



## واقع أنماط الثقافة التنظيمية في المدارس الاساسية من وجهة النظر مدرسي التربية الرياضية في مركز المحافظات إقليم كردستان / العراق

هه ژار عثمان عباس، هونهر صابر محمود

### الملخص:

يهدف البحث الى إعداد مقياس الانماط الثقافة التنظيمية للمدرسي التربية الرياضية في المدارس الاساسية في مركز المحافظات إقليم كردستان/ العراق والتعرف على مستوى الانماط الثقافة التنظيمية في المدارس الاساسية من وجهة النظر للمدرسي التربية الرياضية في مركز المحافظات إقليم كردستان/ العراق.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية لملاءمته لطبيعة أهداف البحث، و حيث تكون مجتمع الدراسة من كل مدرسي التربية الرياضية في مدارس الاساسية الحكومية في مركز المحافظات إقليم كردستان/ العراق، وهو مدارس (الإعدادية، والثانوية) وعدد المدرسين (383) مدرسا، للعام الدراسي (2021-2022)، تم اختيار عينة البحث بالطريقة الحصر الشامل، وقسم عينة البحث الى ثلاثة اقسام، قسم الإعداد وقسم التطبيق وقسم التجربة الاستطلاعية. وبلغت عينة التجربة الاستطلاعية (15 مدرسا) ويمثل نسبة (3.91%) من مجتمع البحث، قسم الاعداد كانت عددهم (245 مدرسا) ويمثل نسبة 64% من مجتمع للبحث، اما قسم التطبيق كانت عددهم (123 مدرسا) ويمثل النسبة (33.94%) من المجتمع اصلي للبحث، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد المقياس. ومعالجات البيانات الاحصائية من خلال الاوساط الحسابية، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية والوسط الفرضي، ومعامل ارتباط بيرسون.

تم التوصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها، حصول معظم فقرات ابعاد في مقياس ثقافة التنظيمية على مستوى (مرتفع) يدل على وجود مناخ تسوده الثقة بين المدرسين وادارة المدرسة والعلاقة الايجابية- والحوار المثمر، وفهم و الوعي باهمية مسؤولية المدرسي التربية الرياضية في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وعدم تأخير الأعمال بهدف كسب الوقت والتعاون بينهما على اساس تطوير التربية والتعليم.

### المقدمة:

#### 1-1 التعريف بالبحث:

#### 1-1 مقدمة و اهمية البحث :

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، و تقوم بدور حيوي في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، و لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات و معايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة

### Article Info

Received: July, 2023

Revised: July, 2023

Accepted: August, 2023

### Keywords

أنماط، الثقافة التنظيمية، مدرسي التربية الرياضية

### Corresponding Author

التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. (العميان، 2005، ص3).

وتعتبر الثقافة التنظيمية الحجر الأساسي في إحداث التطوير المعلم وذلك من خلال بناء حراك ومركز ثقل يدعم التطوير في التعلم والتعليم، والتغير التربوي يتعلق بما يفكر ويفعل المعلم لذا فإن القلب النابض لعملية التغيير التربوي هو المعلم وشحنه برغبة التغيير في الثقافة المدرسية للدفع بالتغيير والتطوير ولتحسين الأداء المدرسين.

ويشهد عالمنا المعاصر العديد من التطورات والتحديات في شتى مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية؛ حيث يتجه العالم نحو نظام جديد من أهم سماته التغيير

**1-4-15-1 مجال البشري:** مدرسي التربية الرياضية في المدارس الاساسية في مركز المحافظات إقليم كردستان/ العراق.

**1-4-2 مجال الزماني:** من 10 / 1 / 2022 لغاية 4 / 5 / 2022 /

**1-4-3 مجال المكاني:** مدارس الاساسية في مركز المحافظات إقليم كردستان/ العراق.

### 5-1 تحديد المصطلحات

الثقافة التنظيمية: عرفها الجبوري بأنها "تشير الى النظام من المعاني المشتركة التي تمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى" (الجبوري، 2008، ص 26).

### 3- منهجية البحث واجراءاته الميدانية:

#### 1-3 منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي "يهتم بجمع الاوصاف العلمية الدقيقة للظاهرة المدروسة، و وصف الوضع الراهن وتفسيره" (العبادي ، 2015، ص67) ولذلك قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بأسلوب علاقة الارتباطية.

#### 2-3 مجتمع وعينته البحث:

##### 1-2-3 مجتمع البحث:

إن مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات و المراحل المهمة للبحث و لا شك إن الباحث يفكر في عينة البحث منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة البحث و أهدافه لان طبيعة البحث وخطته تتحكم في خطوات تنفيذه و اختيار أدواته.(عبدالحق و عدس، 2011، ص94).

واختار الباحث مجتمع البحث بالطريقة العمدية، ويتكون مجتمع الدراسة من كل مدرسي التربية الرياضية في مدارس الاساسية الحكومية في مركز المحافظات إقليم كردستان/ العراق، وهو مدارس (الإعدادية، والثانوية) وعددها (306) مدرسة. وعدد مدرسي التربية الرياضية (383)، حسب كتاب المديرية التربية العامة لكل محافظات إقليم كردستان العراق لعام (2021-2022). وكما مبين في جدول (1).

**الجدول رقم (1) توزيع عدد المدرسين في مركز محافظات إقليم كردستان**

ت	محافظة	عدد المدارس	عدد مدرسي الرياضية
1.	اربيل	135	161
2.	دهوك	56	64
3.	سليمانية	103	146
4.	هلجوة	12	12
	مجموع	306	383

#### 2-2-3 عينة البحث:

السريع، ومن أهم ما يميز التغيرات والتحويلات التي نشهدها اليوم هو تطور الفكر الإداري من النظر إلى العنصر البشري بكونه مجرد أيدٍ عاملة، إلى الاهتمام بالعقول البشرية والمواهب، بكونها مصدر المعرفة والإبداع الذي يمثل محور أي عمل إداري، وقد انعكست تلك التغيرات والتحديات العالمية على مجال الإدارة التربوية وأصبح الاهتمام بالتحسين والتطوير هو الخيار الوحيد بعالم المتغيرات المتسارعة، وشغلت مسألة إصلاح التعليم وخاصة التعليم التربوي فكر صنع القرار السياسي والتربوي واهتمامهم في الساحة الدولية طوال عقود طويلة؛ كرد فعل حضاري لمواجهة تحديات اليوم، ولإعداد الإنسان المؤهل القادر على التفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته، والقادر على الإنتاج والإبداع وحل المشكلات الأداء وتحسينه بكفاءة وفعالية.

