

قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر

دراسة ميدانية امتصلاعية على مستوى مدينة سفي

علي صوفية

جامعة سفي2

ملخص

تبحث هذه الدراسة في واقع القيم التنظيمية السائدة داخل بعض مؤسسات التعليم الثانوي على مستوى مدينة سطيف ، وذلك من خلال تشخيص مستواها وكذا مدى اختلافها بين المؤسسات حسب النتائج التي تحققها هذه الأخيرة في شهادة البكالوريا. لذا فقد تم انتقاء عينة عشوائية من الأساتذة للمؤسسات الأربع محل الدراسة ، وقد طبق عليهم مقياس القيم التنظيمية تضمن ثمانية قيم. وقد أفضت النتائج النهائية إلى أن مستوى القيم السائدة متوسط ومقبول ، مع بروز بعض القيم كقيم الانضباط والنظام وغياب كبير لعدد منها. كما اتضح أن مستوى القيم التنظيمية يختلف بين المؤسسات حسب نتائج ترتيبها في شهادة البكالوريا.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، القيم التنظيمية ، مؤسسات التعليم الثانوي ، نسب النجاح في شهادة البكالوريا.

Résumé

Cette étude examine la réalité des valeurs organisationnelles en vigueur dans certains établissements de l'enseignement secondaire au niveau de la ville de Sétif, il s'agit de diagnostiquer la présence de ces valeurs, ainsi que le degré de différence entre les institutions selon les résultats obtenus au baccalauréat. Donc, un échantillon aléatoire de professeurs des quatre institutions a été sélectionné pour l'étude, et sur lequel nous avons appliqué un questionnaire à propos de huit valeurs organisationnelles.

Les résultats obtenus ont démontré que le niveau des valeurs existant est moyen, acceptable, avec l'émergence de certaines valeurs telles que les valeurs de la discipline et de l'ordre et l'absence d'un grand nombre de valeurs. Il s'est avéré aussi que le niveau des valeurs organisationnelles varie selon le classement des institutions dans les résultats du baccalauréat.

Les mots-clés: Culture organisationnelles, Les valeurs organisationnelles, établissements d'enseignement secondaire, Les taux de réussite en baccalauréat.

Summary

This study examines the reality of organizational values prevailing in some secondary education institutions at the city of Setif level, and thus through diagnosing their level, as well as the difference scope between the institutions according to the results they achieved in baccalaureate exam. For that, a random sample has been selected among teachers working in the four under-study institutions, with the application of an eight-value questionnaire of organizational values. The final results have confirmed that the values prevailing level are average and acceptable, with the emergence of some values like those of discipline and order, and the absence of many others. Also, it has been recognized that the organizational values level differs among institutions according to their ranking results in baccalaureate exam.

Keywords: Organizational culture -Organizational values -Secondary education institutions - Success rates in baccalaureate.

إشكالية الدراسة

وقد تحول منذ فترة ليست ببعيدة (الثمانينات والتسعينات) الاهتمام والبحث في موضوع القيم والثقافة التنظيمية نحو المجال التربوي والتعليمي، من منظور أن المدرسة جزء لا يتجزأ من مجتمعها ومن أفكاره ومعتقداته. حيث أصبحت الحاجة ملحة أكثر من أجل الوقوف على النسق القيمي داخل المؤسسات التعليمية خاصة مع وجود تغيرات دائمة ومستمرة تمس المدرسة، منها ما يتعلق بالتركيبية الاجتماعية والعرقية لها، أو ما تعلق بتغير الأنظمة التسييرية أو بإصلاح السياسات التعليمية.

إن المؤسسة التعليمية هي فريق عمل متكامل، مجتمع صغير أعضاؤه في تفاعل دائم، يخططون لأهدافهم ويبلغونها وفقا لمنظومة من القيم التي طوروها عبر الزمن سواء ما اختص بطرق العمل، مدى الارتباط بالعمل والولاء للمنظمة، آليات مكافأة الجهد وتحفيز الأداء، مدى تماسك العلاقات داخل جماعة العمل... وغيرها من القيم المكونة لثقافة مدرسية مبدعة، تحفز إنتاج الطالب المبدع وتسعى لحل مشاكلها التنظيمية بطريقة فاعلة ومبتكرة وتعطي للمعلم فرص تنمية قدراته والتعبير عن طاقاته والمشاركة في الأنشطة والقرارات كما تكفل بناء علاقات قوية بين المعلمين ومع الإدارة ما يدفعهم لتقديم خدمات متميزة.

