

بسم الله الرحمن الرحيم

الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته
بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة

بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث
" الجودة في التعليم العام _ كمدخل للتميز "

الذي سيعقد بالجامعة الإسلامية - غزة في الفترة ١٧ - ١٨ نوفمبر ٢٠٠٧م

إعداد

محمود عبد المجيد عساف
ماجستير إدارة تربوية
وزارة التربية والتعليم - غزة

أ.د. فؤاد علي العاجز
نائب عميد كلية التربية
الجامعة الإسلامية- غزة

بسم الله الرحمن الرحيم

الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في محافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، وكذلك الكشف عن أثر كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص الأول) في تقديرات المدراء لمدى ممارستهم لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ الجودة، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مدى ممارسة المدير لدوره الاجتماعي، وبين الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة في ضوء مبادئ الجودة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (٣٩) مدير ومديرة للمدارس الثانوية، وقد مثلت هذه العينة المجتمع الأصلي، واستخدم الباحث استبانته من (٥٠) فقرة، موزعة على (٣) أبعاد هي: (الدور الاجتماعي في البيئة الداخلية، الدور الاجتماعي في البيئة الخارجية، الثقافة التنظيمية).

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في البيئة الداخلية أعلى من درجة ممارسته لنفس الدور في البيئة الخارجية، وأن الثقافة السائدة بالمرتببة الأولى هي ثقافة التعاطف الإنساني، يليه ثقافة الانجاز، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المدراء تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة، كما انه يوجد علاقة ارتباطيه بين دور مدير المدرسة الاجتماعي والثقافة التنظيمية السائدة، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي مديري المدارس بأهمية الدور الاجتماعي خارج المدرسة.

Abstract:

The study is aimed to recognizing the social role of the high school principal and its relation with the organizational culture in light of the principles of quality. Moreover, it is aimed to find out the impact of certain variables including (sex, educational qualifications, years of services, and the first specialization/degree) on the appraisal of principals to the extent of practicing their social role in light of the principles of quality. In addition, the study is aimed to find out whether or not there is a statistically significant relationship between the practices of the school principals to their social roles and between the prevailing organizational cultures in the school in the light of quality.

The researcher used the analytical descriptive approach; the sample was 39 males and females principals of the high schools and represented the original population; the researchers used a questionnaire of 50 items distributed on three dimensions including:- the social role in the internal environment, the social role in the external environment, and the organizational culture.

The results of the study concluded that the level of practice of principals to their social roles in the internal environment is much higher than their practice to their roles in the external environment; the prevailing culture in the first place is the culture of human sympathy, then the culture of achievement. The study also revealed that there are no statistically-significant differences amongst principals related to all the variables of the study; also, there is a correlation relationship between the social role of school principals and the prevailing organizational culture.

The recommendations of the study were to increase the school principals' awareness of the significance of their social role outside the schools

بسم الله الرحمن الرحيم

الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة

أ/ محمود عبد المجيد عساف
Assaf1978_7@hotmail.com

أ.د. /فؤاد علي العاجز
fajeز@mail.iugaza.edu

مقدمة:

بعد ما شهد العالم توسعا كبيرا في مفاهيمه واتجاهاته، وتطبيقاته العملية بحكم ما أملتته الظروف والتغيرات والمستجدات، أصبحت الإدارة هي العنصر الحاسم في تقدم الأمم، وأصبح المدير هو العقل المدبر لتوجيه الأنشطة بما يعود على مؤسسته والمجتمع ككل بالخير والتقدم.

وعلى اعتبار أن الغدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي تقوم بمسئوليات كبيرة من أجل تنفيذ السياسة العامة للتعليم لتحقيق الأهداف العامة والعليا للمجتمع، فأنها وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور أسرته.

إن التغيرات الحديثة التي طرأت على الإدارة التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص أظهرت عدم اقتصار دور مدير المدرسة على الجوانب الإدارية الروتينية فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الجوانب القيادية والاجتماعية. (شديفات، ١٩٩٨ : ٢٩٠)

إن الإدارة المدرسية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المدرسة، وبغيرها لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فالإدارة المدرسية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، متعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها القدرة على التعامل، بغض النظر عن اختلاف هؤلاء الأفراد مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة.

من هذا المنطلق احتل الدور الاجتماعي لمدير المدرسة مكانا رئيسا ضمن أدواره المتعددة، حيث أصبح من المسلم به أن المديرين الأقوياء عادة ما يكونوا اجتماعيين ، وقادة في نفس الوقت.

من هنا ينبغي على أي شخص يتطلع إلى شغل وظيفة إدارية، أن يمتلك السلوك الاجتماعي الفعال، ويجب أن يكون فاهما وواعيا بالسلوك الإنساني وما يؤثر فيه من عوامل مثل: الدافعية،

الحوافز، الاتصال، وضع الأهداف، صنع القرار واتخاذ. (حجي، ١٩٩٨ : ١٨٦)

ولأهمية الدور الاجتماعي لمدير المدرسة فإنه يعتبر القدر الحسن والنموذج للعاملين في المدرسة، ولذلك فعليه خلق المناخ المدرسي الصالح على أساس من الاستقرار النفسي والطمأنينة، وحسن التفاهم، والبعد عن الخلافات، والحرص على التعاون، والمودة والألفة مع

اليقظة التامة، وتشجيع المبدعين من المدرسين والإداريين، والعمل على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة ودورها الاجتماعي. (أحمد، ١٩٩٤ : ١٧٤)

وحيث أن المدرسة كمؤسسة لها خصوصيتها وسماتها التي تميزها عن غيرها من أنماط فكرية وثقافية تعرف باسم الثقافة التنظيمية، فإنها تحتل مكانة متميزة في التغيير والتطوير الذي يعتبر أهم سمة من سمات العصر الحديث لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات.

وفي ضوء هذا التقدم السريع الذي نلحظه في مجتمعنا وفي المجتمعات الأخرى في شتى مجالات الحياة، وفي ظل الدعوة إلى الجودة في جميع المجالات، يأتي الاهتمام بموضوع الجودة كنتيجة طبيعية لتفرض حتمية الوصول إلى المزايا التنافسية، فيما أن تكون أو لا تكون، في زمن أصبحت نظم الجودة فيه هي المدخل الطبيعي لتحسين أداء المؤسسات.

وبذلك نستطيع القول أن الدور الاجتماعي لمدير المدرسة له أهمية كبيرة لتشكيل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها أو الاسترشاد بها، فهو ذلك الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم خاصة في ظل الدعوة إلى الجودة والإتقان، والتركيز على العمل الجماعي لضمان سير العمل، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتحقيق أكبر فائدة ممكنة للمستفيد ألا وهو الطالب.

لهذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في دور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية في محافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء معايير الجودة.

مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التعرف إلى الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظرهم، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في طرح السؤال الرئيس التالي:

ما الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية في محافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء معايير الجودة؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية في محافظة غزة لدوره الاجتماعي في ضوء مبادئ الجودة؟

٢- هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مدى ممارسة المدير لدوره الاجتماعي وبين الثقافة التنظيمية السائدة في ضوء مبادئ الجودة؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المدراء لهذا الدور في ضوء مبادئ الجودة تعزى إلى المتغيرات / الجنس (ذكر، أنثى) ، المؤهل (بكالوريوس ، ماجستير،

دكتوراة)، سنوات الخدمة (١-٥، ٦-١٠، ١٠ فما فوق)، التخصص الأول (علمي، أدبي)؟

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في محافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة.
- ٢- الكشف عن أثر كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص الأول) في تقديرات المدراء لمدى ممارستهم لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ الجودة.
- ٣- الكشف عما إذا كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مدى ممارسة المدير لدوره الاجتماعي، وبين الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة في ضوء مبادئ الجودة.

أهمية الدراسة:

- ١- تكمن أهمية الدراسة الحالية في موضوعها الذي يناقش قضية هامة في تطور المفهوم الإداري لمدير المدرسة، وما يمر به النظام التربوي من تجديد مستمر، وتطور للمسئولية الملقاة على كاهل مدير المدرسة الثانوية من أجل تطوير أنفسهم، وتطوير مدارسهم ومجتمعاتهم في ظل التوجهات الإدارية الحديثة والمناداة بمبدأ الجودة في منظومة التعليم.
- ٢- قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم للدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الدور الاجتماعي والثقافة التنظيمية في المدرسة.
- ٣- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات البحثية الحديثة، وذلك لأنها تربط الدور الاجتماعي بالثقافة التنظيمية التي تعتبر من المجالات الموصلة إلى فهم أنشطة المدرسة الداخلية.
- ٤- قد يستفيد من هذه الدراسة كل من: (مدراء المدارس بشكل عام، القائمون على متابعة مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم، الباحثون في مجال الإدارة المدرسية).

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحد الموضوعي/ اقتصرت الدراسة على الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة.
- الحد المؤسسي/ تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة غزة.
- الحد المكاني/ محافظة غزة.
- الحد الزمني/ بداية الفصل الأول للعام ٢٠٠٧/٢٠٠٨.

الحد البشري/ جميع مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة غزة.

مصطلحات الدراسة:

الدور الاجتماعي:-

يعرفه (ناصر، ١٩٩٣) بأنه: " السلوك المتوقع من الفرد، حيث انه نموذج السلوك الذي تتطلبه مكانة الفرد في المجتمع". (ناصر، ١٩٩٣: ١٠٤)

يعرفه (الداعور، ٢٠٠٧) بأنه: " جميع الأعمال الفنية والإدارية المنظمة التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل نجاح العملية التعليمية في مدرسته" (الداعور، ٢٠٠٧: ٩)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الدور الاجتماعي إجرائيا بأنه : " الجانب الديناميكي لمركز مدير المدرسة، وهو السلوك المتوقع منه في ضوء فهمه للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي".