تستمد هذه الدراسة اهميتها التطبيقية من كونها يمكن أن تقدم مؤشرات كمية للمدرسين ولإدارات التعليم ولوزارات التربية والتعليم كردستان العراق، عن مستوى الثقافة التنظيمية للمدارس الاساسية الحكومية من وجهة النظر مدرسي التربية البدنية، مما قد يساعد مديرية التربية والتعليم في بناء البرامج التدريسية المتعلقة بأداء الموهبة مدرسين في دروسهم.

#### 1-2-2 مشكلة البحث

أصبحت التحديات التي تواجه درس التربية الرياضية في الوقت الحاضر كبيرة تتطلب من المدرسي أن تعيد النظر في مجمل قضاياها مستعينة بثقافتها التنظيمية والتي يمكن من خلالها التعامل مع الأفراد وحسب مستوياتهم التنظيمية وفنية ابتغاء التطور الملموس عن طريق .

بالنظر الى أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في مدارس قطاع وزارة التربية والتعليم الكوردستان العراق تبنت أهمية دراسة مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الاساسية، وذلك كما يراها مدرسون في حيث تختلف إدارة المواهب لمدرسي المدارس باختلاف ثقافة والبيئة المدرسية، فإن ممارساتهم وأفعالهم داخل المدرسة سوف تتحسن وتترك أثرًا إيجابيًا على المدرسة والعاملين فيها.

#### 1-3-3 الاهداف البحث

يهدف البحث الى التعرف على مستويات الانماط الثقافية التنظيمية في مدارس الاساسية بمركز المحافظات إقليم الكوردستان العراق من وجهة النظر مدرسي التربية الرياضية.

#### 1-4-4 مجالات البحث:

استبيان الوسيلة الاساسية لجمع البيانات المتعلقة بالبحث لتحقيق أهداف والإجابة عن تساؤلاته، إذ قام الباحث بإعداد الاستبيان لقياس ثقافة التنظيمية لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس الاساسية في مركز المحافظات إقليم كردستان /العراق، وقد إتبع الإجراءات العلمية لوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الاستبيانات.

### 3-3-1 استبيان أنماط الثقافة التنظيمية:

تطلب تحقيق قسم من أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته إعداد إستبيان أنماط الثقافة التنظيمية لمدرسين التربية الرياضية في المدارس الاساسية في مركز المحافظات اقليم كردستان /العراق، ونظراً لعدم عثور الباحث على أداة يقيس مستوى أنماط الثقافة التنظيمية لمدرسي التربية الرياضية، أرآى الباحث إعدادها، على وفق الخطوات الآتية:

### 3-3-1-1 تحديد مجالات أنماط الثقافة التنظيمية :

تعد عملية تحديد المجالات الاستبيان أولى وإحدى أهم خطوات إعداد، ومن أجل الشروع بعملية تحديد المجالات قام الباحث بالاطلاع على الادبيات والبحوث والدراسات العلمية والمصادر المتعلقة بأنماط الثقافة التنظيمية والتي تضمنت عدداً من المجالات، وقد قام البحث بجمع المعلومات الآتية:

استخراج عدد التكرارات والنسبة المؤية التي ورد فيها كل مجال في المصادر التي حصرها وتحت مسميات متقاربة ومتشابهة في المضامين. اختيار المجالات التي حصلت على نسبة تكرار بلغت (50%) فما فوق.

وقد قام الباحث بعرض هذه المخرجات بالملحق (1) ،وعلى مجموعة من السادة الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الرياضية والواردين في الملحق (2) لاختيار الانسب منها والأكثر ملائمة لاعتمادها في إعداد استبيان أنماط الثقافة التنظيمية لمدرسين التربية الرياضية، وبعد الحصول على إجابات السادة الخبراء تم إعتقاد كل المجالات، إذ اقتربت النسب المئوية لاتفاق الخبراء عليها بين (88% ، 100%)، وكما هو مبين في الجدول (3).

**الجدول (3) نسبة اتفاق الخبراء والمختصين في تحديد المجالات أنماط الثقافة التنظيمية**

ت	المجالات المقترحة	الموافقين	غير الموافقين	نسبة الاتفاق
1.	الثقافة البيروقراطية	9	0	100%
2.	الثقافة الابداعية	9	0	100%
3.	الثقافة المساندة	9	0	100%
4.	الثقافة العمليات	9	0	100%
5.	الثقافة المهمة	8	1	88%
6.	الثقافة الدور	9	0	100%

### 3-3-1-2 صياغة فقرات مقياس أنماط الثقافة التنظيمية:

بعد تحديد أبعاد المقياس تطلب إعداد الصيغة الأولية له، إذ تمت صياغة عدد الفقرات على وفق الأنماط

لانتخاب عينة تمثل مجتمع البحث. فقد تم اختيار المدرسين التربية الرياضية في المدارس الاساسية وفق أسلوب الحصر الشامل وبطريقة عمدية. والعينة هي مجموعة الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصلي بحيث تكون ممثلة له تمثيلاً صادقاً. (بوداود، واحمد، 2009ص68). اشتملت عينة البحث على المدرسي التربية الرياضية الذي يدرسون في مدارس الاساسية في مركز المحافظات إقليم كردستان /العراق وبالغ عددهم (383) مدرس. وقسمت العينة كالآتي:

### 3-2-2-3 عينة الإعداد :

من اهم متطلبات إعداد المقياس في البحث العلمي هو تحديد عينة الإعداد، لأن عينة الإعداد هي تلك الجزء الذي يجري الباحث فيه الاحصائيات اللازمة مثل(التجربة الاستطلاعية، الثبات، الإتساق الداخلي) ويفضل بان يكون عدد عينة اعداد كبيراً فكلما زاد العدد زادت مصداقية المقياس وإعطاء نتائج أدق، إذ اشتملت عينة الإعداد من مدرسين التربية الرياضية في المدارس الاساسية وكانت عددهم (245) مدرسا ويمثل نسبة 64% من مجتمع البحث، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من عينة البحث الاساسية وبلغت عينة التجربة الاستطلاعية (15) مدرسا ويمثل نسبة (3.91%) من مجتمع البحث ، اذا تم توزيع ( 245) استمارة على عينة اعداد واسترجاع ( 240) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، وبلغت النسبة المئوية لعينة الإعداد في مجتمع البحث (62.66%).

### 3-2-2-3 عينة التطبيق :

لغرض التعرف على دور انماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالادارة المواهب للمدرسين، تم تطبيق المقياسين بصورته النهائية على عينة التطبيق وتم توزيع (123) استمارة و استرجاع ( 120 ) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي من المجتمع الأصلي للبحث وبلغت النسبة المئوية لعينة التطبيق (33.94%) من المجتمع البحث، ويشير (ميخائيل) الى أن "حجم العينة لتطبيق المقياس (عينة التطبيق) يجب ان يكون ما بين (10-15%) كحد ادنى من حجم المجتمع الاصلي (ميخائيل، 2001، ص104) كما هو مبين في الجدول (2).