إن جملة القناعات التي يؤمن بها مسيرو المدرسة والتي بناها فريق العمل تشكل مفترقا حاسما في نجاح العملية التعليمية أو فشلها. ونحن حين نتحدث عن طور التعليم الثانوي إنما نتجه لدراسة مرحلة تعليمية مهمة وحساسة ضمن المسيرة الدراسية لأي فرد وللمنظومة التربوية كافة، ما يبرز أهمية دراسة وتحليل الإطار الثقافي لمؤسسات التعليم الثانوي وضرورة فهم وتفسير سلوكيات الأعضاء من إداريين وأساتذة ومدى اتفاقها مع أهداف العملية التعليمية. من هنا تأتي هذه الدراسة لتشخيص البعد القيمي لهذه المؤسسات كمحددات تنظيمية، ومحاولة الإجابة عن التساؤلات التالية: ما مستوى القيم التنظيمية السائد داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر من وجهة نظر الأساتذة، وهل يرقى مستواها لمتطلبات وأهداف هذه الأخيرة؟

هل يؤثر مستوى القيم التنظيمية السائد داخل مؤسسات

المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها هي تركيبة اجتماعية تحتضن فئات، أفكار، ومعتقدات متقاربة في حالات قليلة ومتباينة في أغلب الحالات، من هنا تبحث أي منظمة اليوم في إطار الفكر الإداري المعاصر عن محاولة بلورة فكر وسلوك موحد يتفق مع أهداف التنظيم ويساير معتقداته الراسخة عبر الزمن، فميزة المنظمات وفعاليتها لا ترتبط فقط بإمكاناتها المادية وما قد تقدمه من عائد لأعضائها بل ترتبط أكثر بنوعية المنظومة القيمي للتنظيم وللأعضاء وبالخصائص الثقافية للمجتمع الذي تنتمي إليه وهذا ما أكدته عديد الدراسات مثل دراسات ديل وكيندي وكذا أبحاث وكتابات شين.

كما أثبتت التجربة اليابانية بالدلائل والبراهين العملية أنمبادئ نظرية² التي تبنتها مؤسساتها في الإدارة قد حققت لها نجاحا باهرا على عكس تجارب دول أخرى، ومرجعية ذلك التميز: طبيعة الفرد العامل في حد ذاته وارتباطه الشديد بمنظومته وإخلاصه لها وتقديسه للعمل ولقيمة الوقت وتركيبته القيمي التي تعني أن مصلحة الفرد الشخصية هي من مصلحة المنظمة.

وينطلق الفكر الإداري للقيم اليوم من مبدأ أن لا شيء يبقى ثابتا، فالقيم قابلة للتعلم والاكتساب كما أنها أيضا قابلة للتعديل، خاصة بعد أن تأكد أن هذه الأخيرة تقوم بعدة أدوار ووظائف حاسمة، أهمها¹: منح الأعضاء هوية تنظيمية، تسهيل وتسيير الالتزام الجماعي، دعم استقرار النظام الاجتماعي، تشكيل السلوكات المساعدة على التفاعل مع البيئة ومتطلباتها.

وقد جاءت بعض الدراسات لتشخص هذه القيملدى فئة مهمة داخل المنظمة ألا وهم القادة والمديرون،، ونخص بالذكر دراسة ديف فرانسيس ومايك وودكوك للقيم التنظيمية الذين حاولوا فيها دراسة القيم من خلال أربعة مجموعات هي: إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة وموزعة على اثني عشرة قيمة، وقد ترجم عبد الرحمان الهيجان مقياسهما واستخدمه في دراسته لأهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة المؤسسات السعودية.

-عرفها شين-1986, Schein- بأنها: مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها³.

القيم التنظيمية

تقيس العديد من الدراسات والأبحاث ثقافة المنظمة من خلال بعد القيم التنظيمية وهذا لما تكتسيه هذه الأخيرة من أهمية تكاد تغطي على بقية جوانب ومستويات الثقافة، فماذا يقصد بها؟

-يشير مصطلح القيم إلى تلك المعايير المشتركة والتي تجمع أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب ومقبول بينهم وما هو غير مقبول.

-أما مصطلح القيم التنظيمية فيقصد به فلسفة المنظمة من ناحية الخطوط العريضة التي حددت للسلوك داخل التنظيم، والتي لاغنى عنها في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات⁴.

-عبارة عن المعتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم، فالقيم تشكل الاتجاهات التي تحدد السلوك، لا سيما قيم أصحاب السلطة داخل المنظمة⁵.

-هي مجموعة من التصورات و الاعتقادات والمبادئ والأفكار التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المحيط ويتبناها كمحددات لسلوكه التنظيمي. و تؤدي هذه الأخيرة دورا استراتيجيا في نجاح المنظمات أو فشلها كما قد تتعرض لعدد من العوامل والتغيرات التي قد تمس بتركيبها ونوعيتها، من هنا يكون على المنظمات دعم منظومة القيم التي تبحث عنها وتقوية المعايير التي بنتها بكل الطرق والوسائل. في هذا الإطار يشير "وينر"-1988, weiner- إلى مجموعة من العوامل التي تساعد على استمراريتها وبقائها داخل التنظيم نذكر منها⁶: ضرورة توافق قيم العامل الجديد مع قيم التنظيم، ما يعني حسن اختيار وتوظيف الأفراد الراغبين في الانضمام للمؤسسة.

-الاهتمام بعمليات التنشئة الاجتماعية لكل عضو جديد

التعليم الثانوي على نجاحها في تحقيق أهدافها (نسب النجاح في شهادة البكالوريا كمؤشر)؟

أهداف الدراسة

-تشخيص المنظومة القيمية للتنظيم للمؤسسة التعليمية في الجزائر.