الثقافة التنظيمية:-

يعرفها (شوقي، ١٩٩٢) بأنها: " ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والتقاليد والفنون، والنظم المادية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية التي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة" (شوقي، ١٩٩٢: ١٥٦)

ويعرفها (برنوطي، ٢٠٠٤) بأنها: " جميع التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيئا " (برنوطي، ٢٠٠٤: ١٢١)

وفي ضوء ذلك يمكن تعريفها إجرائيا بأنها: " منظومة متكاملة من السلوك الإنساني السائد في المؤسسة، والذي يعتمد أفرادها في التعامل بينهم، وتشمل الأفكار والأعراف الاجتماعية التي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات".

مبادئ الجودة:-

اختلفت وتتنوع التعريفات لمبادئ الجودة، ولكن في هذه الدراسة سنعرفها إجرائيا بما يلي: " مجموعة الأسس التي يركز عليها لتأدية العمل وتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت ممكن، مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء" وستقتصر هذه الدراسة على المبادئ التالية:

- ١- التركيز على المستفيد.
- ٢- التركيز على جودة أداء العاملين.
- ٣- الاهتمام بالعمل الجماعي.
- ٤- القيادة الفعالة.
- ٥- التحسين المستمر والتميز.

منهج الدراسة:

يستخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد في جمع البيانات والمعلومات ثم رصدها وتبويبها بهدف الإجابة عن مشكلة الدراسة.

الدراسات السابقة:-

كان من الصعب الحصول على دراسات سابقة متعلقة بهذا الموضوع مباشرة حسب علم الباحثان، ولكن سنعرض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة كل على حدة:

الدراسات المتعلقة بدور مدير المدرسة:

١- دراسة (الداعور، ٢٠٠٧): هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة، حيث بلغت عينة الدراسة (٣٦٠) معلما من أصل (٣٠٤٠) طبقت عليهم استبانتين، وأظهرت النتائج أن: -درجة ممارسة المدير لدوره كقائد تربوي كانت عالية، وكان أكثر المجالات ممارسة هو دوره تجاه المعلمين.

- لا توجد فروق ذات دلالة في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة المدير لهذا الدور تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

٢- دراسة (عاشور، ٢٠٠٣): هدفت إلى توضيح الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في مدرسة المجتمع، وبلغت عينة الدراسة (٢٠٠) مدير بنسبة (٤٤.٤%) من مجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطور استبانته مكونة من (٥٧) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجات تصور مختلفة لمدرء المدارس لها الدور مما يشير إلى أن مدرء المدارس يشعرون بدرجات قصور كبيرة في تقديم الخدمات المتكاملة بواسطة المدرسة للمجتمع.

٣- دراسة (Medina, ٢٠٠٠): هدفت إلى استكشاف مدى تأثير قوة المدير الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين، وشملت عينة الدراسة (١٣٢) معلما تم اختيارهم من (١٨) مدرسة من جنوب كارولينا، واستخدم الباحث أداة قوة القائد الاجتماعية، وأداة اتجاهات الأفراد نحو الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها: (الدعم التقني، الدافعية)

٤- دراسة (Liebllich, ١٩٩٣): هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة في دعم الابتكارات التربوية في المدرسة، والتأكيد على الدور المهم في إيجاد التغيير المدرسي المستمر، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم المقابلات لمدة شهرين في غرب أوروبا، وقام بمراجعة الوثائق المتعلقة بالابتكارات لمدة ٥ سنوات، وتوصلت الدراسة إلى أن مدير المدرسة يقوم بدور مهم وداعم، كما أن ثقافة المدرسة كانت داعمة للابتكار.

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية ومعايير الجودة:

١- دراسة (صادق، والمعضاوي، ٢٠٠١): هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط المناخ المدرسي السائد في مدارس التعليم العام بدولة قطر، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة بأربع أبعاد على عينة (١٠٨١) مدرسا تم اختيارهم عشوائيا، وتم التوصل إلى أن : المدارس القطرية تتمتع بمناخ عائلي، وأن السمة الغالبة لمدارس البنات يوجد بها ارتفاع في درجات الألفة بين المدرسات، بينما تمتاز مدارس البنين بالمناخ المفتوح.

٢- دراسة (Gulden, ٢٠٠٠): هدفت على قياس تغير الثقافة التنظيمية في ضوء استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، وحددت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الثقافة القومية وثقافة العمل الجماعي، واستخدم الباحث استبيان من ثلاثة أبعاد (اتجاهات المعلمين نحو أدوارهم، الأدوار القيادية للوكلاء، الاحتياجات التنظيمية) وتوصلت الدراسة إلى: ضرورة التأكيد على استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وهذا يستلزم القيادة المنفتحة، والاعتماد على مبدأ المشاركة في الإدارة.

٣- دراسة (Paul, ١٩٩٨): حيث هدفت إلى تفسير العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومناخ المدرسة وثقافتها، وتفويض السلطة لدى المدرسين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أحد عشر مبدأ من مبادئ الجودة الشاملة تربط ارتباطا وثيقا بين كل من مناخ المدرسة ودافعية المعلمين.

- يجب على المدرسة أن تمد الطالب بالمعرفة التي تمكنه من الفهم، ويجب أن تمدّه بالحكمة التي تساعدنا في توضيح الأولويات الشخصية والتعاون والمشاركة.

- وجود علاقة وطيدة بين مبادئ الجودة الشاملة وثقافة المدرسة، وهذا ما يساعد على تطبيق الأسلوب.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة شقي الدراسة كل على حدة فالمتعلقة بدور المدير مثل دوره كقائد تربيوي مثل دراسة (الداعور، ٢٠٠٧)، (عاشور، ٢٠٠٣) أشارت إلى أن أكثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة هو نمط ثقافة التعاطف الإنساني، ثم ثقافة الانجاز، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية من وجهة نظر مدراء المدارس ، كما اتفقت مع الدراسة الحالية في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لنمط الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغيرات الدراسة. وكذلك تأثير قوته الاجتماعية ودعم الابتكارات التربوية مثل دراسة (Medina, ٢٠٠٠)، (liebich, ١٩٩٣) وفي ذلك تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في المنهج (الوصفي التحليلي) ولكن تختلف معهم من حيث أنها تبحث في الدور الاجتماعي لمدير المدرسة، وعينة الدراسة.

وفيما يخص الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية، فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة كل من (Gulten ٢٠٠٠) ودراسة (Paul, ١٩٩٨) حيث تربط موضوع الثقافة التنظيمية بالجودة الشاملة، وان مبادئ الجودة ترتبط ارتباطا ايجابيا بنمط الثقافة التنظيمية السائد في المدرسة.

الإطار النظري للدراسة:

أولا/ الدور الاجتماعي لمدير المدرسة:

الدور هو السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة، وهو الجانب الديناميكي لمركز المدير، فبينما يشير المركز على مكانة المدير في المجتمع، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك المدير في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه تتأثر بفهم المدير والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي.

وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة، وعادة ما يكون للفرد أكثر من دور واحد داخل النظام الاجتماعي الذي ينتمي إليه، فالأب والابن والمدير والمعلم، كلها ادوار اجتماعية تتطلب ممن يشغلها أن يلتزم بأساليب سلوكية معينة يحددها له المجتمع. (ناصر، ١٩٩٣: ١٠٤)

لقد نشأت المدرسة منذ القدم لتحقيق وظيفة اجتماعية اتجهت في الماضي إلى إعداد فئات لممارسة شئون سياسية أو دينية، ثم ركزت على تدريب متخصصين مهنيين يحتاج المجتمع إلى مهاراتهم، ثم زاولت دورا في تربية المواطن وتشكيل سلوكه وشخصيته، حيث أصبحت المدرسة في هذه المرحلة تمثل مجتمعا تؤثر وتتأثر بالمجتمع العام، وتضم جماعات الطلاب التي تتعامل مع بعضها البعض لمقابلة احتياجاتها ومواجهة مشكلاتها، وبذلك يمكن تحديد الوظيفة الاجتماعية للمدرسة الحديثة فيما يلي: (سليمان، ١٩٩٦: ١٤)

١- إعداد النشء في المدرسة إعدادا ينمي شخصيتهم الاجتماعية وقدرتهم على التفكير العلمي والابتكار وتحمل المسؤولية والانجاز والمشاركة.

٢- إعداد النشء للإسهام في كل من التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٣- حفظ التراث الثقافي وتنقيته، باعتبار أن المجتمع قد أوكل للمدرسة مسؤولية تنشئة الأجيال لمعرفة ما تراكم من الخبرات التي أصبح من الصعب على غيرها القيام بهذا الدور.

٤- تبسيط الخبرة الإنسانية، حيث تتسم الحياة الاجتماعية بالتعقيد والتشابك، وهذا يعني تحليل الخبرات الإنسانية إلى ابسط عناصرها لتصبح قابلة للتعلم.

وحيث أن مدير المدرسة يجلس على قمة الهرم الذي يشكل البنية الهيكلية للمدرسة كمؤسسة اجتماعية، ومن مهامه الأساسية إدارة المدرسة وبرامجها الدراسية، يساعده في ذلك هيئة إدارية من مساعدين ونائب، وهو يتعامل مع المعلمين داخل المدرسة ومع أعضاء المجتمع الخارجي

مثل أولياء الأمور والمؤسسات الاجتماعية المختلفة خارج المدرسة، فهو يمثل حلقة الوصل بين النظام التعليمي في المجتمع والمدرسة باعتبارها عضوا في هذا النظام.