**جدول رقم (2) يبين توزيعات عينة الإعداد وعينة التطبيق ونسبة المئوية**

ت	محافظة	مجتمع البحث	عينة الاعداد	نسبة عينة التطبيق	نسبة مئوية التجربة الاستطلاعية
1.	اربيل	161	101	62.73%	34.78%
2.	دهوك	64	44	68.75%	31.25%
3.	سليمانية	146	93	63.69%	32.87%
4.	هلجوة	12	7	58.33%	41.64%
	مجموع	383	245	123	

### 3-3 أداة البحث:

يشير **العقوي** إلى أن الصدق المحتوى للأداة هو الدرجة التي تمثل بها محتوى المفهوم أو الدرجة التي يقيسها المقياس أو الاختبار الذي وضع لقياسه في محتوى موضوع الدراسة. (العقوي، 2013، ص251).

ويهدف الوصول إلى صدق المحتوى لاستبيان الانماط الثقافية التنظيمية لمدرسي التربية الرياضية في مركز المحافظات إقليم الكوردستان/العراق، عمل الباحث على مراجعة المصادر والأدبيات العلمية، والبحوث بهدف جمع المعلومات المتعلقة بأنماط الثقافة التنظيمية، وحصرها لاستخراج المجالات التي من الممكن أن يشكل من خلالها البناء الرئيسي للاستبيان، هذه المجالات ساعدت الباحث بدورها في رسم صورة واضحة وشاملة مكنته من هذه المجالات وتوظيفها في عملية صياغة الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات، ولقد مكنت هذه الخطوة الباحث كذلك في وضع التعريف لأنماط الثقافة التنظيمية ولكل مجال من مجالاتها.

### 3-3-1-2 صدق الظاهري (صدق المحكمين) :

للوصول إلى صدق المحكمين لاستبيان الانماط الثقافية التنظيمية لمدرسي التربية الرياضية في المدارس الأساسية في مركز المحافظات إقليم كوردستان/العراق، قام الباحث بعرضه على سادة الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية والبالغ عددهم (9) خبيراً، كما هو موضح في الملحق (2) للمدة ( 2022\5\16) ولغاية ( 2022\5\26) بهدف الحصول على آرائهم حول فقرات الاستبيان من حيث صلاحيتها ومدى ملائمتها للمجال الذي تنتمي إليه وللإستبيان بصورة عامة، وطذلك بيان صلاحية بدائل الإجابة المقترحة من الباحث، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه سلمان إلى أنه يمكن حساب صدق الأداة بعرضها على عدد من الخبراء في المجال الذي يقيسه، فإذا اتفق الخبراء على أن الاداة يقيس السلوك الذي وضعت لقياسه فإن الباحث يستطيع الاعتماد على حكمهم وأن اختباره صادق. (سلمان، 2011، ص46)

وبعد استحصال إجابات الخبراء على الاستطلاع، ومن استخدام قانون النسبة المئوية وصل الباحث إلى نسب اتفاق الخبراء على كل فقرة من فقرات الاستبيان والتي اقتربت بين (100% - 33%) لجميع الفقرات وكما هو مبين في الجدول (5)، وبذلك اعتمد الباحث على حذف الفقرات التي أقل من (75%) وهو تسعة فقرات من كل المجالات وتعديل عشرة فقرات من كل مجالات. كما اجمع الخبراء على صلاحية بدائل الإجابة التي اقترحها الباحث.

جدول رقم (5) آراء الخبراء حول نسبة الاتفاق للفقرات المقياس أنماط الثقافة التنظيمية

المحددة وبما يتلاءم مع طبيعة عمل مجتمع البحث، واسترشاداً بالأسس الواردة في البحوث والدراسات العلمية ذات العلاقة بمجالات البحث السابق ذكرها، إذ اشتمل المقياس بصيغته الأولية على (43) فقرة موزعة على ستة مجالات كما موضح في الجدول (4)، وهناك شروط مهمة في صياغة الفقرات منها (Keller, 2018, 143) و(عقيل، 2010، 221).

1. ان تكون الفقرات بسيطة ومناسبة للمفحوص.
2. أن تكون كلمات الأسئلة غير معقدة ومرهقة للمفحوص.
3. أن لاتوحي الأسئلة مفاهيم محرجة.
4. ان تكون الفقرة قابلة للقياس وليست الفقرة كيفية.

### الجدول (4) توزيع أبعاد وعدد فقرات مقياس أنماط الثقافة التنظيمية

ت	مجالات	عدد الفقرات
1.	الثقافة البيروقراطية	7
2.	الثقافة الإبداعية	10
3.	الثقافة المساندة	9
4.	الثقافة العمليات	7
5.	الثقافة المهمة	5
6.	الثقافة الدور	5
	مجموع الفقرة	43

مجموع الفقرة	43
--------------	----

### 3-3-1-3 تحديد بدائل الإجابة على فقرات الاستبيان:

اقترح الباحث مفتاح للإجابة مكون من خمسة بدائل وهي تمارس الفقرة من قبل مدرسين التربية الرياضية وهي خمسة بدائل (اتفق تماماً، اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق أبداً) وتحمل الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي للإجابات وتوجه الفقرات كلها نحو الإيجابية.

### 3-3-1-4 صدق الاستبيان:

يعد صدق الاختبار أحد شروط الأساسية لتحقيق من صلاحية أدوات القياس الفاعلة في قياس الظاهرة موضوع القياس، ويقصد بصدق الاختبار أن يقيس الاختبار ما وضع من أجله. (الروسان، 2014، 161)، وقد تحقق الباحث من صلاحية الاستبيان عبر أنواع عدة من الصدق منها الصدق الظاهري (صدق المحكمين) وصدق المحتوى، إذ يشير (Fowler) إلى أنه يجب على الباحث ان يقرر إلى مدى سيتم الاعتماد على الأدبيات السابقة المتعلقة بمصداقية الفقرات وصحتها، ومدى استخدام آراء المستشارين الذين هم خبراء في تصميم مثل هذه الفقرات. (Fowler, 2014, p, 6).

### 3-3-2 صدق المحتوى :

الاجابة عن الفقرات من ناحية سهولتها او صعوبتها لغرض اعادة صياغتها .

- الوقت الذي يستغرقه كل من اعطاء التعليمات وشرح الاستمارة، ويتم حسابه عن طريق متوسط الزمن الناتج من قسمة مجموع الزمنيين المستغرقين من الاستمارة الاول و الاخير على (14-18)، فضلا عن الزمن الوصفي الذي استغرقه الباحث في الاجابة عن فقرات الاختبار مضروبا .