-التمحيص والتدقيق في مستوى القيم التنظيمية السائد داخل مؤسسات التعليم الثانوي كنموذج، ومدى مساهمته لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التعليمية.

-الوقوف على درجة أهمية القيم التنظيمية وترتيبها داخل هذه المؤسسات، ومعرفة القيم الثابتة والحاضرة من تلك الغائبة في مدونة التعليم الثانوي.

-تحليل مدى تأثير البعد القيمي للتنظيم وأهميته في نجاح المؤسسة، من خلال التدقيق في مدى اختلاف القيم التنظيمية بين المؤسسات الرائدة في تحقيق نسب النجاح العالية في شهادة البكالوريا وتلك التي تعاني في مؤخرة ترتيب المؤسسات من حيث هذه النتائج.

مفاهيم الدراسة

الثقافة التنظيمية

يجمع الباحثون في مجال التنظيمات أن الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة ما هي الإترجمة لمبادئ المجتمع وخصائصه وقيمه، ما يعني أن تكوين ثقافة المنظمة ينبثق بدرجة أولى من تلك المحددات الاجتماعية للسلوك الإنساني داخل المجتمع مجتمعة مع محددات أخرى شخصية وتنظيمية.

-هي مجموعة من القيم، الاتجاهات، العادات، الأخلاق، القوانين والأفكار، الهياكل والأدوات والرموز أي مختلف الجوانب المادية وغير المادية التي يتم تناقلها بين الأفراد والأجيال.

-في هذا الصدد، نجد تعريف "جيبسون"-Gibson- وزملائه بأن ثقافة المنظمة هي "نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد السلوك، حيث تعني القيم: ما هو الأهم؟ بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء؟ ولكل منظمة ثقافة خاصة إما إيجابية أو سلبية من حيث أثرها على الأداء ودرجة الميزة التنافسية التي تحققها"².

والعمل على إكسابه مبادئ ومعتقدات المنظمة. ثم استخدام المحفزات الداعمة لاكتساب قيم التنظيم وتعزيزها ببعض الإجراءات والطقوس والمراسيم والشعائر التي تثبت نظرة المنظمة.

وقد تبين فيما يخص القيم التنظيمية وجود علاقة قوية وهي تختلف من كل قيمة لأخرى، حيث تكون كل من: القيم التشجيعية، قيم التركيز على الأهداف، الانضباط، النمط الحر (بهذا الترتيب) علاقة متينة مع الاتجاهات والسلوك. أما دراسة ذياب البداينة وعلي مُجد العضيلة (1996): حول قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات-دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية⁸ وتساءلت عن ماهية القيم التي يعتقدونها الأفراد ذوو النفوذ في المنظمات الأردنية والسعودية؟ فيما يخص أسلوب إدارتهم لمهامهم، للعلاقات مع الأشخاص، وللبيئة؟ وهل تختلف بين المنظمين؟ وقد استخدم في الدراسة مقياس "دافيد فرانسيس" و"مايكل وودكوك" -1990. أوضحت النتائج شيوع ثقافة اجتماعية شبه مشتركة بين البلدين، وأن أهم القيم التي ركز عليها المديرين، كانت: قيم الدفاع، النفوذ، الفعالية، الكفاءة، العدالة، الصفوة لدى الأردنيين وهي جد متقاربة مع السعوديين. أما أهم القيم التي جاءت ضعيفة فكانت أيضا متقاربة بين المنظمين والاختلاف كان بالنسبة لترتيبها فقط، وكانت: استغلال الفرص-فرق العمل-المكافأة-الاقتصاد-القانون والنظام-التنافس.

ودرست نورة خليفة تركي السبيعي (1998) بعض قيم العمل لدى الأكاديميين والإداريين بجامعة قطر⁹، وتساءلت عن درجة القوة التي تتسم بها قيم العمل (ممثلة بقيم: الرقابة، الاعتراف بالنفس، النظام، العلاقات الاجتماعية، المخاطرة) وهل يتأثر هذا المستوى ببعض الخصائص الشخصية؟ تبين سيادة مستوى متوسط لأربع قيم هي: الرقابة، النظام، العلاقات الاجتماعية، المخاطرة، لدى كل من الأكاديميين والإداريين، في حين حلت قيمة "الاعتراف بالنفس" كأعلى القيم لدى الفئتين، تليها العلاقات ثم النظام فالرقابة وأخيرا المخاطرة. وتدنى مستوى قيم المخاطرة لدى القطريين وغير القطريين في حين تفوقت الفئة الثانية على الأولى في كثير من القيم.