(قواسمة، ٢٠٠٠: ١٦٦)

إن الدور الذي يقوم به مدير المدرسة حيوي ومهم، وقد يترتب عليه نجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق الأهداف المرسومة لها كمؤسسة تعليمية اجتماعية، وعليه فلا بد من إعداده وتدريبه بما يؤهله للقيام بواجباته ومسئوليته على أحسن وجه. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه، هل لسلوك المدير أي اثر على إنتاج الطلاب؟ لم تستطع معظم الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع الإجابة عن هذا السؤال بطريقة مباشرة وإنما حاولت أن تحدد العلاقة ما بين مدير المدرسة والمعلمين وأثر هذه العلاقة على تحصيل الطلاب، وقد أظهرت هذه الدراسات كما أوردها ساران بوكوك Sarane Boocock في مقدمة كتابه " مقدمة إلى علم الاجتماع التربوي" أن هناك علاقة ما بين تصرفات مدير المدرسة ومعنويات المعلمين فيها، وفي دراسة أجراها ولش وآخرون Wellisch. All. عام ١٩٨٨ وجد ان هناك علاقة بين نجاح المدرسة بشكل عام وبعض الجوانب المتعلقة بمدير المدرسة من أهمها: (نظرة المدير إلى العملية التعليمية، مدى تجاوبه مع المعلمين، مدى تحمله لمسئولية تجاه ما يجري داخل المدرسة) وخرجت بنتيجة مفادها أن : المدارس الناجحة تدار من قبل مديرين اجتماعيين ناجحين.

(قواسمة، ٢٠٠٠: ١٧٨)

وفي ضوء ما سبق يرى الباحثان أن خصائص الدور الاجتماعي لمدير المدرسة تتحدد بما يلي:

- ١- الدور الاجتماعي لمدير المدرسة من أسس التمايز الطبقي في المجتمع، فهو يعكس قيم المجتمع.
- ٢- الدور الاجتماعي يعين لمدير المدرسة درجة من الاحترام والنفوذ والتأثير بغض النظر عن صفاته الشخصية.
- ٣- تختلف الدعائم التي يستند عليها الدور باختلاف المجتمعات، وباختلاف الفترات التاريخية لهذه المجتمعات نفسها.
- ٤- التقدير الاجتماعي المختلف لدور مدير المدرسة، هو الذي أدى إلى ظهور فكرة المركز الاجتماعي.
- ٥- كلما تعقد المجتمع تعقد دور مدير المدرسة الاجتماعي.
- ٦- يرتبط المركز الاجتماعي والدور الاجتماعي بأسس التطبيع الاجتماعي.
- ٧- يتأثر الدور الاجتماعي لمدير المدرسة بعوامل الضبط الاجتماعي، وأنواع الثقافات السائدة في المجتمع.

أما عن الاتجاهات العامة التي يسعى مدير المدرسة إلى تحقيقها من خلال دوره الاجتماعي، فيرى (موسى، ١٩٨٦ : ١٣٤) أنها:

- إزالة الصعوبات والعوائق التي تحول دون تقدم ونمو الإنسان في المجتمع.
- إيجاد الترابط والتكامل والتناسق بين جميع مكونات المجتمع الواحد.
- توفير مشاركة الإنسان في المجتمع لإبداء رغباته واكتشاف نفسه ومعرفة أسباب نجاحه أو فشله في المواقف المختلفة.
- وضع الخطة المناسبة للعمل في حدود الإمكانيات والطاقات والموارد لمواجهة المشكلات القائمة.

• الاستفادة من الجهود المهنية لتنمية وتنشئة الإنسان في مجتمعاته المختلفة.

وفي ضوء ذلك نستطيع القول أن مدير المدرسة يمارس طريقة تنظيم المجتمع سواء مع المجتمع المدرسي أو المجتمع المحلي، وبشكل عام يتحدد دوره ومسئوليته في هذا الجانب بما يلي:

١ - **تقدير موقف المجتمع المدرسي وكذلك المجتمع المحلي:** وذلك من خلال التعرف على

أوضاع المجتمع المدرسي وتنظيماته وعوامل القوة والضعف فيه، والصعوبات والمتغيرات في هيكله البنائي ووظائفه مثل (مجلس إدارة المدرسة، مجلس النشاطات، مجلس الآباء، مجلس المعلمين، مجلس الحكم) . وكذلك التعرف على أوضاع المجتمع المحلي خارج المدرسة، ومدى إمكانية تعاونه مع المدرسة.

٢ - **وضع خطة عمل تضم التنظيمات المدرسية ونشاط كل تنظيم:** وذلك من خلال تشكيل

هذه التنظيمات وتحديد مهام كل تنظيم .

٣ - **إدارة هذه التنظيمات لخدمة وتنمية المجتمع المحلي:** وذلك من خلال تنسيق وبرمجة

وتقويم الأنشطة المدرسية وربطها بالمجتمع المحلي ، والإشراف المباشر على مشروعات خدمة البيئة والخدمة العامة المدرسية التي تنفذ في محيط البيئة المدرسية أو خارجها .

٤ - **الاتصال لدعم وخدمة المدرسة:** وذلك من خلال الاتصال المستمر والمنظم بين

المدرسة والمؤسسات والهيئات الخدمية و الإنتاجية لدعم نشاطات المدرسة.

ثانيا/ الثقافة التنظيمية للمدرسة:

بشكل عام يعرفها (جرينبرج، وبارون، ٢٠٠٤) بأنها: " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المدرسة، حيث تتأصل هذه الثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنوها " (جرينبرج، وبارون، ٢٠٠٤ : ٦٢٧).

من هنا كانت الثقافة التنظيمية تمثل تحديا كبيرا لأي تنظيم، تحديا يتمثل في كونها غير ظاهرة للعيان، وتجمع بين أعضاء المنظمة الواحدة، وتميزهم عن غيرهم من أعضاء المنظمات

الأخرى، لذلك نجد أعضاء المدرسة الواحدة يميلون لإيجاد عالم خاص بهم، يجعلهم يختلفون عن الجماعات الأخرى.

من هنا تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المدرسة فيما يلي:

١- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

٢- تعتبر من الملامح المميزة للمدرسة عن غيرها من المدارس، وهي محل فخر واعتزاز للعاملين خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز.

٣- تسهل مهمة الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتخفف من اللجوء على الإجراءات الرسمية الصارمة.

٤- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المدرسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. (الرخيمي، ٢٠٠٠: ٥٨)

خصائص الثقافة التنظيمية المدرسية:

• **الإنسانية:** حيث أن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يبدي عناصر الثقافة، ويرسم محتواها عبر العصور، حيث أنها تشكل شخصيته.

• **الاكتساب والتعلم:** حيث أنها ليست غريزة فطرية، وإنما مكتسبة من المجتمع المحيط، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني.

• **الاستمرارية:** حيث أن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، ويساعد على استمراريته قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. (الساعاتي، ١٩٩٨: ٧٣)

• **التراكمية:** حيث يترتب على استمرارية الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، كما أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية.

• **القابلية للانتشار:** حيث يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء على آخر، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، كما أن الانتشار يتم مباشرة عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات. (الشاوي، ٢٠٠٥: ٢٥)

وفي ضوء هذه الخصائص يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية المدرسية إلى أربعة جوانب من وجهة نظر الباحثين هي:

١- **أهداف للطلاب والعاملين:** حيث يتم بذل جهود مشتركة أكثر إنتاجية من جهود فردية.

٢- **علاقة الأدوار بين الطلاب والعاملين:** يرى الطالب فيها والمعلم نفسه مستقلا، ومركزا للجهود المبذولة.

٣- أنظمة التقييم والتغذية الراجعة: الأمر الذي يولد دافعية داخلية أكبر من انجاز المهمات، أكثر من الدافعية الخارجية.

٤- رموز الهوية والهدف: حيث أن المدارس الفعالة تقف على قيم وأهداف وتوقعات لسلوكيات الطالب من خلال الشعارات والملصقات ونماذج الأدوار.

أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار علماء الإدارة إلى انه توجد أنواع عديدة من الثقافات التنظيمية تختلف من قطاع على آخر ومن منظمة إلى أخرى، ولعل من أبرز أنماط الثقافة التنظيمية داخل المدرسة ما يلي:

١- الثقافة البيروقراطية/ وفي هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

٢- الثقافة الإبداعية/ وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

٣- ثقافة القوة/يركز هذا النوع على الحسم، ويون المدير له حضور ه، ويهتم بنفسه، وبالمخلصين له، ولكنه واضح فيما يطلبه.

٤- ثقافة التعاطف الإنساني/ يركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتميز بأن العاملون يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويقدر بعضهم البعض، ويقدر الانجازات ويشعرون بالانتماء.

٥- ثقافة الانجاز/ يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتتميز بأن العاملون يشعرون بأهمية وسرعة تحقق الأهداف.