### 3-4 تطبيق الاستبيان على عينة الاعداد:

بغرض استكمال عملية إعداد إستبيان أنماط الثقافة التنظيمية والوصول إلى صيغته النهائية، وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية والوقوف على احتياجات عملية التطبيق، قام الباحث بتوزيع الاستبيان بشكله الاول على عينة الاعداد البالغة (245) مدرسين التربية الرياضية في المدارس الاساسية في مركز المحافظات إقليم كردستان/العراق، إذ قام الباحث بإرسال الرابط الاستبيان الالكتروني عبر تطبيق الكتروني، وللمدة الزمنية ( 2 / 6 / 2022 ) ولغاية ( 29 / 6 / 2022 )، وبعد حصر الاجابات في الاستبيان الالكتروني حصل الباحث على (240) إجابة من مجموعة الاستبيانات التي تم إرسالها، وبعد تفرغ الاجابات وجمع البيانات اتجه الباحث لاستخراج الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وكذلك استخراج الباحث معامل الثبات للاستبيان.

### 3-4-1 الاتساق الداخلي لاستبيان الثقافة التنظيمية :

لايجاد درجة صدق العبارات وانسجامها الداخلي لجأ الباحث الى ايجاد معامل الارتباط بين درجة الفقرة وكل من درجة البعد الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية للمقياس ، وتم اجراء هذان الارتباطان على (240) استمارة والمضمنة (34) فقرة من فقرات مقياس الثقافة التنظيمية.

وتبين ان كل فقرات مقياس البالغة ( 34 ) فقرة متسقة داخليا ، اذ ان قيم ارتباط الفقرات اقتربت من الدرجة الكلية للمقياس ما بين ( 0.318 و 0.525) . واقتربت قيم ارتباط الفقرات من الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه ما بين ( 0.443 و 0.708) وبلغ مستوى الدلالة لكل معاملات قيم الارتباط (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.005) مما يؤشر على تجانس المقياس بحيث تقيس كل فقرة البعد نفسه الذي يقيسه البعد والمقياس مجتمعاً.

### 3-4-1-1 ثبات المقياس :

لغرض التحقق من توافر الثبات في المقياس استخدمت طريقة التجزئة النصفية وكذلك معامل الفا كرونباخ.

### 3-4-2-1 طريقة معامل الفا كرونباخ :

استخدمت طريقة معامل الفا كرونباخ لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للمقياس نظراً لأنه لا يتم تصحيح الفقرات

مجالات	تسلسل الفقرات	عدد الموافقون	عدد الراضون	نسبة المعنوية
الثقافة البيروقراطية	1, 2, 3, 5	9	0	%100
	6, 7	7	2	%77.77
	4	5	4	%55.55
الثقافة الابداعية	1, 2, 4, 5, 6	9	0	%100
	3, 9, 10	8	1	%88.88
	7, 8	4	5	%44.44
الثقافة المساندة	1, 5, 6	9	0	%100
	2, 3, 7	7	2	%77.77
	4, 8, 9	5	4	%55.55
الثقافة العمليات	1, 2, 5, 6, 7	9	0	%100
	3, 4	3	6	%33.33
	8	2	4	%55
الثقافة المهمة	1, 3, 4, 5	9	0	%100
	2	5	4	%55
	6, 7	7	2	%77.77

### 3-3-2-2 تنظيم العبارات المقياس :

قبل الشروع بتطبيق الدراسة الاستطلاعية عمل الباحث على تنظيم الاستبيان إذ قام الباحث بوضع الفقرات بشكل تسلسل منتظم حسب المجالات الستة وكما هو موضع في الجدول (6).

### جدول (6) توزيع المنتظم لعبارات مقياس الانماط الثقافة التنظيمية

ت	الأنماط الثقافية التنظيمية	عدد فقرات	تسلسل الفقرات
1.	الثقافة البيروقراطية	6	6-1
2.	الثقافة الابداعية	8	14-7
3.	الثقافة المساندة	6	20-15
4.	الثقافة العمليات	6	26-21
5.	الثقافة المهمة	4	30-27
6.	الثقافة الدور	4	34-31

### 3-3-2-3 التجربة الاستطلاعية:

في كل اختبار يسعى الباحث الى التأكد من ملائمة الاختبار للعينة وذلك عن طريق تجربة اولية يقوم بها الباحث لغرض الوقوف على السلبيات و الايجابيات التي قد تصاحبه عند اجراء التجربة الاساسية، او قد لا تكون فقرات الاختبار وتفصيله الاخرى واضحة للمختبرين مثلما هي واضحة للباحث .

وبسبب هذا المفهوم قام الباحث باجراء التجربة الاستطلاعية بتاريخ(28/5/2022) على عينة يبلغ عددهم (15) مدرسا في قضاء كويه والذين تم اختيارهم بالاسلوب العمدي، واجريت التجربة الاستطلاعية في المدرسة (دلكو اساس) تمام الساعة (4:00) عصرا، وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية :

- التعرف على الصعوبات التي تواجه الباحث عند جواب الاستمارة .

- معرفة قدرة فريق العمل المساعد على انجاز مهمته بالشكل الصحيح ملحق رقم(4) .

- التعرف على حجم الصعوبة التي يواجهها المختبر في فهم تعليمات الاستمارة من ناحية الصياغة والمضمون وفي



بين في الجدول (7) اعلاه المتوسط الكلي لمقياس انماط الثقافة التنظيمية ككل بابعاده و فقراته كليا و الانحراف المعياري و النسبة المئوية والمستوى. وفي هذه الجدول اعلى درجة بالنسبة المتوسط الحسابي لكل ابعاده هي (4.07) وادنى درجة هي (3.33)، و بنسبة درجة الانحراف المعياري اعلى درجة (1.139) وادنى درجة (0.830)، اما بنسبة درجة نسبة المئوية لكل ابعاده، اعلى درجة (81.50) وادنى درجة (74.0)، وفي النهاية حصلت على النتائج الجداول المتوسط الكلي للابعاد هي (مرتفع).

**الجدول (8) يبين المعالم الاحصائية لمقياس انماط الثقافة التنظيمية - بُعد الثقافة البيروقراطية**

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	يحدد زمن الدرس بين المدرسين على أساس موضوعي	3.67	1.048	73.4	مرتفع
2	إدارة المدرسة ملتزمة بتعاليم الجهات الزبونة العليا	3.88	1.007	77.6	مرتفع
3	تقاهم إدارة المدرسة مع جميع المدرسين على أساس العدل والمساواة	3.73	1.075	74.6	مرتفع
4	يؤكد على الالتزام بالنزي الرضاوي	3.86	0.953	77.2	مرتفع
5	تتابع إدارة المدرسة أداء التدريسين وواجباتهم بشكل مستمر	3.80	0.977	76.0	مرتفع
6	يعمل مدير المدرسة بمبدأ الثواب والعقاب تجاه المدرسين.	3.88	0.946	77.6	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعده الثقافة البيروقراطية	3.80	1.001	76.06	مرتفع

الجدول (8) يوضح نتائج بُعد الثقافة البيروقراطية من حيث حصول اغلب الفقرات، على مستوى (مرتفع) وبعضها حصلت على مستوى (مرتفع) ناتج عن نسب مئوية تراوحت بين (73.4% و 77.6%) من خلال الاواسط الحسابية التي كانت بين (3.67 و 3.88).

