلتزم المعلمون في انجاز المهام المنوطة بهم في الوقت المحدد |
| 5. | | | | | تراعي الإدارة العلاقات الإنسانية في المدرسة |
| 6. | | | | | تعزز الإدارة القيم الأخلاقية في البيئة المدرسية |
| 7. | | | | | تقدر الإدارة الإنجاز الأكاديمي. |
| 8. | | | | | تسود قيمة التسامح في بيئة المدرسة . |
| 9. | | | | | تشارك الإدارة معلمها في عمليات صنع القرارات |
| 10. | | | | | يعبر المعلمون عن أفكارهم بحرية في المدرسة. |

البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

(وهي أفكار راسخة في أذهان المعلمين والإداريين عن طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة المدرسة وعن كيفية

انجاز المهام والأعمال)

| درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة صغيرة | درجة صغيرة جداً | الفقرة |
|-----------------------|---------------|----------------|---------------|-----------------------|--|
| | | | | | 1. توجد في المدرسة رؤية قيمية مشتركة بين المعلمين والإدارة. |
| | | | | | 2. تعزز الإدارة التعاون المشترك بين المعلمين . |
| | | | | | 3. تتقبل الإدارة النقد البناء من المعلمين. |
| | | | | | 4. يتمتع المعلمين والإدارة بالدافعية المطلوبة لتحقيق الأهداف التربوية. |
| | | | | | 5. يؤمن المعلمون بأن التعلم المستمر هو مفتاح النجاح في العملية التعليمية. |
| | | | | | 6. يعتقد الطاقم المدرسي أن استخدام التكنولوجيا في التعليم يساهم في تحسين نتائج التعلم. |
| | | | | | 7. تلتزم الإدارة المدرسية بمبدأ الشفافية في جميع قراراتها |
| | | | | | 8. تعد بيئة المدرسة مكاناً مريحاً للعمل. |
| | | | | | 9. يعمل الطاقم المدرسي للصالح العام في المدرسة. |
| | | | | | 10. يعتقد الطاقم المدرسي أنه قدوة في تصرفاته داخل المدرسة. |

البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

(معايير يلتزم بها المعلمون و الإداريون على أساس أنها مفيدة وضرورية لبنية العمل وغالبا ما تكون هذه الأعراف

غير مكتوبة)

| درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة صغيرة | درجة صغيرة جداً | الفقرة |
|-----------------------|---------------|----------------|---------------|-----------------------|--|
| | | | | | 1. تعمل الإدارة على تقديم التقدير للمعلمين لتعزيز الروح المعنوية. |
| | | | | | 2. تحثفي المدرسة بالمعلمين الجدد. |
| | | | | | 3. يلتزم الطاقم المدرسي باحترام وقت الحصص للحفاظ على انضباط العمل. |
| | | | | | 4. يشجع الطاقم المدرسي التواصل غير الرسمي بين المعلمين لتبادل الأفكار المهنية. |
| | | | | | 5. تسعى إدارة المدرسة لحل أي صراع بطرق حكيمة. |
| | | | | | 6. يسعى المعلمون لمساعدة الطلبة خارج أوقات الحصص لتحسين تحصيلهم الأكاديمي |
| | | | | | 7. يشارك الطاقم المدرسي في الفعاليات الاجتماعية التي تقام داخل المدرسة. |
| | | | | | 8. يحرص الطاقم المدرسي على الحفاظ على ممتلكات المدرسة. |
| | | | | | 9. يتفانى الطاقم المدرسي في خدمة المدرسة ورسالتها. |
| | | | | | 10. تكرم المدرسة الطلبة المتفوقين بشكل دوري. |
| | | | | | 11. يتعاون الطاقم المدرسي بالمشاركة في الأنشطة اللامنهجية |