الثقافة التنظيمية المدرسية والتغيير:

أشار (سافير، وكبنج، ١٩٨٥) إلى وجود معايير معينة في الثقافة المدرسية فعالة في التغيير مثل (الزمالة، التوقعات العالية، الثقة، الدعم، الرجوع على القاعدة المعرفية) ومثل هذه المعايير تؤثر بشكل قوي مما يؤدي إلى تحسين مستمر، وفي غياب هذه المعايير فإن التغيير سيعتمد على المعلمين بشكل فردي ويقتصر على صفوف معينة دون غيرها. (جابر، ٢٠٠١: ٢٢)

وبذلك يمكن القول أن الثقافة التنظيمية ترتبط ايجابيا بقوة مع تزايد تحصيل الطلبة ودافعيتهم، وإنتاجية المعلم ورضاه، ولكن هناك بعض الأمور التي تؤدي إلى ضعف الثقافة المدرسية، مثل:

- عدم وضوح الأهداف.
- انعزال المعلم عن زملائه وعن الإداريين.

• انخفاض مستوى التزام العاملين بالأهداف المدرسية.

والثقافة المدرسية تؤثر على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المدرسة، كما تؤثر في نوعية التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، كما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة، وعلى الطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه والعلاقات الإنسانية في العمل، حيث يبرز تأثير الثقافة في الجوانب التالية:

- ١- الحرية/ وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لانجاز عمل ما.
- ٢- المساواة/ تستلزم أن يقف العاملون والمعلمون جميعا على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعا حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي فإن المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات، وترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف.
- ٣- الأمن/ حيث يشكل الأمن هاجسا رئيسا لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة مصاعب الحياة الاقتصادية بعد التقاعد، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر له العمل بكفاءة وإخلاص.

ثالثا/ مبادئ الجودة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي بأنها: " منهج يرتكز على إمكانية إيجاد ثقافة تنظيمية لدى المؤسسات التعليمية، تجعل الإدارة التعليمية والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم وتشجيع فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين العمليات بما يضيف تغييرا واضحا نحو الأفضل لدى خريجي هذه المؤسسات" (أحمد، وحافظ، ٢٠٠٣: ١٥٥)

ويعرفها (البستان، وآخرون، ٢٠٠٣: ٢٨٦) بأنها: " إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تستطيع من خلالها توظيف مواهب العاملين في حقل التعليم واستثمار قدراتهم بما يحقق أهداف العملية التربوية" .

فالجودة الشاملة تعتبر فلسفة حديثة تعتمد على استثمار الطاقات المنظمة ومواردها المادية والبشرية، لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وتلبية رغباتهم، فهي ذات معالم تتضح حدودها في الأسس والمبادئ التي تركز عليها.

وهذه المبادئ التي وضعها (ادوارد ديمينج) تشكل إطارا معرفيا ومرجعيا لتطبيق الجودة الشاملة ولكنها تختلف من مؤسسة لأخرى، ولكن في هذه الدراسة سنعتمد على المبادئ التالية:

- ١- التركيز على المستفيد.
- ٢- التركيز على جودة أداء العاملين.
- ٣- الاهتمام بالعمل الجماعي.
- ٤- القيادة الفعالة.

٥- التحسين المستمر والتميز.

وفيما يلي شرح مبسط لكل معيار على حدة:

أولاً/ التركيز على المستفيد:

حيث أن الاهتمام بالمستفيد يعني المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخليا أو خارجيا. (الحمالي، ٢٠٠٣: ٢٥)

وفي القطاع التربوي يعتبر الطالب من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية التعليمية، وإن تحقق رغباته هي المهمة الأساسية للمدرسة، وينبغي على الإدارة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع حاجات الطلاب وتوقعاتهم، لتحقيق جودة الطالب التي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، حيث أن تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المدرسة.

كما ينبغي عدم تجاهل المستفيدين الآخرين مثل المعلمين، والمجتمع المحلي بمختلف مؤسساته، ولذلك تقوم الإدارة المدرسية بدراسة توقعات المستفيدين عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات، وقياس درجة الرضا عن هذه الخدمة.

ثانياً/ التركيز على جودة أداء العاملين:

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل، التي تشمل كافة الأنشطة في كافة المستويات، وذلك يعني التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المدخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين، وفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت والجهد المبذول. (حسين، ٢٠٠٥: ٦٣)

ويفرض هذا المبدأ على الإدارة المدرسية ضرورة إشراك الجميع فيها، وتوفير الإمكانيات والطاقات، ووضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، ومنح الثقة للمعلمين وتقويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التربوية، ودعم عمليات الاتصال المختلفة.

ثالثاً/ الاهتمام بالعمل الجماعي:

ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة ومشاركة تمثل توجيهها موحداً للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات، والمهام الموكلة لكل فرد مع توفير السلطات والصلاحيات المناسبة، فالتركيز على التعاون وجماعات العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المهارات السلوكية اللازمة مع الغير، وتبادل المعلومات والخبرات. (أبو سعدة، وعبد الغفار، ٢٠٠٠: ١٤٦)

ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الأفراد.

وفي إطار هذا المبدأ تتخذ الإدارة المدرسية مجموعة من الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في المدرسة منها:

١- قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي، وذلك من خلال اللقاءات والنشرات والدورات، ولا يقتصر هذا على المعلمين فقط وإنما يتعداه ليشمل الطلاب، والمجتمع المحلي.

٢- إنشاء كيانات للعمل الجماعي وعلى عدة مستويات، مثل لجنة المادة الواحدة، المجالس المدرسية، وغير ذلك..

٣- تفويض السلطات للجان المواد المدرسية وفرق العمل المختلفة.

٤- عقد ورشات العمل والدورات والأيام الدراسية والمعارض والدروس التوضيحية.

رابعاً/ القيادة التربوية الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف. والمطلوب من القيادة التربوية توفير مناخ مدرسي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على معلمي المدرسة ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التدريسية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير لغة مشتركة تناسب هذا التغيير، والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة. (زاهر، ٢٠٠٥: ١٧٦)

ويتطلب تحقيق هذا المبدأ من الإدارة المدرسية القيام بما يلي:

- العمل على نشر ثقافة الجودة في المدرسة، وبين جميع الأطراف المشاركة في العملية التربوية.
- التأكيد على المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في المدرسة، واندماجهم الكامل في العمل بما يسمح باستخدام القدرات وتفجير الطاقات الكامنة لمصلحة المدرسة.
- تنمية رؤية بعيدة المدى لدى الطلبة والعاملين في المدرسة وأفراد المجتمع المحلي، ومساعدتهم على ترجمتها إلى خطط.

خامساً/ التحسين المستمر والتميز:

ويقصد بذلك الرغبة الدائمة للمدرسة في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، ويركز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، ويعتبر هذا عنصراً أساسياً لتحسين الجودة على المدى البعيد. (حسين، ٢٠٠٥: ٦٥)

وتشمل عمليات التحسين المستمر كل مجالات الإدارة المدرسية، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالشخصية والكفايات والمهارات، حيث أن ممارسة عمليات التحسين المستمر تقود إلى مزيد من التميز.

وبذلك نستطيع القول أن هذه المبادئ السابقة متصلة ببعضها البعض ومتراطة وتؤيد بعضها بعضاً، فعملية التحسين المستمر تركز على العمليات والنتائج، وهي تعمل على منع حدوث الأخطاء.

وفي ضوء مما سبق يمكن القول أنه لتحقيق هذه المبادئ لا بد من مداخل لضمان العمل من أجل الجودة :

- ١- **تدعيم اللامركزية/** وذلك من أجل تحقيق فاعلية أكبر في الأداء، ورضا عن العمل بشرط وضوح الأهداف، والتدريب الكاف للعاملين، وممارسة الرقابة الذاتية.
- ٢- **قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة/** وذلك بإجراء التعديلات اللازمة على الأساليب ، وزيادة الموارد المتاحة، والحشد المستمر للبيانات الإحصائية.

الطريقة والإجراءات:

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة غزة، والبالغ عددهم (٣٩)، وتكونت العينة من جميع عناصر المجتمع الأصلي، (١٨) مدير، (٢١) مديرة.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث قدمت الدراسة وصفا للدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة ، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي: "هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها" (الأغا والأستاذ، ٢٠٠٠: ٨٣).

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاستبانة مثل دراسة الداوور (٢٠٠٧) ودراسة (Paul, ١٩٩٨) قام الباحثان ببناء أداة الدراسة وفق الخطوات التالية:

- ١- تحديد الأبعاد الرئيسية للاستبانة.
- ٢- صياغة فقرات الاستبانة كل فقرة حسب انتمائها للبعد.
- ٣- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، وقد شملت حوالي (٥٢) فقرة.

٤- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين، والبالغ عددهم (٥) محكمين. وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف بعض الفقرات من الاستبانة، وتعديل وإضافة وإعادة صياغة لفقرات أخرى، أصبح عدد فقرات الاستبانة بعد التعديل (٥٠) فقرة، موزعة على بعدين، بالإضافة إلى بعد الثقافة التنظيمية.

الخصائص السيكرومترية للاستبانة:

صدق الاستبانة :

أولاً : صدق المحكمين

قام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين بهدف تعرف آرائهم حول الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، وذلك للتأكد من مدى اتفاق كل بند من بنود الاستبانة مع كل مجال من مجالاتها الثلاثة، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم استبعاد بعض البنود وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد بنود الاستبانة ٥٠ بنوداً موزعة كما في الجدول الآتي :

جدول رقم (١)

عدد بنود الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

المجال	الأول	الثاني	الثقافة التنظيمية	المجموع
عدد البنود	٢٠	١٥	١٥	٥٠

ثانياً : صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط لبيرسون " Pearson " وسبيرمان " Spearman " بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي :

جدول رقم (٢)

معاملات الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية له

الثاني	الأول	المجال	الثقافة التنظيمية
٠.٨١	٠.٩١	معامل ارتباط بيرسون	٠.٩٠
٠.٧١	٠.٨٥	معامل ارتباط سبيرمان	٠.٨٩

يتضح من الجدول رقم (٢) السابق أن معاملات الارتباط لكل من بيرسون " Pearson " ،
سبيرمان " Spearman " وذلك بين درجات مجالات الاستبانة كل على حدة والدرجة الكلية
للاستبانة هي قيم دالة إحصائياً وذلك عند مستوى ٠.٠٠١ .