أما دراسة مؤيد السالم وسان الرويح (1999): حول القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق¹⁰، فقد أظهرت أن المديرين أظهروا اهتماما متباينا بالقيم الإدارية الخمس المقترحة، حيث جاءت أولا القيم الإنسانية ثم قيم المشاركة الجماعية، فالقيم

القيم التنظيمية إجرائيا هي جملة الاعتقادات، المبادئ، الأحكام، المعايير والقوانين التي يؤمن بها أعضاء التنظيم لمؤسسات التعليم الثانوي من إداريين وأساتذة، والتي طورها هؤلاء بمرجعية تنظيمية تخص قوانين المؤسسة وطبيعة عملها أو بصفة ذاتية، من أجل تحديد السلوك المقبول والمرفوض من طرف كل عضو ينتمي إليها، هذه المعايير والمحددات القيمية للسلوكات ضمن الدراسة الحالية تمثل في ثمانية أنواع، هي: قيم السلطة واستخدام النفوذ داخل المؤسسة التعليمية، قيم الإنجاز والفعالية، قيم الانضباط والنظام، قيم العلاقات والتواصل، قيم التمكين والمشاركة، قيم التوجه بالعمل الجماعي، قيم التميز والإبداع، قيم العدل.

بعض الدراسات العربية السابقة

تم إجراء دراسات عديدة في موضوع القيم التنظيمية بسبب أهمية هذا البعد ومدى تأثيره على جوانب الحياة المهنية للفرد والمنظمة وعلى فعاليتها التنظيمية بالخصوص، وسنحاول في هذا المجال ذكر بعض منها فقط ليس على سبيل الحصر وإنما من باب ارتباطها بالدراسة الحالية.

من أهمها دراسة عبد الحفيظ مقدم (1994) بعنوان: علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك⁷، والتي حاولت التأكد: فيما إذا كان هناك ارتباط دال بين كل من القيم الفردية - القيم التنظيمية والاتجاهات والسلوك (الاتجاهات ممثلة في: الرضا، الالتزام، الدوافع- أما السلوك: فيترجمه سلوك الأداء، الحضور)، وهل تتأثر طبيعة هذا الارتباط بالخصائص الفردية؟ وهل تتغير طبيعة الارتباط بتغير نوع القيم؟ أخيرا، هل تأثير القيم الفردية والتنظيمية مجتمعة أكثر على الاتجاهات والسلوك منه في حالة التأثير المستقل؟

طبيعة القيم التنظيمية السائدة-الإيجابية منها والسلبية- مستواها ومدى مسيرتها لخطط العملية التعليمية.

-مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات التعليم الثانوي لمدينة سطيف، التي تعد إحدى الولايات النموذجية لمثل هذا الموضوع لاحتوائها على نسبة معتبرة من المتمدرسين وكذا المؤسسات التعليمية.

وتحتوي الولاية لوحدها على 79 ثانوية حسب إحصاءات 2011، موزعة على 20 دائرة 60 بلدية، أين تتربع عاصمة الولاية فقط على 15 ثانوية.

ولأن الدراسة الحالية هي مدخل لدراسة أكبر مجالاً، سنكتفي بالوقوف على النسق القيمي لعدد من مؤسسات البلدية. وعليه بلغ عدد المؤسسات محل الدراسة 4 ثانويات، كما يلي:

-ثانوية ابن الرشيق: 93 أستاذاً.

-ثانوية مليكة قايد: 51 أستاذاً.

-ثانوية فاطمة الزهراء: 56 أستاذاً.

-ثانوية ابن خلدون: 40 أستاذاً. وقد تضمنت عينة الدراسة الأساتذة: وهي عينة عشوائية طبقية من مجموع المؤسسات الأربع، حيث تم انتقاء 15 أستاذاً بطريقة عشوائية من كل مؤسسة، ومن ثمة بلغ العدد النهائي 60 أستاذاً.

أداة الدراسة

لبلوغ أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم اعتماد استبيان للقيم التنظيمية من إعداد الباحثة بعد الرجوع لأدبيات الموضوع وللدراسات المتاحة وكذا المقاييس المعروفة.

تضمن الاستبيان محور البيانات العامة: من اسم المؤسسة، الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة.

-مقياس القيم التنظيمية: شمل 68 عبارة مقسمة على 8 محاور (قيم)، كالآتي:

-قيم السلطة والنفوذ: 10 عبارات.

التنظيمية وقيم أخلاقيات العمل، وأخيراً قيم الراحة والفرغ. وفي دراسة لـ منذر عبد الحميد الضامن (2006): حول العلاقة بين قيم العمل ومجموعة من المتغيرات لدى أعضاء هيئة التدريس في عدد من الكليات بسلطنة عمان¹¹، أفصحت النتائج عن أهمية قصوى لبعض القيم في العمل ضمن كليات سلطنة عمان أهمها على التوالي: ضرورة توفر وتوظيف القدرة اللازمة على الأداء، المعرفة، الإنجاز، وجود فرص للتقدم والنمو.