| | | | | | 12. يتفاعل الطاقم المدرسي مع رسائل الإدارة بشكل فعال. |
|---|---------------|----------------|---------------|-----------------------|---|
| البعد الرابع: التوقعات التنظيمية | | | | | |
| (مجموعة من التوقعات التي يتوقعها الطاقم المدرسي خلال فترة العمل مثل: توقعات الزملاء من الزملاء الآخرين وتوقعات الإدارة من المعلمين و توقعات المعلمين من الإدارة) | | | | | |
| درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة صغيرة | درجة صغيرة جداً | الفقرة |
| | | | | | 1. يتوقع أن لدى الإدارة رؤية واضحة تهدف إلى تحقيق التميز التعليمي. |
| | | | | | 2. يتوقع أن تقوم الإدارة بخلق مناخ تربوي إيجابي يدعم النمو القيمي للطلبة . |
| | | | | | 3. تزود الإدارة معلمها بالتغذية الراجعة المتعلقة بأدائهم بشكل دوري . |
| | | | | | 4. تركز الإدارة على الجوانب التطبيقية في التعليم لتعزيز فاعلية العملية التعليمية. |
| | | | | | 5. تواكب الإدارة كل ما هو جديد في أنشطتها المدرسية . |
| | | | | | 6. تقوم الإدارة بتبني الحوكمة لتعزيز الثقة بين جميع أفراد الطاقم. |
| | | | | | 7. تقوم الإدارة بتعزيز الابتكار والإبداع في التعليم. |
| | | | | | 8. تتوقع الإدارة أن يلتزم الطاقم بتنفيذ السياسات والإجراءات المدرسية بدقة. |
| | | | | | 9. يقوم الطاقم المدرسي بتقديم جودة تعليمية متميزة وفقاً للمعايير المعتمدة. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 10. تتوقع الإدارة أن يكون هناك تعاون وتنسيق فعال بين الطاقم المدرسي. |
| | | | | | 11. تقوم الإدارة بالاستثمار في تطوير القيادات التعليمية من الطاقم المدرسي. |
| | | | | | 12. توفر الإدارة الدعم اللازم لمواجهة التحديات التعليمية والسلوكية للطلاب. |
| | | | | | 13. تدافع إدارة المدرسة عن حقوق المعلمين . |

القسم الثالث: جودة التعليم:

الرجاء قراءة العبارات الآتية ومن ثم ضع إشارة (X) في المكان المناسب أمام كل عبارة، على

ضوء الثقافة التنظيمية في مدرستي فإن جودة التعليم تتسم بالتالي :

| رقم الفقرة | المحور | فقرات مجالات متغير جودة التعليم | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة صغيرة | درجة صغيرة جداً |
|------------|----------------------|---|-----------------|------------|-------------|------------|-----------------|
| 24. | المناهج الدراسية | لدى المدرسة سياسات واضحة لتشخيص مستويات الطلبة. | | | | | |
| 25. | واستراتيجيات التعليم | يوظف المعلمون استراتيجيات تعليمية متنوعة تثير دافعية الطلبة. | | | | | |
| 26. | والتعلم | يراعي المعلمون الترابط المنطقي عند الانتقال بين المعارف والمفاهيم المختلفة. | | | | | |
| 27. | | يهتم المعلمون برفع كفاءتهم المهنية لمواكبة التغييرات المطلوبة. | | | | | |

| | | | | | | | |
|-----------------------|---------------|----------------|---------------|-----------------------|--|------------------------------------|-----|
| | | | | | يراجع المعلمون المنهج الدراسي لمواكبة احتياجات الطلبة | | 28. |
| | | | | | توفر المدرسة بيئة تعليمية آمنة. | بيئة التعليم والمناخ المدرسي | 1. |
| | | | | | تشجع الإدارة على التفاعل الإيجابي بين المعلمين والطلبة. | | 2. |
| | | | | | تعمل الإدارة على توفير بيئة داعمة للابتكار والإبداع بين الطلبة | | 3. |
| | | | | | تحرص الإدارة على ملاءمة البيئة المادية (فصول دراسية، مرافق، تهوية، نظافة) لعملية التعليم. | | 4. |
| | | | | | تدعم إدارة المدرسة الأنشطة الثقافية والفنية لتعزيز الهوية بين الطلبة. | | 5. |
| درجة صغيرة جداً | درجة صغيرة | درجة متوسطة | درجة كبيرة | درجة كبيرة جداً | الفقرة | | |
| | | | | | تضع الإدارة سياسة واضحة لتقديم الدعم لإسناد الطلبة عند مواجهتهم أي مشكلات تعيق عملية تعلمهم. | المحور الإداري والتنظيمي | 1. |
| | | | | | توجه الإدارة طلبتها لمصادر الدعم المختصة بمعالجة المظاهر السلوكية. | | 2. |
| | | | | | تعمل الإدارة على فتح قنوات التواصل مع أولياء أمور الطلبة. | | 3. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--------------------------|
| | | | | | تقوم الإدارة بتنظيم الموارد المادية لتناسب مع المتطلبات. | .4 |
| | | | | | تتابع الإدارة عملية التخطيط للمواقف التعليمية بأنواعها الوجيهة وعن بعد لاستثمار وقت التعلم بما يتناسب مع كفايات المرحلة التعليمية. | .5 |
| | | | | | تتأكد الإدارة من تحقق أهداف التعلم بتوظيف أساليب تقييمية فاعلة. | 1. محور التقييم والقياس. |
| | | | | | يتابع المعلمون انتظام الطلبة في العملية التعليمية . | .2 |
| | | | | | يستفيد المعلمون من نتائج التقييم لتصميم خبرات التعليم وفق احتياج طلبتهم . | .3 |
| | | | | | يحرص المعلمون على متابعة التزام الطلبة بمواعيد المهام التي يتم تكليفهم بها. | .4 |
| | | | | | تعمل الإدارة على تطوير أدوات تقييم مبتكرة تتماشى مع التحولات الحديثة في التعليم | .5 |