ثبات الاستبانة :

أولاً : باستخدام التجزئة النصفية:

لحساب ثبات الاستبانة باستخدام قانون التجزئة النصفية وذلك بإيجاد معامل الارتباط لبيرسون
بين مجموع الفقرات زوجية الرتبة ومجموع الفقرات فردية الرتبة كما يلي :

$$ث = \frac{r^2}{r + 1}$$

حيث : ث : ثبات الاستبانة

ر : معامل الارتباط لبيرسون .

وبحساب معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع الفقرات زوجية الرتبة ومجموع الفقرات فردية الرتبة
للاستبانة (ر = ٠.٨٩) .

$$وعليه فإن ث = \frac{٠.٨٩ \times ٢}{٠.٨٩ + ١} = ٠.٩٤$$

مما سبق نجد أن قيمة معامل الثبات (ث = ٠.٩٤) تعتبر عالية والذي يدل على الوثوق بهذه
الاستبانة في التعرف إلى الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية وعلاقته بالثقافة التنظيمية في
ضوء مبادئ الجودة ، وهذا مؤشر على صلاحية الاستبانة للتطبيق .

ثانياً : باستخدام معامل كرونباخ ألفا (μ):

لحساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا تم إيجاد مجموع تباين فقرات الاستبانة
وتباين المقياس الكلي وهي كما يلي :

$$\left[\frac{\text{مج } ٢٤}{٢٤} - ١ \right] \frac{ن}{١ - ن} = \infty$$

حيث ∞ معامل الثبات ، ن عدد أبعاد المقياس ، ٢٤ تباين المقياس الكلي، مج ٢٤ مجموع
تباين الأبعاد المختلفة للمقياس .

$$\text{وعليه فإن } \infty = \frac{2}{1-2} = \left[\frac{7.503}{87.74} - 1 \right] \cdot 0.91$$

مما سبق نجد أن قيمة معامل ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا ($\infty = 0.91$) والتي تعطي دلالة على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف إلى الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة ، وهذا مؤشر على صلاحية الاستبانة للتطبيق .

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، والتي قام الباحثان بجمعها، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم الحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها ومناقشتها، حيث أن المدى المستخدم للحكم على دلالة النسب المئوية وفق التالي:

(أقل من ٥٠% ضعيفة، ٥٠% - ٦٩.٩% متوسطة، ٧٠% - ٨٩.٩% عالية، فوق ٩٠% عالية جدا)

أولاً/ نتائج السؤال الأول والذي ينص على: " ما مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية في محافظة غزة لدوره الاجتماعي في ضوء مبادئ الجودة؟"

وللإجابة على السؤال السابق قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومجموع التكرارات والنسبة المئوية لكل بند ولمجموع البنود وهي كما يلي :

المجموع الكلي للمجالات :

جدول رقم (٣)

ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمجموع الكلي للمجالات

م	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع التكرارات	النسبة المئوية
١.	الدور الاجتماعي في البيئة الداخلية	٧٨.٣٨	٧.٧٠٠	٣٠٥٧	٧٨.٣٨%
٢.	الثقافة التنظيمية للمدرسة	٥٨.١٠	٨.٧٧٤	٢٢٦٦	٧٧.٤٧%
٣.	الدور الاجتماعي في البيئة الخارجية	٥٦.٠٠	٥.٦٧٥	٢١٨٤	٧٤.٦٧%
٤.	مجموع المجالات الكلي	١٩٢.٤٨٧	١٩.٥٣٥	٧٥٠٧	٧٦.٩٩%

يتضح من الجدول السابق أن المجال المتعلق بدور مدير المدرسة الاجتماعي داخل المدرسة (البيئة الداخلية) لدى عينة الدراسة احتل المرتبة الأولى، وكانت نسبته (٧٨.٣٨%)، يليه المجال المتعلق بدور مدير المدرسة الاجتماعي خارج المدرسة (البيئة الخارجية)، وكانت نسبته

(٧٤.٦٧ %). ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالبيئة الداخلية بشكل عام بكل نشاطاتها على حساب أي شئ خارج المدرسة، أي أن المصلحة الداخلية أهم من الخارجية، أضف إلى ذلك أن إيمان المدراء بان جودة العمل داخل المدرسة تنعكس على خارجها من أهم الدوافع لأن يكون الاهتمام الداخلي أكثر من الخارجي.

أما بالنسبة للثقافة التنظيمية، فقد جاءت في المرتبة الثانية، ويرجع الباحثان ذلك إلى إيمان العاملين والمدراء بالعلاقات الإنسانية فيما بينهم، والعمل داخل المدرسة بشكل جماعي وبروح الفريق، لضمان جودة العمل، وتحقيق أهداف العملية التعليمية.

المجال الأول : الدور الاجتماعي في البيئة الداخلية :

جدول رقم (٤)

ترتيب الفقرات وفقاً للدور الاجتماعي في البيئة الداخلية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع التكرارات	النسبة المئوية
٠١	تتعرف الإدارة المدرسية لحاجات الطلبة .	٤.٢١	٠.٤٦٩	١٦٤	%٨٤.١٠
٠٢	تى الإدارة المدرسية خططها بناءً على حاجات الطلبة .	٤.٤١	٠.٧٨٥	١٧٢	%٨٨.٢١
٠٣	تترجم الإدارة إجراءات العمل بما يتفق ومعايير الجودة .	٣.٩٧	٠.٤٢٨	١٥٥	%٧٩.٤٩
٠٤	تعتبر الإدارة إشباع حاجات الطالب مقياس مهم للجودة .	٣.٩٧	٠.٤٢٨	١٥٥	%٧٩.٤٩
٠٥	حدد الإدارة معايير أداء المعلم بناءً على تحقيق رغبات الطلبة .	٣.٤٦	٠.٨٨٤	١٣٥	%٦٩.٢٣
٠٦	تسهم الإدارة في تحسين أداء المعلمين في التخطيط اليومي والسنوي .	٤.١٠	٠.٤٤٧	١٦٠	%٨٢.٠٥
٠٧	تشجع الإدارة المعلمين على استخدام أساليب حديثة في التفاعل الصفّي	٤.١٨	٠.٥٠٦	١٦٣	%٨٣.٥٩
٠٨	تراعى الإدارة مشاعر المعلمين وانفعالاتهم .	٤.١٠	٠.٥٠٢	١٦٠	%٨٢.٠٥
٠٩	تساعد الإدارة المعلمين على استخدام الإمكانيات المادية بصورة فعالة .	٣.٩٢	١.٠٨٥	١٥٣	%٧٨.٤٦
٠١٠	تستخدم الإدارة وسائل اتصال ديمقراطية مع المعلمين .	٤.٢١	٠.٤٦٩	١٦٤	%٨٤.١٠
٠١١	تعمل الإدارة على تحسين وجهة نظر المعلمين والطلبة حول التعليم.	٤.١٥	٠.٣٦٦	١٦٢	%٨٣.٠٨
٠١٢	تسمح الإدارة للمعلمين بتبادل الأدوار والمسؤوليات .	٣.٥٤	٠.٩١٣	١٣٨	%٧٠.٧٧
٠١٣	تتقبل الإدارة الآراء النقدية البناءة .	٤.١٣	٠.٤٦٩	١٦١	%٨٢.٥٦
٠١٤	تعمل الإدارة على تحديث محتوى المادة العلمية لدى المعلمين .	٣.٣٦	١.١١١	١٣١	%٦٧.١٨
٠١٥	تشارك الإدارة المدرسية في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية .	٣.٨٥	٠.٥٨٧	١٥٠	%٧٦.٩٢
٠١٦	تشارك الإدارة أولياء الأمور في وضع الخطط لتحسين عملية التعليم	٣.٠٣	١.٢٨٧	١١٨	%٦٠.٥١
٠١٧	تعزز الإدارة النشاطات التي تعمل على تنمية مواهب الطالب .	٤.١٥	٠.٣٦٦	١٦٢	%٨٣.٠٨
٠١٨	تشجع الإدارة أعمال الطلبة الإبداعية .	٤.٢٦	٠.٤٩٨	١٦٦	%٨٥.١٣
٠١٩	تعمل الإدارة على تنمية الرؤى والمهام المشتركة .	٣.١٥	١.٢٤٧	١٢٣	%٦٣.٠٨
٠٢٠	تقيم الإدارة علاقات اجتماعية مع المعلمين.	٤.٢٣	٠.٤٨٥	١٦٥	%٨٤.٦٢

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فئتين في هذا المجال كانتا : (تبنى الإدارة المدرسية خططها بناءً على حاجات الطلبة) والفقرة (تشجع الإدارة أعمال الطلبة الإبداعية) وذلك بأوزان نسبية قدرها (٨٨.٢١%) ، (٨٥.١٣%) على التوالي، وهذا يدل على مدى إدراك مدير المدرسة لأهمية إعداد الخطة في ضوء الاحتياجات الطلابية، ومدى تشجيعهم للأعمال الإبداعية، وقد يعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الثانوية بتحديد الاحتياجات وتنسيق العمل لتلبيتها وضمان سير العمل، وهذا يعتبر من أهم بنود الجودة.