ت	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	الثقافة البيروقراطية	3.80	1.001	76.06	مرتفع
2	الثقافة الابداعية	4.07	0.839	81.50	مرتفع جدا
3	الثقافة المساندة	3.98	0.988	79.63	مرتفع
4	الثقافة العمليات	3.88	0.922	77.73	مرتفع
5	الثقافة المهمة	3.84	0.964	76.95	مرتفع
6	الثقافة الدور	3.70	1.139	74.0	مرتفع
7	الثقافة العمليات	3.88	0.922	77.73	مرتفع
	المتوسط الكلي للابعاد	3.33	0.830	77.657	مرتفع

وتُعزى هذه النتائج الايجابية الى وجود فهم عال لدى مدرسي التربية الرياضية للمدارس الاساسية في مركز المحافظات اقليم كوردستان العراق ، لأهمية انماط الثقافة التنظيمية في عينة التطبيق التي استعان بها الباحث وبنائه بشكل أكاديمي ومنسجم فقرات هذا البعد مع اجابات عينة البحث عليما. إذ يشير مجد الى ان المدرس عندما تكون ثقافته مبنية على اساس التعاون مع كل معنيين في مؤسسة تعليمية تؤدي الى تقدم مستواه بشكل مستمر و متابعتها من قبل رؤوسه بشكل مساوات وتقييم على اساس العمل تؤدي الى انجاز اكبر وهذا لم يقف على جانب الواحد بل يجب على الرؤوس ان تعطى الشكر والتقدير لمن قام بعمل جيد لخدمة المؤسسة سوا كان اثناء الدوام و او بعد الدوام (حازم مجد 2015، ص67).

ويرى السعود ورحيم ان التعاون الادارية المرتبطة بالثقافة التنظيمية يخفف على نفسه بعض الاعباء الوظيفية، ويساعد الرؤوسين على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم، ويولد

على نحو ثنائي ، إذ بلغت قيمة معامل ثبات ألفا لمقياس الثقافة التنظيمية (0.81) وكل قيم الثبات المستخرجة للمقياس تدل على توافر مستوى عال من خاصية الثبات فيه.

### 3-1-4-3 وصف المقياس الثقافة التنظيمية بصيغته النهائية:

يتكون المقياس من (34) فقرة موزعة على ستة مجالات بواقع (6) عبارات لثقافة البيروقراطية و (8) عبارات لثقافة الابداعية و (6) لثقافة المساندة و (5) عبارات لثقافة العمليات و(4) عبارات لثقافة المهمة و(5)عبارات لثقافة الدور، وتم صياغة جميع العبارات بصورة إيجابية ، وتعطي الدرجات (5 -1) مرتبة تنازليا على ميزان الاستجابة المتدرج (اتفق تماما ، أتفق ، أتفق نوعا ما ، لا أتفق ، لا أتفق اطلاقا) ، وبذلك تكون القيمة العليا للمقياس (170 ، 34) درجة.

تم توزيع عبارات مقياس الثقافة التنظيمية البالغة (34) عبارة بواقع ستة أبعاد بشكل عشوائي منتظم الملحق (8) لكي لايتأثر المجيب بنمط العبارات الخاص بكل مجال من مجالات والجدول (10) يبين ذلك

### 3-5 التطبيق النهائي للمقياسين

تم تطبيق المقياسي الانماط الثقافة التنظيمية على المدرسي التربية الرياضية في مدارس الاساسية بمركز المحافظات اقليم كوردستان/ العراق، حيث بلغت عينة التطبيق(123) مدرسا وتم استرجاع (120) استمارة صالحة لتحليل الاحصائي، وبعد تزويدهم بتعليمات حول كيفية الاجابة على فقرات المقياس والتأكيد على موضوعية الإجابة وقد امتدت فترة التطبيق ما بين 2022/7/1 الى 2022/7/21.

### 3-6 الوسائل الاحصائية

تم استخدام الحاسوب بنظام SPSS في إحساب المعاملات الاحصائية الآتية  
- الوسط الحسابي  
- الانحراف المعياري  
- النسبة المئوية  
- معامل ارتباط بيرسون  
- معامل الفا كرونباخ

### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :

**1-4 عرض نتائج** الهدف الاول ومناقشتها و الذي ينص على التعرف مستوى أبعاد انماط الثقافة التنظيمية في مدارس الاساسية من وجهة النظر مدرسي التربية الرياضية في مركز المحافظات اقليم كوردستان العراق  
**الجدول (7) يبين المعالم الاحصائية لمقياس ابعاد انماط الثقافة التنظيمية**

وتدريب الأفراد و بالتالي الاهتمام الكامل بالعنصر البشري ودوره المهم في تحقيق الأهداف. (الاندلسي، 2000، ص84)  
**الجدول (10) يبين المعالم الاحصائية لمقياس انماط الثقافة التنظيمية -بُعد المساندة**

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
15	تمتلك إدارة المدرسة روح التعاون والمساعدة في العمل	4.01	0.893	80.2	مرتفع جداً
16	يهتم مدير المدرسة بالمصلحة العام	4.13	0.774	82.6	مرتفع جداً
17	يفكر مدير المدرسة المدرسين في حل المشكلات التنظيمية	3.98	0.942	79.2	مرتفع
18	يزرع الثقة في نفوس مدرسي المدرسة	3.88	0.958	77.6	مرتفع
19	يؤكد على مبدأ العدل والمساواة بين المدرسين في المدرسة.	3.91	0.911	78.2	مرتفع
20	يركز على الجانب الإنساني في الدوام مع الأعضاء التدريسيين	4.00	0.910	80.0	مرتفع جداً
	المتوسط الكلي لُبُعد المساندة	3.98	0.988	79.63	مرتفع

وفيما يتعلق بفقرات بُعد المساندة في الجدول (10) توضح النتائج حصول فقرة (15 و16 و20) على مستوى (مرتفع جداً) ، اما الفقرة (17 و18 و19) فحصلت على مستوى مرتفع، ناتج عن نسبة مئوية تراوحت بين (77.2% - 82.6%) من خلال اواسط حسابية كانت بين (3.91 - 4.13).

وتُعزى هذه النتائج الايجابية على ان الهيئات الادارية للمدارس الاساسية في مركز المحافظات اقليم كوردستان العراق تتفاعلون اعضاءهم بعضهم مع البعض ومساندة الهيئات الادارية وهذا يرجع الى تمتك إدارة المدرسة روح التعاون والمساعدة في العمل مما يجعله اعضاء التدريسي الى انسجام وعادة يأتي من خلال ثقافة التنظيمية ذات ادارة متحمسة في العمل نحو تغريس حب التعاون .