ملحق رقم (3) قائمة المحكمين لاستبانة 1 واستبانة 2 وأسئلة الدراسة

| الرقم | الاسم | المسمى الوظيفي | التخصص | الجامعة |
|-------|-------------------------------|----------------|---------------|---------------------------------|
| 1 | د. محمد عمران | أستاذ مشارك | إدارة تربوية | الجامعة العربية الأمريكية |
| 2 | أ. د. محمد خلف الخوالدة | أستاذ | إدارة تربوية | الجامعة الأردنية |
| 3 | د. ممدوح بنيه الزين | دكتور | إدارة تربوية | جامعة عمان الأهلية |
| 4 | د. محمود حوامدة | دكتور | إدارة تربوية | جامعة القدس المفتوحة |
| 5 | أ. د. . عبدالله بن حمد العباد | أستاذ | إدارة تربوية | جامعة الملك سعود |
| 6 | د. أنس إبراهيم التويجري | أستاذ | إدارة تربوية | جامعة الملك سعود |
| 7 | د. نبيل رمانة | دكتور | إدارة تربوية | الكلية الجامعية للعلوم التربوية |
| 8 | د. زيد القيق | دكتور | إدارة تربوية | الجامعة العربية الأمريكية |
| 9 | د. محمد راجح العوري | دكتور | علم نفس | جامعة بيرزيت |
| 10 | د. جوليتان حجازي | دكتور | علم النفس | الجامعة العربية الأمريكية |
| 11 | د. محمد مطر | دكتور | تربية و تعليم | وزارة التربية والتعليم |
| 12 | د. أحمد فتيحة | دكتور | التربية | جامعة بيرزيت |
| 13 | د. عبدالله المهايرة | دكتور | التربية | الجامعة الأردنية |

ملحق رقم (4) أسئلة المقابلات بصورتها الأولية
الموضوع : تحكيم أسئلة المقابلة

سعادة الأستاذة/ة الدكتور/ةالمحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية

الحكومية الأساسية الدنيا من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وعلاقتها بجودة التعليم: مقترح

أنموذج على ضوء خبرات عالمية

" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية في الجامعة العربية

الأمريكية بفلسطين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أسئلة مقابلة تستهدف الإداريين في المدارس الأساسية

الدنيا في المحافظات الشمالية، إضافة إلى الاستبيانات، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واسعة في

مجال البحث العلمي، ولأهمية رأيكم وتوجيهاتكم القيمة في تحقيق أهداف هذه الأطروحة، يأمل

الباحث من حضرتكم التكرم بتحكيم أسئلة المقابلات المقترحة الآتية: (راجيا إبداء الرأي حول

الأسئلة بالإضافة أو الحذف أو التعديل)

أسئلة مقترحة للمقابلات مستمدة من أسئلة الأطروحة:

أسئلة المقابلة - الفرع الأول:

أسئلة حول تطوير الثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية في المدارس يقصد بها القيم التنظيمية والأعراف والمعتقدات والتوقعات التنظيمية

التي تؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية في المستقبل وتؤثر على جودة التعليم.