أما أدنى الفقرات في هذا المجال فهي: (تشارك الإدارة أولياء الأمور في وضع الخطط لتحسين عملية التعليم) والفقرة (تعمل الإدارة على تنمية الرؤى والمهام المشتركة) بأوزان نسبية (٦٠.٥١%) و(٦٣.١٣%) على التوالي، ويعزو الباحثان ذلك اعتقاد مدرء المدارس أن إشراك أولياء الأمور في عملية التخطيط ليس من اختصاصه، وإن تنمية المهام المشتركة قد يعيق الجهود أثناء العمل اليومي.

المجال الثاني : الدور الاجتماعي في البيئة الخارجية:

جدول رقم (٥)

ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للدور الاجتماعي في البيئة الخارجية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع التكرارات	النسبة المئوية
١	تشجع الإدارة الأهالي في زيارة المدرسة .	٤.١٣	٠.٥٧٠	١٦١	%٨٢.٥٦
٢	تتصرف الإدارة مع الأهالي بطريقة تشعرهم بالمسؤولية .	٤.٠٥	٠.٥١٠	١٥٨	%٨١.٠٣
٣	تساهم الإدارة في مكافحة العادات الضارة في المجتمع .	٤.٠٣	٠.٦٦٨	١٥٧	%٨٠.٥١
٤	تساهم الإدارة في تقديم المعلومات للمؤسسات والباحثين .	٣.٩٥	٠.٦٤٧	١٥٤	%٧٨.٩٧
٥	تقوم الإدارة بدراسة المشكلات الاجتماعية ذات الصلة بالمدرسة .	٣.٩٢	١.٠٦١	١٥٣	%٧٨.٤٦
٦	تساهم الإدارة مع بعض المؤسسات في مساعدة الفقراء في الحي .	٣.٨٤	٠.٦٧٠	١٥٠	%٧٦.٩٢
٧	تتبنى الإدارة اقتراحات الأهالي حول تحسين العملية التعليمية .	٣.٨٢	٠.٦٤٤	١٤٩	%٧٦.٤١
٨	تدعو الإدارة أفراد البيئة المحلية لحضور ندوات تنظمتها .	٣.٨٢	٠.٥٥٦	١٤٩	٧٦.٤١
٩	تشارك الإدارة في عرض تراث المجتمع من خلال الحفلات .	٣.٧٩	٠.٦٥٦	١٤٨	%٧٥.٩٠
١٠	نتيح الإدارة للمواطنين فرصة الاستفادة من إمكانيات المدرسة أثناء الإجازة	٣.٧٧	٠.٥٨٣	١٤٧	%٧٥.٣٨
١١	تقيم الإدارة علاقات اجتماعية مع جيران المدرسة .	٣.٥٩	٠.٨١٨	١٤٠	%٧١.٧٩
١٢	تسمح الإدارة للطلبة والعاملين بالتطوع في خدمة المجتمع .	٣.٥٤	١.٠٧٢	١٣٨	%٧٠.٧٧
١٣	تشارك الإدارة المجتمع المحيط في المناسبات العامة والوطنية .	٣.٣١	١.٢٨١	١٢٩	%٦٦.١٥
١٤	تدعم الإدارة اتصالاتها بالمؤسسات الأهلية .	٣.٢٣	١.٠٨٧	١٢٦	%٦٤.٦٢
١٥	تشارك الإدارة قيادات المجتمع في حل مشكلات المدرسة .	٣.٢١	١.٠٠٥	١٢٥	%٦٤.١٠

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرتين هما : (تشجع الإدارة الأهالي في زيارة المدرسة) و الفقرة (تتصرف الإدارة مع الأهالي بطريقة تشعرهم بالمسؤولية) بأوزان نسبية (٨٢.٥٦%)، (٨١.٠٣%)، ومن هنا نرى أن مديري المدارس الثانوية يحسنون التعامل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي المحيط، ويعزو الباحثان ذلك إلى ما يلي:

● إدراك المديرون أهمية وجود علاقة جيدة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتصحيح سلوك الطلاب، ورفع المستوى التعليمي، وضمان جودته.

● إدراك المديرون أن العلاقة الجيدة مع أولياء الأمور لها مردود ايجابي على النظام داخل المدرسة، وان هذه العلاقة تقدم الدعم للمدرسة.

أما أدنى الفقرات في هذا المجال فهي : (تدعم الإدارة اتصالاتها بالمؤسسات الأهلية)، و الفقرة (تشارك الإدارة قيادات المجتمع في حل مشكلات المدرسة) وذلك بأوزان نسبية (٦٤.٦٢%)، (٦٤.١٠%) على التوالي. ويعزو الباحثان ذلك إلى قلة الوقت المتاح لمديري المدارس الثانوية وكثرة العبء الإداري الملقى على عاتقهم مما يحد من تدعيم اتصالاتهم بالمؤسسات الأهلية.

ثانيا/ نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: " هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مدى ممارسة المدير لدوره الاجتماعي وبين الثقافة التنظيمية السائدة في ضوء مبادئ الجودة؟ "

جدول رقم (٦)

ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للثقافة التنظيمية للمدرسة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع التكرارات	النسبة المئوية
٠١	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين في المدرسة .	٤.٢٦	٠.٤٩٨	١٦٦	%٨٥.١٣
٠٢	يسود العمل داخل المدرسة روح الفريق .	٤.٢٦	٠.٤٩٨	١٦٦	%٨٥.١٣
٠٣	يتم تشجيع العاملين في المدرسة عند أدائهم الجيد للعمل .	٤.٢٦	٠.٤٤٢	١٦٦	%٨٥.١٣
٠٤	يتم انجاز العمل في المدرسة رغبة في الانجاز والنجاح .	٤.٢٣	٠.٤٢٧	١٦٥	%٨٤.٦٢
٠٥	تفصل الإدارة بين العمل والعلاقات الشخصية .	٤.٢٣	٠.٤٨٥	١٦٥	%٨٤.٦٢
٠٦	تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع .	٤.٢٣	٠.٤٨٥	١٦٥	%٨٤.٦٢
٠٧	تسود علاقات اجتماعية طيبة بين العاملين في المدرسة .	٤.٢٣	٠.٤٢٧	١٦٥	%٨٤.٦٢
٠٨	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المدرسة عادلة .	٤.١٥	٠.٤٨٩	١٦٢	%٨٣.٠٨
٠٩	تعتمد الإدارة أسلوب الثواب والعقاب لتسيير الأمور في المدرسة .	٤.٠٨	٠.٥٣٢	١٥٩	%٨١.٥٤
٠١٠	تتناسب القواعد والتعليمات في المدرسة مع متطلبات التغيير والتطوير .	٣.٥٤	١.٢٥٣	١٣٨	%٧٠.٧٧
٠١١	تعتمد الإدارة في عملية لتقويم على انجاز العاملين .	٣.٤٩	١.١٦٧	١٣٦	%٦٩.٧٤

١٢	تفويض الإدارة الصلاحيات في المدرسة من أجل تطوير العمل .	٣.٤٤	١.٤٨٣	١٣٤	٦٨.٧٢%
١٣	يتم اتخاذ القرارات داخل المدرسة بطريقة الشورى .	٣.٣١	١.٣٤١	١٢٩	٦٦.١٥%
١٤	تساعد الإدارة المعلم الجديد في التكيف مع البيئة المدرسية .	٣.٢٨	١.٥٠٣	١٢٨	٦٥.٦٤%
١٥	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للإدارة مع حجم المسئوليات .	٣.١٣	١.٢٨١	١٢٢	٦٢.٥٦%

من خلال الجدول السابق يتضح أن الفقرات التي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي واحد وهو (٨٥.١٣%) هي التي تعبر عن نمط (التعاطف الإنساني)، وهذا يعني انه النمط السائد في المدارس الثانوية هو نمط العلاقات الإنسانية، أما الفقرات التي احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي واحد هو (٨٤.٦٢%) فهي المتعلقة بنمط (ثقافة الانجاز)، وهي في كلا الحالتين تعبر عن درجة عالية من الثقافة التنظيمية، وهذا ما يتفق مع دراسة (الداعور، ٢٠٠٧).

ويعزو الباحثان ذلك إلى إيمان الإدارة المدرسية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين، وضرورة العمل بشكل جماعي بروح الفريق لانجاز العمل، وتحقيق جودته في ضوء الأهداف الموضوعية .

وبذلك يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطيه بين دور مدير المدرسة الاجتماعي والثقافة التنظيمية السائدة ويرجع ذلك إلى:

- ١- اهتمام المدراء بالعلاقات الطيبة مع المجتمع المحلي، وبين العاملين في المدرسة.
- ٢- أن مدراء المدارس يسعون إلى الاستقرار داخل المدرسة لضمان سير العمل.
- ٣- لا يستطيع المدير اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الإنساني.
- ٤- يقوم المدراء بتذليل العقبات أمام انجاز العمل من قبل العاملين، لضمان السمعة الطيبة بين المدارس.