حيث يؤكد شاهين بأن تعاون و مساواة في العمل هو حجر الزاوية لأي تنظيم ، وأن يتيح للعضو في اي مؤسسة التعليمية و الادارية لمشاركة في اتخاذ القرار ، وان مدير الاداري المتمكن تعطى لكل اعضاء الحق في تصرف ما لديه لكي يساند عملية التقدم المؤسسة التعليمية .(شاهين، 2015، ص45) . ومن خلال عملية مساندة يحدد الرئيس الأهداف المطلوب انجازها من قبل المرؤوس ، ويوفر هذا هامشاً واضحاً للتدرب على اتخاذ القرارات لتسيير شؤون المنظمة على افضل وجه.(مجد، 2015، ص45)

**الجدول (11) يبين المعالم الاحصائية لمقياس انماط الثقافة التنظيمية -بُعد العمليات**

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
21	تقييمه يعتمد على الدقة في أدائهم التدريسي	3.91	0.933	78.2	مرتفع
22	لدى مدير المدرسة الخبرة الكافية في اتخاذ القرار.	3.97	0.888	79.4	مرتفع
23	يتابع أداء المدرسين على تطبيق منهجهم التدريسي	3.99	0.870	79.8	مرتفع
24	يقوم بربط خطة تنفيذياً النشاط بالأهداف المرجوة منه	3.82	0.925	76.4	مرتفع
25	يزود المدرسين بالتغذية الراجعة عن عملهم اليومي في المدرسة	3.83	0.974	76.6	مرتفع
26	تقييمه يعتمد على الدقة في أدائهم التدريسي	3.80	0.942	76.00	مرتفع
	المتوسط الكلي لُبُعد العمليات	3.88	0.922	77.73	مرتفع

ويتضح من كل فقرات بُعد العمليات في مقياس انماط الثقافة التنظيمية في جدول (11) انها ظهرت بمستوى (مرتفع) ناتج عن نسب مئوية تراوحت بين ( 76.4% و 79.8%) من خلال اواسط حسابية كانت بين (3.80 و 3.99)

الحافز والثقة والاحساس بالمسؤولية لديهم ، ويدفعهم الى اداء المهام المفوضه اليهم على احسن وجه ، وكل ذلك يؤدي الى تطوير الاداء الوظيفي لدى المرؤوسين في المنظمة ، (السعود ورحيم، 2014)

ويقول الشلوي ان ثقافة البيروقراطية تعتبر من الثقافة التنظيمية التي تقوم هذه الثقة على الحكم والالتزام حيث تحدد المسؤوليات والسلطات ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي والعمل يكون منظماً ومنسقاً بين الوحدات في مؤسسة معينة . (شلوي، 2005، ص )

**الجدول (9) يبين المعالم الاحصائية لمقياس انماط الثقافة التنظيمية - بُعد الثقافة الابداعية**

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
7	يقدم مدير المدرسة عدة افكار للمعالجة عند حدوث المشكلات الازارية	4.00	0.984	80.00	مرتفع جداً
8	يعطي الفرصة لحل المشكلات بعيداً عن الاجراءات الرسمية	3.89	0.930	77.8	مرتفع
9	تشجع إدارة المدرسة المدرسين المهووبين في اظهار افكارهم	4.12	0.782	82.4	مرتفع جداً
10	تساعد إدارة المدرسة المدرسين في تسوية خلافاتهم الشخصية	4.10	0.832	82.0	مرتفع جداً
11	تشجع على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.	4.12	0.856	82.4	مرتفع جداً
12	تساعد على تكوين فرق عمل مبدعة في المدرسة.	4.08	0.824	81.6	مرتفع جداً
13	يستجوب إدارة المدرسة المدرسين العالين والمتأخرين	4.16	0.748	83.2	مرتفع جداً
14	يحضر مدير المدرسة مبركاً قبل حضور المدرسين.	4.13	0.760	82.6	مرتفع جداً
	المتوسط الكلي الثقافة الابداعية	4.07	0.839	81.50	مرتفع جداً

وفيما يتعلق بفقرات بُعد الثقافة الابداعية في الجدول (9) توضح النتائج، حصول أغلب الفقرات، على مستوى (مرتفع جداً) ، اما الفقرة (8) فحصلت على مستوى مرتفع ، ناتج عن نسب مئوية تراوحت بين (77.8% - 83.2%) من خلال اواسط حسابية كانت بين (3.89 - 4.16).

ويرى الباحث ان النتائج الايجابية التي حققت بعد الابداعية في هذا مقياس ، مؤشر على ان الهيئات الادارية للمدارس الاساسية في مركز المحافظات اقليم كوردستان العراق، تمارس ثقافة الابداعية بدرجة كبيرة لإنجاز المهام المناط بها لتسيير الاعمال اليومية نحو مستوى عال من التقدم ، والاستفادة من خبرات المدراء كعنصر الخبرة واعطاء معلومات و تبادل الخبرات يهئ جوى علمي و الابداعي مما يؤدي الى تساق جيد بين المدير المدرسة و المدرسين .

كما اشار الاندلسي ان تشجيع الإدارة لقيم استقلالية الأفراد وقيم المبادرة في الأداء وقيم تحمل المخاطر ، والتفكير الابداعي و الابتكارى و ايضا تشجيع الإدارة لتبني القيم والمواقف التي تحقق رسالة المنظمة والالتزام بالأهداف الرئيسية للمؤسسة ومن ثم تتحسن المواقف التنافسية و تشجيع الإدارة لقيم تحفيز العاملين لبذل الجهود والقناعة بفوائد تحسين الأداء من خلال الأفراد باعتبارهم الوسيلة الأساسية التي تساعد المنظمة على خلق وصيانة الثقافة التنظيمية الصحية وتشجيع الإدارة على اكتساب مهارات جديدة وحسن استخدام المهارات الحالية وزيادة تعلم

التنظيمية وهنا تزداد أهمية هذه القرارات وتسهم في زيادة وتيرة التعاون وتعزز روح المبادرة لدى الاعضاء لتحقيق اهدافه .

ويشير **عبابنة و الجمعان** ويتضح من كل فقرات بُعد الدور في مقياس انماط الثقافة التنظيمية في جدول (13) انها ظهرت بمستوى (مرتفع) ناتج عن نسب مئوية تراوحت بين (70.2% و 77.4%) من خلال اوساط حسابية كانت بين (3.51 و 3.87).

وتُعزى هذه النتائج الايجابية الى حد كبير الى اهمية بعد المهنة في الثقافة التنظيمية للمدارس الاساسية في مركز المحافظات اقليم كردستان العراق إذ تُعد الرقابة إحدى الجوانب مهمة حيث يجب أن تبذل الجهود المدروسة والواعية في متابعة ورقابة اداء الأفراد في كل المستويات التنظيمية، من خلال التوصيف الدقيق للاعمال .