دراسة مُجد حسن مُجد حمادات (2006): لبحث قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية¹²، من خلال تحديد درجة الالتزام بقيم العمل لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر كل فئة بالأخرى؟ وهل توجد فروق دالة في درجة الالتزام بهذه القيم تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي من وجهة نظر كل فئة بالأخرى. تبين أن هناك مستوى عالياً من الالتزام بقيم العمل لدى المديرين، وقد جاءت قيم الامتثال، الأمانة، القدوة الحسنة، الخيرية، التقدير، وجاءت مؤخرًا قيم العدل. أما بالنسبة للمعلمين فقد احتلت قيم الأمانة الصدارة، أما قيم الصدق والقيادة فجاءت في ذيل الترتيب.

دراسة عبد الله بن عطية الزهراني (2007) لأثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية - دراسة مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة-¹³، من أهم تساؤلات الدراسة كان: ما هي قيم الثقافة السائدة لدى العاملين؟ وما أكثرها سيادة لديهم؟ وقد توصل إلى أن مستوى القيم التنظيمية السائد جاء متبايناً من ناحية الترتيب، كما يلي: قيم الدفاع، الكفاية، القوة، التنافس، فرق العمل والاقتصاد، الفعالية، القانون والنظام، العدل، استغلال الفرص، المكافأة والصفوة.

-إجراءات الدراسة الميدانية

-منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على منهج وصفي يحاول تشخيص واقع المنظومة القيمية داخل المؤسسة التعليمية في الجزائر،

مثل نموذج شين وهوفستيد، والاطلاع على بعض الدراسات المهمة والمعروفة مثل مقياس القيم التنظيمية لودوكوك ووالاك في نسخته المترجمة إلى العربية من طرف الهيجان. وهذت يعني ان المقياس يستند لصدق بنائي، فبعد تجميع عدد كبير من العبارات وتحديد أنواع القيم باستشارة بعض المختصين وتوظيف التراث النظري، قدم المقياس في صورته الأولية على عدد من أفراد عينة الدراسة للحكم على عباراته ومدى مسيرتها لخصوصية مجال التطبيق وكذا مدى وضوحها، تم في الأخير الخروج بهذه القائمة من العبارات والقيم. عرض المقياس أيضا على عدد من المحكمين الباحثين في موضوع الثقافة والقيم وسجلت ملاحظاتهم واقتراحاتهم. أما فيما يخص خاصية الثبات فقد تم اعتماد ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل α كرونباخ للمقياس ككل ولكل محور من محاوره، وجاءت النتائج كما يلي:

- قيم الإنجاز والفعالية: 9 عبارات.
 - قيم الانضباط والنظام: 7 عبارات.
 - قيم العلاقات والتواصل: 9 عبارات.
 - قيم التمكين والمشاركة: 8 عبارات.
 - قيم التوجه بالعمل الجماعي: 8 عبارات.
 - قيم التميز والإبداع: 9 عبارات.
 - قيم العدل: 8 عبارات.
- وقد صمم وفقا لمقياس ليكرت خماسي الاستجابة: موافق تماما (5 درجات)، موافق (4 درجات)، غير متأكد (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق على الإطلاق (درجة واحدة). وقد تضمن المقياس عبارات إيجابية وأخرى سلبية.

تقنين أداة الدراسة

استبيان القيم التنظيمية المصمم جاء بعد الاطلاع على أدبيات الموضوع وحصر محتوى أهم النماذج المفسرة للثقافة والقيم

جدول (1): يوضح معاملات ألفا كرونباخ لثبات المقياس ومحاور

رقم المحور	نوع القيمة	قيمة معامل الثبات
1	السلطة والنفوذ	0.815
2	الإنجاز والفعالية	0.73
3	الانضباط والنظام	0.89
4	العلاقات والتواصل	0.94
5	التمكين والمشاركة	0.96
6	التوجه بالعمل الجماعي	0.87
7	التميز والإبداع	0.91
8	العدل	0.79
	ثبات المقياس الكلي	0.89

المعالجة الإحصائية

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) المناسبة لتحليل ومعالجة تساؤلات الدراسة الحالية، أهمها:

إذن، فالمقياس ذو نسبة ثبات كلية عالية، وحتى لمختلف محاوره الثمانية، لذا فهو صالح لأغراض الدراسة الحالية. الصدق الذاتي لأداة الدراسة تساوي: 0.94، وهي أيضا عالية.

-التكرارات والنسب المئوية.

-معامل α كرونباخ لثبات الاتساق الداخلي ، ومعادلة الصدق الذاتي.

-اختبار (ت) لقياس الفروق بين المتوسطات.

- المتوسطات الحسابية: وذلك لتقدير مستوى كل قيمة من القيم التنظيمية ، سواء حسابه بالنسبة للعبارات أو للمحاور (لكل قيمة) ، أو لمقياس القيم التنظيمية بصفة عامة. - قد تمت مقارنة قيم الوسط الحسابي المحصل عليه ضمن فئات تقديرية ، حددت كما يلي:

-الفئة من: 1-1,8 مستوى ضعيف جدا ، 2,6-1,8 مستوى

ضعيف ،

3,4-2,6 مستوى متوسط ، 3,4-2,6 مستوى عال ، 4,2-3,4 عال جدا.