ثانيا/ نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المدراء لهذا الدور في ضوء مبادئ الجودة تعزى إلى المتغيرات / الجنس (ذكر، أنثى) ، المؤهل (بكالوريوس ، ماجستير، دكتوراة) ، سنوات الخدمة (١-٥ ، ٦-١٠ ، ١٠ فما فوق)، التخصص الأول (علمي، أدبي)؟"

وللاجابة على الجزء الاول من من هذا السؤال قام الباحثان باستخدام اختبار " مان وتي " Mann-Whitne Test لحساب دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين وذلك بين رتب متوسطات الدور الاجتماعي في ضوء متغير الجنس (مدير - مديرة)، حيث ان حجم العينة في كلا الجنسين أقل من (٣٠) وهي كما في جدول الآتي :

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار " مان وتي " لإيجاد دلالة الفروق بين رتب متوسطات درجات المديرين والمديرات

في الاستجابة على بنود الاستبانة

المجال	الجنس	عدد الأفراد	توسط الرتب	مربع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
--------	-------	-------------	------------	------------	--------	--------	---------------

المجال الأول	مدير	١٦	٢١.٨٤	٣٤٩.٥	١٥٤.٥	٠.٨٤٤	غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥
	مديرة	٢٣	١٨.٧٢	٤٣٠.٥			
المجال الثاني	مدير	١٦	١٩.٥٦	٣١٣.٠	١٧٧.٠	٠.٢٠١	غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥
	مديرة	٢٣	٢٠.٣٠	٤٦٧.٠			
الثقافة التنظيمية	مدير	١٦	١٩.٩١	٣١٨.٥	١٨٢.٥	٠.٠٤٣	غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥
	مديرة	٢٣	٢٠.٠٧	٤٦١.٥			
مجموع المجالات	مدير	١٦	٢٠.٤١	٣٢٦.٥	١٧٧.٥	٠.١٨٦	غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥
	مديرة	٢٣	١٩.٧٢	٤٥٣.٥			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (Z) المحسوبة في جميع المجالات أصغر من قيمة (Z) الجدولية (١.٩٦٠) وذلك عند درجة حرية ٣٩ - ٢ = ٣٧ ومستوى دلالة ٠.٠٥ وعليه يتم قبول الفرض الصفري ورفض البديل والذي ينص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq ٠.٠٥$) للدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية وعلاقته بالثقافة التنظيمية يعزى لعامل الجنس (مدير ، مديرة) "، وهذا ما يتفق مع دراسة كل من (الداعور، ٢٠٠٧)، (شديفات، ١٩٩٨).

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المهام المنوطة بمدير المدرسة الثانوية سواء كان ذكر أو أنثى هي نفسها، خاصة أنها كلها في مجتمع واحد (الظروف التعليمية والمجتمعية واحدة) وللإجابة على الجزء الثاني من السؤال قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way Anova للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية وعلاقته بالثقافة التنظيمية يعزى لعامل المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراة) وذلك لإيجاد الفروق بين متوسط درجات المستويات الثلاثة في ضوء المؤهل وهي كما في الجدول الآتي :

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات متغيرات المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	٢	٢٤٢.٨٦٨	١٢١.٤٣٤	٢.١٧٥	غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥
	داخل المجموعات	٣٦	٢٠١٠.٣٦	٥٥.٨٤٣		
	المجموع	٣٨	٢٢٥٣.٢٣			
الثاني	بين المجموعات	٢	٣٢.٣٣٣	١٦.١٦٧		غير دالة عند

مستوى دلالة ٠.٠٥	٠.٤٨٨	٣٣.١٠٢	١١٩١.٦٦٧	٣٦	داخل المجموعات	
			١٢٢٤.٠٠	٣٨	المجموع	
غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥	٣.٤١٩	٢٣٣.٤٨٦	٤٦٦.٩٧١	٢	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
			٢٤٥٨.٦١٩	٣٦	داخل المجموعات	
			٦٨.٢٩٥	٣٨	المجموع	
غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥	٢.٤٢٧	٨٦١.٤٨٨	١٧٢٢.٩٧٧	٢	بين المجموعات	المجموع الكل
			١٢٧٧٨.٧٦٧	٣٦	داخل المجموعات	
			٣٥٤.٩٦٦	٣٨	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) وذلك لجميع المجالات وعليه يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل والذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية وعلاقته بالثقافة التنظيمية يعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراة)".

ويعزو الباحثان ذلك إلى:

١- أنه يتم اختيار مديري المدارس الثانوية على أساس الكفاءة الإدارية والفنية، وأن يكون لديه شهادة تربوية، وفي الأغلب يكون مدرسة سابق.

٢- أن المدراء حملة الشهادات المختلفة يتبعون جهة رسمية واحدة ترسم لهم سياسات التعليم العامة.

ولإجابة على الجزء الثالث من السؤال قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way Anova للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية وعلاقته بالثقافة التنظيمية يعزى لعامل سنوات الخدمة (١-٥ ، ٦-١٠ ، ١٠ فما فوق) وذلك لإيجاد الفروق بين متوسط درجات المتغيرات الثلاثة وهي كما في الجدول الآتي :

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات متغيرات سنوات الخدمة الثلاثة

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	٢	٢.٥٥٢	١.٢٧٦	٠.٠٢٠	غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥
	داخل المجموعات	٣٦	٢٢٥٠.٦٧٩	٦٢.٥١٩		
	المجموع	٣٨	٢٢٥٣.٢٣١			

غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥	٠.١١٧	٣.٩٤٧	٧.٨٩٥	٢	بين المجموعات	الثاني
		٣٣.٧٨١	١٢١٦.١٠٥	٣٦	داخل المجموعات	
			١٢٢٤.٠٠	٣٨	المجموع	
غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥	١.٣١٩	٩٩.٨٩٧	١٩٩.٧٩٤	٢	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		٧٥.٧١٧	٢٧٢٥.٧٩٦	٣٦	داخل المجموعات	
			٢٩٢٥.٥٩	٣٨	المجموع	
غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥	٠.٤٣٣	١٧٠.١٦٢	٣٤٠.٣٢٤	٢	بين المجموعات	المجموع الكلي
		٣٩٣.٣٧٣	١٤١٦١.٤٢٠	٣٦	داخل المجموعات	
			١٤٥٠١.٧٤٤	٣٨	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) وذلك لجميع المجالات وعليه يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية وعلاقته بالثقافة التنظيمية يعزى لعامل سنوات الخدمة (١-٥ ، ٦-١٠ ، ١٠ فما فوق).

يعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية يخضعون لدورات تدريبية في الأمور المالية والإدارية قبل وأثناء عملهم، مما يساعد على تنظيم العمل المدرسي بما يتناسب وحاجة المجتمع وجودة المنتج التعليمي.

وللاجابة على الجزء الرابع من من هذا السؤال قام الباحثان باستخدام اختبار " مان وتني " Mann-Whitne Test لحساب دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين وذلك بين رتب متوسطات الدور الاجتماعي في ضوء متغير التخصص (علمي، أدبي) حيث أن حجم العينة في كلا الجنسين أقل من (٣٠) وهي كما في جدول الآتي :

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار " مان وتني " لإيجاد دلالة الفروق بين رتب متوسط درجة الاستجابة على بنود الاستبانة وفقاً لتخصص المديرين (علمي ، أدبي) .

المجال	الجنس	عدد الأفراد	متوسط الرتب	مربع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
--------	-------	-------------	-------------	------------	--------	--------	---------------

المجال الأول	علمي	١٥	١٩.٠٣	٢٨٥.٥	١٦٥ .٥	٠.٤١ ٩	غير دالة عند
	أدبي	٢٤	٢٠.٦٠	٤٩٤.٥			مستوى دلالة ٠.٠٥
المجال الثاني	علمي	١٥	١٩.٧٣	٢٩٦.٠٠	١٧٦ .٠	٠.١١ ٦	غير دالة عند
	أدبي	٢٤	٢٠.١٧	٤٨٤.٠٠			مستوى دلالة ٠.٠٥
الثقافة التنظيمية	علمي	١٥	٢١.٠٣	٣١٥.٥	١٦٤ .٥	٠.٤٤ ٨	غير دالة عند
	أدبي	٢٤	١٩.٣٥	٤٦٤.٥			مستوى دلالة ٠.٠٥
مجموع المجالات	علمي	١٥	٢٠.٢٠	٣٠٣.٠٠	١٧٧ .٠	٠.٠٨ ٧	غير دالة عند
	أدبي	٢٤	١٩.٨٨	٤٧٧.٠٠			مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (Z) المحسوبة في جميع المجالات أصغر من قيمة (Z) الجدولية (١.٩٦٠) وذلك عند درجة حرية ٣٩ - ٢ = ٣٧ ومستوى دلالة ٠.٠٥ وعليه يتم قبول الفرض الصفري ورفض البديل والذي ينص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq ٠.٠٥$) للدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية وعلاقته بالثقافة التنظيمية يعزى لعامل التخصص (علمي، أدبي) "

ويعزو الباحثان ذلك إلى التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم تحجم إبداعات المديرين وتصرفاتهم الشخصية، أضف إلى ذلك أن الأعمال الإدارية أحيانا لا تعتبر التخصص والمجال، المهم تحسين العملية التربوية وضمان جودة العمل.

المعالجة الإحصائية :

للتحقق من صحة الفروض قام الباحثان باستخدام برامج الحاسوب الإحصائي (SPSS)

(Statistical Package for social Sciences) وهي كالتالي :

- ◆ اختبار " مان وتني " Mann-Whitney Test لحساب دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين .
- ◆ تحليل التباين أحادي الاتجاه " One Way Anova " للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات مجموعات أفراد عينة الدراسة .
- ◆ معاملات الارتباط لكل من بيرسون " Pearson " وسبيرمان " Spearman " للتأكد من صدق الاستبانة ومدى ارتباط كل بند من بنود الاستبانة بمجالها وكذلك مدى ارتباط كل مجال بالمجموع الكلي للإستبانة .

- ◆ معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد ثبات الإستبانة .
- ◆ معادلة التجزئة النصفية " Splet half " لحساب ثبات الاستبانة .