وان تخطيط وجدولة العمل بطريقة جيدة باستخدام أنظمة فاعلة للرقابة الداخلية من قبل المدير و من جهة خارجية من قبل المشرف وتقييم عمل المدرس ومهنته تعطي حافزا للمدرس ان يعمل و يحس مهنته بمراقبته وبهذا يكون العمل منجزا وهذا يرجع الى قوة الثقافة التنظيمية. (حنفي، 1993، ص73)

واشار ان رقابة خارجية كالمشرف على المرؤوسين تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتسهم إسهاماً مباشراً في ضبط وتوجيه التنظيم نحو تحقيق الفعالية في الأداء عن طريق منح الصلاحيات والمسؤوليات للمرؤوسين، مما يؤدي لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة ، ومواجهة المشاكل اليومية المتعلقة بالعمل بكفاءة (ماركوس، 2006، ص73).

## 5- الاستنتاجات والتوصيات :

### 1-5 الاستنتاجات :

من خلال عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها توصل الباحث الى الاستنتاجات الآتية :

1. صلاحية مقياس انماط الثقافة التنظيمية لدى مدرسي التربية الرياضية للمدارس الاساسية في مركز المحافظات اقليم كردستان العراق .
- حصول معظم فقرات ابعاد في مقياس ثقافة التنظيمية على مستوى (مرتفع)، يدل على وجود مناخ تسوده الثقة بين المدرسين وادارة المدرسة ، والعلاقة الايجابية، والحوار المثمر، وفهم و الوعي باهمية مسؤولية المدرسي التربية الرياضية في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، و عدم تأخير الأعمال بهدف

ويرى الباحث ان بعد العمليات في ثقافة التنظيم له دور حيوي في ادامة واستمرار العمل في المؤسسة ، إذ من غير الممكن تكوين علاقات عمل ناجحة دون اتصال من جهة نقل وتبادل المعلومات الدقيقة والموثوقة يسر بين المدير المدرسة او المؤسسة والهيئة التدريسية اليه بعض الصلاحيات الادارية لاداء مهام محددة .

كما اشار **حازم** بان الاتصال و تبادل المعلومات في العمليات الثقافية التنظيمية هو الوسيلة التي من خلالها يتم القيام بوظائف الادارة الضرورية ، وأداة رئيسة توفر لاعضاء المنظمات فرص التفاعل مع بيئة العمل والتأقلم معها . (حازم ، 2009، ص90)

وكما كانت العمليات التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه واضحة ومفتوحة ، كلما كان العمل سهل الانجاز ، فتفويض الصلاحيات يتطلب تدفقاً سليماً للمعلومات بين القائد ومرؤوسيه ليتيسر لمن فوضت اليه بعض الصلاحيات الحصول على المعلومات التي لا يقتصر اثرها في مساعدته عند اتخاذ قراراته فحسب ، بل ايضاً تمكنه من تفسير السلطة المفوضة اليهم ، وفهمها فهما صحيحاً. (نواف، 2002) ، وان تزوير العاملين في ادارة المدرسة بمعلومات اضافية من قبل مدير مدرسة و اندفاعه نحو تثقيف المرؤوسين يزيد من فعالية المنظمة ويسهم في شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين الإدارة والعاملين، وارتفاع الدافعية والولاء للمنظمة. (سلاطينية ، 2013، ص29)

## الجدول (12) يبين المعالم الاحصائية لمقياس انماط الثقافة التنظيمية – بعد المهمة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
27	يهتم بانجازالنشاطات في الوقت المطلوب	3.96	0.851	79.2	مرتفع
28	يحرصون على ممتلكات المدرسة والتجهيزات الرياضية	3.68	1.003	73.6	مرتفع
29	يستفيد بشكل مثالي من الخبرات التدريسية للمدرسين	3.93	0.966	78.6	مرتفع
30	يوصي مدرس التربية الرياضية بالحفاظ على التجهيزات الرياضية أثناء درس	3.82	1.038	76.4	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعد المهمة	3.84	0.964	76.95	مرتفع

ويتضح من كل فقرات بُعد بعد المهمة في مقياس انماط الثقافة التنظيمية في جدول (12) انها ظهرت بمستوى (مرتفع) ناتج عن نسب مئوية تراوحت بين (73.6% و 79.2%) من خلال اوساط حسابية كانت بين (3.68 و 3.96). تعزى الباحث هذا النتائج الايجابية التي حقق مستوى مرتفع يرجع الى ان اعطاء الثقة للمدرس التربية الرياضية في المدارس من قبل جهة معنية سواء كان من قبل المدير المدرسة او المشرفين او أي جهة معنية حسب اختصاصاته وسلطاته إلى أعضاء الهيئة التدريسية يترتب عليه مزايا عديدة تنعكس آثارها الإيجابية على المؤسسة التعليمية خاصة الحرية التامة لتوظيف الاجهزة والادوات واستعمالاتها ومن ثم الحفاظ بهذه الادوات و التي تحقق من خلالها مهمة التدريسية في الثقافة



14. نواف، كنعان (2002)؛ القيادة الادارية , ط2: ( دار بيروت للثقافة).

### ملحق (1)

استبيان آراء الخبراء و المختصين حول بيان مدى صلاحية المجالات في مقياس انماط الثقافة التنظيمية  
الاستاذ  
الفاضل

.....المحترم

تحية طيبة ...

في نية الاجراء البحث الموسوم ب ( دور انماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالادارة المواهب لدي مدرسي التربية الرياضية في معافطات اقليم كردستان \ العراق) .

وبصفتكم من ذوي اختصاص في الادارة والتنظيم الرياضي، وقياس التقويم فقد تم اختياركم كأحد الخبراء و المختصين و المحكمين للحكم و ابداء آرائكم بيان مدى صلاحية المجالات، مع ذكر التعديل اذا كان المجالات بحاجة الى التعديل، وحذف المجال غير المناسب فضلا عن اضافة أي مجال مقترح اخر لم يتطرق اليه الباحث في نهاية تسلسل المجالات، علما أن المجالات قد تم تحديدها من خلال تحليل محتوى المصادر والمراجع و الكتب العلمية.ان تحديد المسؤوليات المدرس في المدارس وضوح صلاحياته لضمان استخدام الادوات المدرسة يؤدي الى نجاح العمل الإداري و التنظيمي لأنه يقلل اعباء المدراء, كما ان الضرورة التنظيمية تقتضي منح كل موظف الصلاحيات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لأن الوصف الوظيفي يساهم وبشكل كبير في تفعيل عملية احساس بالمسؤولية . (عبابنة و الجمعان , 2010ص404)

الجدول (13) يبين المعالم الاحصائية لمقياس انماط الثقافة التنظيمية –بُعد الدور

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
31	يفوض المدرسين للمهام حسب التخصصات	3.84	1.125	76.8	مرتفع
32	يسعى لتحقيق تطور الأداء للمدرسين	3.87	1.050	77.4	مرتفع
33	يعتمد في تقييم المشرفين على أداء المدرسين	3.51	1.118	70.2	مرتفع
34	يراعي أعلام المدرسين بنتائج تقويمهم كل حسب دوره	3.58	1.264	71.6	مرتفع
	المتوسط الكلي لبُعد الدور	3.70	1.139	74.0	مرتفع

ويتضح من كل فقرات بُعد الدور في مقياس انماط الثقافة التنظيمية في جدول (13) انها ظهرت بمستوى (مرتفع) ناتج عن نسب مئوية تراوحت بين (70.2% و 77.4%) من خلال اوساط حسابية كانت بين (3.51 و 3.87) .