وذلك باحتساب المدى: 4=1-5

طول الفئة=المدى/عدد الفئات=5/4=0,8

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

عرض ومناقشة نتائج السؤال البحثي الأول

ما هو مستوى القيم التنظيمية السائد داخل مؤسسات التعليم

الثانوي محل الدراسة ؟

جدول (2): يوضح متوسطات تقدير مستوى القيم التنظيمية ضمن المؤسسات

الترتيب	التقدير	الوسط الحسابي	القيمة التنظيمية
2	متوسط	2.98	1- قيم السلطة والنفوذ
3	متوسط	2.79	2- الإنجاز والفعالية
1	عال	3.51	3- الانضباط والنظام
4	متوسط	2.54	4- العلاقات والتواصل
7	ضعيف	2.51	5- التمكين والمشاركة
6	ضعيف	2.58	6- التوجه بالعمل الجماعي
8	ضعيف	2.12	7- التميز والإبداع
5	متوسط	2.93	8- العدل
/	متوسط	2.75	مستوى القيم التنظيمية

هيئة التدريس.

أما إذا تمعنا في كل قيمة من القيم التنظيمية ، فإننا نلاحظ أن قيم الانضباط والنظام قد تصدرت مقدمة القيم التي تؤكد عليها المؤسسة التعليمية بمستوى عال ، تليها قيم أخرى لكن بمستويات متوسطة ، هي قيم: السلطة والنفوذ ، قيم الإنجاز والفعالية ، قيم العلاقات والتواصل ، ثم قيم العدل.

التحليل والمناقشة

تظهر نتائج الجدول بوضوح أن مستوى القيم التنظيمية السائد داخل مؤسسات التعليم الثانوي الأربعة محل الدراسة هو مستوى متوسط أي أنه ضمن الحد المقبول ، إلا أنه يبقى بعيدا كلية عن تلك المستويات المرجوة لمنظومة هامة وحساسة بهذا القدر ألا وهي المنظومة التعليمية ، هذا هو التصور والواقع الذي يراه أهم أعضاء المؤسسة التعليمية: عضو

- في حين ، كادت أن تغيب بعض القيم وحققت مستويات ضعيفة من حيث درجة الاهتمام بها وتأتي ترتيبها كما يلي:

قيم التوجه بالعمل الجماعي ، قيم التمكين والمشاركة ، وأخيرا قيم التميز والبحث عن الإبداع.

و يؤكد لنا الواقع أن هذا المستوى المتوسط للقيم التنظيمية إنما يترجم نسقا ثقافيا تنظيميا متماسك إلى حد ما في بعض الحالات إلا أنه في حالات أخرى لا يزال ضعيفا ومهترئا ولا يرقى لمستوى العملية التعليمية والتربوية. إذ توضح لنا جليلة أن أهم ما يؤمن به أعضاء الفريق المدرسي ويتحكمون فيه جيدا هو عامل الانضباط وحفظ النظام سواء من ناحية أعضاء الإدارة أم الأساتذة ، إذ يتصف نظامنا المدرسي بالصرامة وهي مبدأ معروف ومكرس منذ زمن لدى هذه المؤسسات لأنها حسب الأعضاء والمسيرين أهم عامل يضمن سيرورة العملية التعليمية وبلوغ أهدافها ، حيث تعمل على محاولة ضبط الحضور والمداومة للجميع في الوقت خاصة الأساتذة وكذا انضباط الطلبة وعدم تأخرهم ، عدم التساهل مع السلوكات اللامقبولة والضببط قدر الإمكان سلوكات الأعضاء.

تبين أيضا أن أعضاء الفريق المدرسي وعلى رأسهم الطاقم الإداري أكثر حرصا وسهرا على حسن إدارة شؤون المؤسسة وحسن استخدام السلطات المفوضة لهم ، وتقدير حجم المسؤوليات الممنوحة للطاقم الإداري ولكل عضو من الهيئة التدريسية والتوظيف الجيد للصلاحيات الممنوحة لكل منصب وعدم تجاوزها ، العمل أيضا على ضرورة احترام القرارات وسلم السلطة والامتثال للقواعد والنظم التي تسطر ، وكل ذلك يعود بدرجة أولى ربما لطبيعة العمل في هذه المؤسسات والذي يخضع على الدوام لنظام رقابة داخلي وخارجي ونظام تفتيش مستمر من طرف الهيئة الأعلى ، إلا أنها تبقى ضمن المستوى المقبول وقد ظهرت عدة فجوات بالنسبة للقدرات التسييرية في توظيف سلطاتها وفي الاستغلال السيء للنفوذ في أمور شخصية أو في غير محلها.

وقد أكدت المؤسسة التعليمية على قيم الإنجاز لأنها تعي ويعي كل عضو فيها كما تعي الهيئات المشرفة عليها ، أن النتائج والإنجازاتها ما تترجم الأداء المدرسي وهي ما تبحث عنه

الهيئات التربوية فإن غابت لا مبرر لذلك.