التوصيات:

بناء على النتائج يوصي الباحثان بما يلي:

- ١- ضرورة اعتماد الجودة الشاملة كفلسفة تعتمد على استثمار كل طاقات المدرسة ومواردها المادية والبشرية، في ضوء عدم تجاهل المستفيدين من طلاب ومعلمين ومجتمع محلي بمختلف مؤسساته.
- ٢- ضرورة تحديد أهداف المدرسة وتعريفها للعاملين والمستفيدين ، وذلك لضمان فعالية الثقافة التنظيمية في التغيير، من قبل المدراء.
- ٣- تدعيم وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية دورهم الاجتماعي في إدارة المدرسة، وربطها بالمجتمع المحلي في ضوء مبادئ الجودة.
- ٤- العمل على ترسيخ ثقافة النظم والأدوار ، وذلك من خلال التقويم الذاتي للعاملين وتحمل المسؤوليات الفردية، بما يضمن جودة المنتج التعليمي.
- ٥- أن يهتم مديرو المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم ، لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء، وتعزيز ثقافة الانجاز، وبالتالي تحسين جودة العملية التعليمية.

قائمة المراجع:

- ١- أحمد، حافظ، وحافظ، محمد (٢٠٠٣): إدارة المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.
- ٢- أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٩٤): نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.
- ٣- الحمالي، راشد (٢٠٠٣): إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد ١ ، السنة ٢٣، دار المريخ للنشر، ص ص ٥-٤٢.

- ٤- الداعور، سعيد (٢٠٠٧): دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥- الرخيمي، ممدوح (٢٠٠٠): دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- ٦- الساعاتي، سامية (١٩٩٨): الثقافة الشخصية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٧- الشاوي، حمد (٢٠٠٥): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ٨- اللوزي، موسى (٢٠٠٢): التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٩- المقيد، عاهد (٢٠٠٦): واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٠- النجيحي، محمد (١٩٨١): الأسس الاجتماعية للتربية، دار النهضة العربية، بيروت.
- ١١- برنوطي، سعاد (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- ١٢- جابر، ليانا (٢٠٠١): الثقافة المدرسية، مجلة رؤى تربوية، المجلد الأول، العدد الرابع، رام الله.
- ١٣- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (٢٠٠٤): إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض.
- ١٤- حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١٥- حسين، سلامة (٢٠٠٥): ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الدار الصولتية للنشر والتوزيع، الرياض.
- ١٦- حريم، حسين (١٩٩٧): السلوك التنظيمي - سلوك الافراد والمنظمات، دار زهران للنشر، عمان.
- ١٧- زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٥): إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٨- سليمان، عدلي (١٩٩٦): الوظيفة الاجتماعية للمدرسة، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة.
- ١٩- سليمان، عرفات (١٩٩٥): إستراتيجية الإدارة والتعليم (دراسة تحليلية مقارنة)، الأنجلو المصرية، القاهرة.

- ٢٠- شديفات، يحيى (١٩٩٨): درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي في مدارس البادية الشمالية من وجهة نظر المعلمين، أبحاث اليرموك (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد ١٧، العدد ٢، ص ص ٢٨٩-٣١١
- ٢١- شوقي، طريف (١٩٩٢): السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة.
- ٢٢- صادق، حصة والمعضاوي، فاطمة (٢٠٠١): أنماط المناخ السائد في مدارس التعليم العام بدولة قطر، وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد ٢٠، السنة العاشرة، ص ص ١٧-٣٥.
- ٢٣- عاشور، محمد (٢٠٠٣): الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع، مجلة دراسات مستقبلية، السنة السادسة، العدد السابع، ص ص ٩-٥٩.
- ٢٤- قواسمة، رشدي (٢٠٠٠): علم الاجتماع التربوي، برنامج التعليم المفتوح، جامعة الأزهر.
- ٢٥- منصور، نعمة (٢٠٠٥): تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- ٢٦- ناصر، إبراهيم (١٩٩٣): التربية المدنية (المواطنة)، مكتبة الرائد العلمية، الأردن.

الملحق رقم (١) الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير، أختي المديرية:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحثان بإجراء دراسة للتعرف على الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، ولهذا الغرض أعدت هذه الاستبانة، فيرجى تعبئة البيانات الآتية بدقة:

- ١- الجنس () ذكر () أنثى
- ٢- المؤهل () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراة
- ٣- سنوات الخدمة () ١-٥ () ٦-١٠ () ١٠ فما فوق
- ٤- التخصص () علمي () أدبي

تتكون الاستبانة من (٥٠) فقرة تتعلق بالدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية، وأمام كل فقرة خمسة احتمالات للإجابة.

يرجى منك عزيزي المدير/ة قراءة كل فقرة بعناية، والإجابة عنها بدقة وموضوعية في ضوء الواقع الفعلي بوضع الإشارة (×) مقابل كل بند على المقياس الموضح في الاستبانة.

الرقم	مجالات وبنود الاستبانة	الدرجة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
المجال الأول: الدور الاجتماعي في البيئة الداخلية						
١	تتعرف الإدارة المدرسية إلى حاجات الطلبة.					
٢	تتبنى الإدارة المدرسية خططها بناء على حاجات الطلبة.					
٣	تترجم الإدارة إجراءات العمل بما يتفق ومعايير الجودة.					
٤	تعتبر الإدارة إشباع حاجات الطالب مقياس مهم للجودة.					
٥	تحدد الإدارة معايير أداء المعلم بناء على تحقيق رغبات الطلبة					
٦	تسهم الإدارة في تحسين أداء المعلمين في التخطيط اليومي والسنوي.					
٧	تشجع الإدارة المعلمين على استخدام أساليب حديثة في التفاعل الصفّي.					
٨	تراعي الإدارة مشاعر المعلمين وانفعالاتهم.					
٩	تساعد الإدارة المعلمين على استخدام الإمكانيات المادية بصورة فعالة.					
١٠	تستخدم الإدارة وسائل اتصال ديمقراطية مع المعلمين.					
١١	تعمل الإدارة على تحسين وجهة نظر المعلمين والطلاب حول التعليم.					
١٢	تسمح الإدارة للمعلمين بتبادل الأدوار والمسئوليات.					
١٣	تتقبل الإدارة الآراء النقدية البناءة.					
١٤	تعمل الإدارة على تحديث محتوى المادة العلمية لدى المعلمين.					
١٥	تشارك الإدارة المدرسية في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية.					
١٦	تشارك الإدارة أولياء الأمور في وضع الخطط لتحسين عملية التعليم.					
١٧	تعزز الإدارة النشاطات التي تعمل على تنمية مواهب الطلاب.					
١٨	تشجع الإدارة أعمال الطلبة الإبداعية.					
١٩	تعمل الإدارة على تنمية الرؤى والمهام المشتركة.					
المجال الثاني: الدور الاجتماعي في البيئة الخارجية						
١	تتيح الإدارة للمواطنين فرصة الاستفادة من إمكانيات المدرسة أثناء الإجازة.					
٢	تقوم الإدارة بدراسة المشكلات الاجتماعية ذات الصلة بالمدرسة.					
٣	تشارك الإدارة في عرض تراث المجتمع من خلال الحفلات.					
٤	تساهم الإدارة في مكافحة العادات الضارة في المجتمع.					
٥	تسمح الإدارة للطلبة والعاملين بالتطوع في خدمة المجتمع.					
٦	تقيم الإدارة علاقات اجتماعية مع جيران المدرسة.					
٧	تشجع الإدارة الأهالي على زيارة المدرسة.					
٨	تساهم الإدارة في تقديم المعلومات للمؤسسات والباحثين.					
٩	تشارك الإدارة قيادات المجتمع في حل مشكلات المدرسة.					
١٠	تتصرف الإدارة مع الأهالي بطريقة تشعرهم بالمسئولية.					
١١	دعم الإدارة اتصالاتها بالمؤسسات الأهلية.					

الرقم	مجالات وبنود الاستبانة	الدرجة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
١٢	تساهم الإدارة مع بعض المؤسسات في مساعدة الفقراء في الحي.					
١٣	تتبنى الإدارة اقتراحات الأهالي حول تحسين العملية التعليمية.					
١٤	تشارك الإدارة المجتمع المحيط في المناسبات العامة والوطنية.					
١٥	تدعو الإدارة أفراد البيئة المحلية لحضور ندوات تنظيها.					
	الثقافة التنظيمية للمدرسة:					
١	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين في المدرسة.					
٢	تعتمد الإدارة أسلوب الثواب والعقاب لتسيير الأمور في المدرسة.					
٣	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للإدارة مع حجم المسؤوليات.					
٤	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المدرسة عادلة.					
٥	تتناسب القواعد والتعليمات في المدرسة مع متطلبات التغيير والتطوير.					
٦	يتم إنجاز العمل في المدرسة رغبة في الانجاز والنجاح.					
٧	تعتمد الإدارة في عملية التقويم على انجاز العاملين.					
٨	تفصل الإدارة بين العمل والعلاقات الشخصية.					
٩	تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع.					
١٠	تسود علاقات اجتماعية طيبة بين العاملين في المدرسة.					
١١	يتم اتخاذ القرارات داخل المدرسة بطريقة الشورى.					
١٢	سود العمل داخل المدرسة روح الفريق.					
١٣	تفوض الإدارة الصلاحيات في المدرسة من أجل تطوير العمل.					
١٤	يتم تشجيع العاملين في المدرسة عند أدائهم الجيد للعمل.					
١٥	تساعد الإدارة المعلم الجديد على التكيف مع البيئة المدرسية.					