الأسئلة :

- من خلال خبرتك في عملك الإداري، ما القيم التنظيمية الخاصة في المداس الحكومية الفلسطينية التي تركز على نشرها في المدرسة ؟
- إلى أي مدى تؤثر المعتقدات التنظيمية المشتركة بين الإدارة والمعلمين، على تحسين نتائج التعلم؟

• هل تساهم الأعراف التنظيمية في تعزيز التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية؟ كيف؟

• هل تشعر أن التوقعات التنظيمية تدعم التحسين المستمر لجودة التعليم

أسئلة المقابلة - الفرع الثاني:

أسئلة حول تطوير جودة التعليم

و يقصد بجودة التعليم هي جودة المناهج الدراسية وطرق التدريس وبيئة التعليم والمناخ المدرسي

وبالإضافة المناخ الإداري والتنظيمي و التقييم والقياس داخل العملية التعليمية

• ما هي التحديات التي تواجهها المدرسة في تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية؟

• كيف يمكن تطوير الثقافة التنظيمية لتحسين جودة التعليم في المدرسة؟

ملحق رقم (5) أسئلة المقابلات بصورتها النهائية

أسئلة المقابلة

الثقافة التنظيمية في المدارس يقصد بها القيم التنظيمية والأعراف والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية في المستقبل وتؤثر على جودة التعليم.

الأسئلة :

- من خلال خبرتك في عملك الإداري، ما القيم التنظيمية الخاصة في المدارس الحكومية

ال فلسطينية التي تركز على نشرها في المدرسة ؟

- إلى أي مدى تؤثر المعتقدات التنظيمية المشتركة بين الإدارة والمعلمين، على تحسين نتائج

التعلم؟

- هل تساهم الأعراف التنظيمية في تعزيز التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية؟ كيف؟

- هل تشعر أن التوقعات التنظيمية تدعم التحسين المستمر لجودة التعليم

أسئلة المقابلة - الفرع الثاني:

أسئلة حول تطوير جودة التعليم

و يقصد بجودة التعليم هي جودة المناهج الدراسية وطرق التدريس و بيئة التعليم والمناخ المدرسي

وبالإضافة المناخ الإداري والتنظيمي و التقييم والقياس داخل العملية التعليمية

- كيف يمكن تطوير الثقافة التنظيمية لتحسين جودة التعليم في المدرسة؟

انتهت الأسئلة وشكراً لتعاونكم

ملحق رقم (6) قائمة المحكمين للأنموذج المقترح

| الرقم | الاسم | المسمى الوظيفي | التخصص |
|-------|------------------|----------------|--------------|
| 1 | أ. د. محمد عمران | أستاذ بروفيسور | إدارة تربوية |
| 2 | د. خميس ماخو | أستاذ مساعد | إدارة تربوية |
| 3 | د. خليل بشيتي | أستاذ مساعد | إدارة تربوية |
| 4 | د. نبيل رمانة | أستاذ مساعد | إدارة تربوية |
| 5 | د. زيد القيق | أستاذ مساعد | إدارة تربوية |
| 6 | د. محمود حوامدة | أستاذ مساعد | إدارة تربوية |
| 7 | د. باسل أبويكر | أستاذ مساعد | إدارة تربوية |

ملحق رقم (7) رد بخصوص تسهيل مهمة بحثية

N

National Center for Educational Research & Development <ncerd@moe.edu.ps>

☺ ⏪ ⏩ ⏴ ⏵ ...

To: ○ Mohammad Ismaeel Mohammad Rabiee

Wed 7/3/2024 11:09 AM

Cc: Mohammad Matar <Mohammad.Matar@moe.edu.ps>; ○ m1omran1@gmail.com; +3 others

ملفات عالمية - د. ربيع - ملاحظات 94 KB

الأخ الباحث
شكرا لتواصلك مع مركز البحث
نرفق الأداة ببعض الملاحظات من فريق المراجعة
لعرضها على المشرف ولجنة التحكيم الموقرة
يمكن تعميم الأداة بهذه الصورة دون مذكرة تسهيل مهمة بحثية

مع الشكر
مركز البحث

Center for Educational Research & Development (CERD)
Ministry of Education
Ramallah, Palestine
<http://cerd.moe.ps/cerd/>
Wataniya: +970 562 501 092



2024/1/15

الى من يهمه الأمر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب محمد إسماعيل محمد ربيعي والذي يحمل الرقم الجامعي 202012157 هو طالب دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية ويعمل على أطروحة الدكتوراه الخاصة به بعنوان:

" واقع الثقافة القيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية الأساسية الدنيا من وجهة نظر المديرين والمعلمين ودورها في جودة التعليم والتعلم: نحو تفعيل نموذج الإدارة بالقيم"، تحت إشراف الدكتور محمد عمران. نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطى هذه الرسالة بناءً على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 2