أما الأمر الآخر الذي لم نتوقعه هو بقاء العلاقات التي تربط الأسرة المدرسية محكومة بالعلاقات التنظيمية أكثر من العلاقات الإنسانية والطوعية خاصة ، على الرغم من عدم افتقادها المطلق إلا أن فلسفة الاندماج في الحياة المدرسية بعيدة نوعا ما عن مدرستنا فالموظف ينتهي عمله بمجرد أداء المهام المنوطة بمنصبه.

أما في ما يخص قيم المساواة والعدل فتبقى نسبية وهي أحسن بالموازاة مع بعض أنماط المؤسسات الأخرى ، إلا أنه بالنظر للرسالة التي يقدمها التعليم للمجتمع أين نحن من الإحساس والشعور بعدالة المعاملة ، الإحساس بموضوعية التقييم للجميع... وغيرها.

هذه هي القيم التي أثبتت ولو بقدر معين تشكيلة الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم الثانوي موضوع الدراسة ، في حين غابت كثير من القيم عنها كقيم العمل الجماعي وسياسات التعاون وتشكيل الفرق التي لا غنى عنها في العمل المدرسي ، غياب آليات المشاركة و تمكين الأعضاء-أساتذة وطلبة- من اتخاذ القرارات والمساهمة في تطوير المؤسسة والإحساس أن كل ما يتحقق أو لم يتحقق هو من صنع أيديهم ما سيدفعهم لتحسين أنفسهم. وقد جاءت أهم قيم المؤسسات العصرية والتكيفية القائمة على الإبداع وتنمية معايير التميز وإدارة الابتكار غائبة عن الطاقم الإداري وعن فلسفة عمل الأستاذ ومختلف الأعضاء.

نتائج الدراسة الحالية جاءت على عكس ترتيب قيم الانضباط بالنسبة لكل من دراسة البدانية والعصالية (1996) ودراسة عبد الله بن عطية الزهراني (2007) وهذا ربما لاختلاف مجالات الدراسة من غير المؤسسات التعليمية و اختلاف المجتمعات وكذا الفئة المتوجه إليها. وانفقت معها في أهمية قيم القوة (أو النفوذ) وقيم الإنجاز والفعالية ، وانفقت مع دراسة نورة خليفة تركي (1998) حول أهمية قيم الانضباط وهذا لتقارب ميادين الدراسة-تعليمية- وبنفس الحال جاء مستوى قيم العدل متدنيا في مختلف الدراسات (البدانية ، منذر الضامن ، محمد حمادات ، عبد الله بن عطية الزهراني).

2- عرض ومناقشة نتائج التساؤل البحثي الثاني:

هل يختلف مستوى القيم التنظيمية بين المؤسسات باختلاف نسب النجاح المحققة في شهادة البكالوريا كمؤشر لنجاح مؤسسات التعليم الثانوي في تحقيق أهدافها؟ للإجابة عن هذا التساؤل سوف نعرض النتائج في جدولين ، الأول يخص نتائج متوسطات وتقديرات القيم التنظيمية لكل مؤسسة بشكل منفرد ، وجدول ثان يعرض نتائج المتوسطات ودلالة اختبار (ت) بين المؤسسات التي احتلت صدارة الترتيب والتي احتلت ذيل الترتيب بالنسبة لنسب النجاح في شهادة البكالوريا ، ولموضوعية أكبر لنتائج الدراسة تم اعتماد نسب النجاح للمؤسسات منذ 2003 (تاريخ الإصلاح الذي أقرته الوزارة بالنسبة للتعليم الثانوي) حتى سنة 2011 ، ما يعني قرابة 8 نتائج لكل مؤسسة وتم في الأخير الخروج بالترتيب النهائي للمؤسسات ، ولأننا تعمدنا اختيار مؤسستين ذات المراتب الأولى في البلدية وتقريبا على مستوى الولاية

ككل(ملاحظة: الترتيب بعد استثناء بعض الثانويات التي تأسست بعد 2003 أو التي كانت نظام متاقن من قبل ، أي أن الرتب المعطاة هي من مجموع 40 ثانوية) ، وهما كل من : ثانوية مليكة قايد : المرتبة الأولى ولائيا . ثانوية ابن خلدون : المرتبة الثانية في البلدية والثالثة ولائيا . أما الثانويتين المتبقيتين ، فقد احتلتا ذيل الترتيب ، حيث : ثانوية فاطمة الزهراء: جاءت رتبتهما تقريبا 31 ولائيا و8 ضمن البلدية . ثانوية ابن الرشيقي: الرتبة 35 ولائيا و9 والأخيرة ضمن البلدية . على هذا الأساس سيتم اعتماد تقسيم ثنائي للمؤسسات أثناء المقارنة ، هو : المؤسسات التي حققت نتائج جيدة(مليكة قايد/ابن خلدون) ، المؤسسات التي حققت نتائج ضعيفة(فاطمة الزهراء/ابن الرشيقي).