وتُعزى هذه النتائج الإيجابية الى حد كبير الى اهمية بعد المهنة في الثقافة التنظيمية للمدارس الاساسية في مركز المحافظات اقليم كردستان العراق إذ تُعد الرقابة إحدى الجوانب مهمة حيث يجب أن تبذل الجهود المدروسة والواعية في متابعة ورقابة اداء الأفراد في كل المستويات التنظيمية، من خلال التوصيف الدقيق للاعمال .

كسب الوقت و التعاون بينهما على اساس تطوير التربية و التعليم .

### 2-5 التوصيات :

من خلال الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث يوصي بما يأتي :

- اعتماد مقياس انماط الثقافة التنظيمية لدى مدرسي التربية الرياضية للمدارس الاساسية في مركز المحافظات اقليم كردستان العراق
- تعميم نتائج البحث و المقياس على المجتمع كونه هذين المقياس تم تطبيقها على عينة كبيرة من المجتمع .
- يمكن استخدام هذا المقياس على طلاب كليات و المعاهد لمقارنته بهذا النتائج المحصول.
- يمكن تطبيق او استخدام هذا المقياس للعينات الأخرى في الوزار و انسجام الفقرات معهم .

### المصادر:

2. الاندلسي، جمال الدين(2000)؛ الثقافة التنظيمية والقيم الادارية و صراع الحضارات السلوك التنظيمي : (نظريات ومناذج وتطبيق ، الدار جامعة إسكندرية).
3. بوداود، عبد اليمين وعطاء الله أحمد (2009)؛ المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية : (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية).
4. حازم ،حسين نصرالدين (2009)؛ التغذية الراجعة في الادارة المؤسسات ط2: (دار الفكر ، القاهرة)
5. حازم الحمدوني، مجد (2015) ؛ ادارة الاعمال التنظيمية في المؤسسات الادارية، ط1: (القاهرة ، دارالحكمة)
6. حنفي، عبد الغفار(1993)؛ السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، ب ط ( الإسكندرية)
7. السعودر، راتب ورحيم نظمية (2014) ؛ درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الاكاديمية في الجامعات الاردنية الحكومية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى رؤساء الاقسام فيها : (مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس ، المجلد 12، العدد 3)
8. سلاطونية ، بلقاسم وآخرون ( 2013 ) ؛ الفعالية التنظيمية في المؤسسة، ط1: ( دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر).
9. الشلوي، حمد بن فرحان (2005) ؛ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية من أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، السعودية)
10. عبابنة ، رائد اسماعيل و الجمعان ، نادية مجد (2010) ؛ اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن ، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37 ، العدد2).
11. عبدالحق، كايد وعبد الرحمان عدس (2011) ؛ البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه، ط 13: (دار الفكر، عمان ) .
12. ماركوس، روبرت (2006)؛ التفويض الفعال : ( ترجمة باهر عبدالحميد ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ) .
13. ميخائيل، امطانيوس(2001)؛ القياس و التقويم في التربية الحديثة : (مطبعة نفحة إخوان، دمشق، سوريا).

وان تخطيط وجدولة العمل بطريقة جيدة باستخدام أنظمة فاعلة للرقابة الداخلية من قبل المدير و من جهة خارجية من قبل المشرف وتقييم عمل المدرس ومهنته تعطي حافزا للمدرس ان يعمل و يحس مهنته بمراقبته و بهذا يكون العمل منجزا وهذا يرجع الى قوة الثقافة التنظيمية. (حنفي،1993،ص73)

واشار ان رقابة خارجية كالمشرف على المرؤوسين تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتسهم إسهاماً مباشراً في ضبط وتوجيه التنظيم نحو تحقيق الفعالية في الأداء عن طريق منح الصلاحيات والمسؤوليات للمرؤوسين، مما يؤدي لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة ، ومواجهة المشاكل اليومية المتعلقة بالعمل بكفاءة (ماركوس، 2006،ص73).

### ملحق (2)

اسماء السادة للخبراء والمختصين الذين استعان بهم الباحث في تحديد أهم مجالات المقياس انماط الثقافة التنظيمية والادارة المواهب

ت	اسم	اختصاص	لقب العلمي	مكان الوظيفة
1	وليد خالد همام	الادارة الرياضية	استاذ	جامعة الموصل
2	خالد اسود لايح	الادارة الرياضية	استاذ	جامعة المثنى
3	نوراد حسين درويش	المياس والتقويم	استاذ	جامعة كوفة
4	خالد محمود عزيز	إدارة والتنظيم	استاذ مساعد	جامعة الموصل كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
5	عدي كريم رحمان	الإدارة والتنظيم	استاذ مساعد	جامعة ديالى / كلية التربية الأساسية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة
6	محمد أحمد صابر	الادارة الرياضية	استاذ مساعد	جامعة كركوك / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
7	عماد صدرالدين حميد	قياس وتقويم	استاذ مساعد	فكلكي التربية الرياضية / كوفيه
8	سرتيب عمر عولا	الادارة و التنظيم الرياضي	أستاذ مساعد	كلية التربية البدنية و علوم الرياضة جامعة صلاح الدين \ الزبير
9	تحسين علي	الادارة الرياضية	استاذ مساعد	جامعة صلاح الدين اربيل

### ملحق (3)

اسماء الفريق العمل المساعد

ت	اسم الثلاثي	مكان الإقامة	الوظيفة	مكان العمل	الدرجة العلمية
1.	ناشي نادر كريم	كويستنجق	مدرس	التربية	ماجستير
2.	عبدالوهاب نصرالدين ملا	اربيل	مدرس	جامعة كوفيه	طالب ماجستير
3.	رزگار حسين درويش	اربيل	مدرس	جامعة كوفيه	طالب ماجستير
4.	زهدي عبدالقادر رشيد	دهوك	مدرس	معهد الرياضة	بكالوريوس
5.	ميقان نصرالدين	سليمانية	مدرس	اعدادية بنين	بكالوريوس