ملحق 9 اعداد معلمي المرحلة الأساسية 1-4 في المدارس الحكومية للعام الدراسي
2024-2023

| عدد المدارس الحكومية التي تحتوي 4_1 | اعداد معلمي المرحلة الأساسية 1-4 في المدارس الحكومية للعام الدراسي 2024-2023 | | | |
|--|---|-------------|-------------|--------------|
| | المديرية | ذكور | اناث | كلا الجنسين |
| 104 | جنين | 359 | 592 | 951 |
| 58 | جنوب نابلس | 168 | 372 | 540 |
| 114 | نابلس | 245 | 648 | 893 |
| 33 | سلفيت | 70 | 328 | 398 |
| 75 | طولكرم | 243 | 510 | 753 |
| 47 | قلقيلية | 97 | 388 | 485 |
| 46 | بير زيت | 73 | 322 | 395 |
| 69 | رام الله | 101 | 599 | 700 |
| 41 | ضواحي القدس | 50 | 336 | 386 |
| 28 | القدس | 12 | 216 | 228 |
| 78 | بيت لحم | 173 | 605 | 778 |
| 77 | يطا | 229 | 443 | 672 |
| 13 | اريجا | 14 | 73 | 87 |
| 76 | شمال الخليل | 211 | 466 | 677 |
| 105 | الخليل | 230 | 831 | 1061 |
| 120 | جنوب الخليل | 287 | 883 | 1170 |
| 58 | قباطية | 249 | 349 | 598 |
| 28 | طوباس | 96 | 171 | 267 |
| 1170 | المجموع | 2907 | 8132 | 11039 |

Organizational Culture in Palestinian Public Lower Basic Schools from the Perspective of Administrators and Teachers and Its Relationship to the Quality of Education: A Proposed Model Based on Global Experiences

Mohammad Ismail Mohammad Rabiee

Supervision Committee

Prof. Mohammad Omran

Dr. Ghassan Sarhan

Prof. Majdi Zamel

Dr. Kamal Makhamreh

Abstract

This study aimed to explore the organizational culture in Palestinian public lower basic schools from the perspectives of administrators and teachers, and to analyze its role in improving the quality of education. The study focused on core components of organizational culture, including organizational values, beliefs, norms, and expectations. It also presented a proposed model to enhance the organizational culture in Palestinian schools, drawing upon global experiences.

The study was conducted from the second semester of the academic year 2022/2023 until mid-2024 and targeted public lower basic schools in the northern region of the West Bank. A mixed-methods approach was adopted, combining both quantitative and qualitative methodologies. Data were collected through structured questionnaires distributed to a broad sample of administrators and teachers. The study population consisted of 1,170 schools with 11,039 teachers and 1,755 administrators. The stratified cluster random sample included 293 schools and a total of 549 participants (98 administrators and 451 teachers). Additionally, interviews were conducted with 30 key informants. Quantitative data were analyzed using descriptive and inferential statistical methods, while qualitative data were analyzed using content analysis to uncover patterns and challenges related to organizational culture.

The study was based on hypotheses proposing a statistically significant relationship between organizational culture and the quality of education in Palestinian schools, and that participants' responses varied significantly according to specific demographic variables such as gender, years of service, and school size. The study also hypothesized that organizational values directly influence the creation of a positive school environment and enhance educational quality.

Findings revealed that organizational culture plays a pivotal role in improving both educational and administrative performance. Values such as collaboration, respect, and commitment were found to be essential in fostering a positive school climate. Organizational beliefs guided daily behaviors and strengthened professional

belonging among teachers. The study also found that organizational expectations were significantly influenced by surrounding economic and political challenges, which hindered the realization of an ideal school environment. Statistically significant differences were identified in participants' responses based on gender, years of experience, and school location, suggesting that organizational experiences and needs differ according to context.

The study proposed an integrative model centered around four main dimensions: (1) enhancing shared values through training programs and workshops that align visions and goals among faculty members, (2) implementing participatory leadership that emphasizes transparency and collective responsibility between administrators and teachers, (3) developing organizational norms that encourage teamwork and innovation in schools' daily practices, and (4) conducting regular evaluations of the effectiveness of organizational culture to ensure its alignment with socio-economic changes.

The study concluded with recommendations stressing the importance of adopting policies and programs that support the enhancement of organizational culture in Palestinian schools. These recommendations included the provision of professional and material support for teachers, improving the school work environment by supplying essential resources, and establishing continuous professional development programs for school leaders and educators that emphasize the role of organizational culture in educational improvement. It also recommended fostering collaboration between educational authorities and teaching staff to reinforce commitment to organizational values and develop norms that support educational quality.

Keywords: Organizational Culture, Palestinian Schools, Quality of Education, Proposed Model.