جدول(3): نتائج متوسطات القيم التنظيمية لكل مؤسسة بشكل منفرد

القيمة التنظيمية	ث.مليكة قايد	ث.ابن خلدون	ث.فاطمة الزهراء	ث.ابن الرشيقي
السلطة والنفوذ	3.29	3.27	2.71	2.66
الإنجاز والفعالية	3.51	3.42	2.12	2.09
الانضباط والنظام	3.77	3.78	3.27	3.2
العلاقات والتواصل	2.71	2.75	2.31	2.4
التمكين والمشاركة	2.6	2.7	2.51	2.24
التوجه بالعمل الجماعي	2.86	2.79	2.36	2.32
التميز و الإبداع	2.34	2.35	2.01	1.75
العدل	3.16	3.1	2.66	2.81
مستوى القيم .ت. لكل مؤسسة	3.03	3.02	2.5	2.44

ولتوضيح نتائج الفروق بين المؤسستين سنعرض الجدول التالي ، بعدها سنحاول تحليل محتوى الجدولين مع بعض:

جدول (4): دلالة الفروق في مستوى القيم التنظيمية بين المؤسسات حسب نتائجها في شهادة البكالوريا

القيمة التنظيمية	نتائج جيدة		نتائج ضعيفة		دلالة اختبار (ت)
	الوسط الحسابي	التقدير	الوسط الحسابي	التقدير	
السلطة والنفوذ	3.28	متوسط	2.69	متوسط	دالة **
الإنجاز والفعالية	3.47	عال	2.11	ضعيف	دالة **
الانضباط والنظام	3.78	عال	3.24	متوسط	دالة *
العلاقات والتواصل	2.73	متوسط	2.36	ضعيف	غير دالة
التمكين والمشاركة	2.65	متوسط	2.38	ضعيف	غير دالة
التوجه بالعمل الجماعي	2.83	متوسط	2.34	ضعيف	غير دالة
التميز والإبداع	2.35	ضعيف	1.88	ضعيف	غير دالة
العدل	3.13	متوسط	2.74	متوسط	دالة *
م.القيم التنظيمية	3.03	متوسط	2.47	ضعيف	دالة **

حيث:
** دالة عند 0.01
* دالة عند 0.05

التحليل والمناقشة

تظهر نتائج الجدولين بوضوح دلالة الفروق في القيم التنظيمية عامة بين المؤسسات حسب نتائجها في البكالوريا طوال هذه المدة الزمنية المعتبرة، وقد تفوقت المؤسسات ذات النتائج الجيدة والتي تصدرت شهادة البكالوريا طوال ثمانية مواسم دراسية. وكانت الفروق دالة لها بالنسبة لكل من قيم السلطة والاستغلال الجيد للنفوذ وتوظيف المسؤوليات والصلاحيات، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة التعليمية الرائدة هي التي يحسن مسيرتها وحتى مدرستها استعمال سلطاتهم حسب ما هو مطلوب منهم.

تفوقت أيضا هذه الأخيرة بالنسبة لقيم الإنجاز والفعالية وأبدت استعدادا واضحا وبحثا متواصلا عن التفوق والمحافظة على المكاسب والنتائج التي حققتها، وهذا ما يميز المؤسسات الناجحة التي تثبت وجودها بكل السبل والقدرات وتعمل على استمرارية ما تحققه وتحسنه، وإن أخفقت لسنة فذلك ليس بالنهاية بل تحاول استعادة صدارتها مرة أخرى وهي ثقافة ليست متاحة لدى الجميع، على عكس نظيرتها من المؤسسات التي تدهورت لديها قيم النجاح والإنجاز وتملكت أعضائها قيم

ال فشل وجر أذيال الخيبة.

الأمر الثاني الذي يلفت نظر المتعمق في محتوى الجداول، أنه على الرغم من كون قيم الانضباط والنظام هي تقريبا أكثر القيم التي أكدت تواجدها في المؤسسة التعليمية في المرتبة الأولى على حساب بقية القيم لجميع مؤسسات الدراسة، إلا أنها كانت أكثر معنوية ودلالة للنوع الأول من المؤسسات التي أبرزت تقوفا أكبر من ناحية ضبط النظام وسلوكات الانضباط لدى الأساتذة والطلبة على الرغم من المرجعية الموحدة للأنظمة، هذا ما يعكس أن ليس كل ما يفرض قد يطبق بل يتعلق بضرورة ترسيخ الوعي والإيمان الذاتي بمبادئ الانضباط وقيمه والقدرة على تعزيزه من طرف كل عضو فاعل داخل المؤسسة. النتائج أكدت أيضا تفوق المؤسسات الرائدة في نسب النجاح في قيم العدل ومبدأ المساواة ومراعاة الحقوق والواجبات بين الجميع وعدم إيجاد الاستثناءات مع ضرورة الشعور بالرضى عن المعاملة ومصداقية توزيع الأدوار وعمليات التقييم وغيرها، في المقابل لوحظت بعض الظواهر السلبية المعاكسة لذلك على مستوى المؤسسات ذات النتائج الضعيفة، على الرغم من أن هذه القيم جاء بمستوى متوسط

التقدير لجميع المؤسسات.

مؤسسات التعليم الثانوي على مستوى مدينة سطيف وهي أربع مؤسسات ، وقد تم التوجه في تقدير القيم السائدة إلى أعضاء الهيئة التدريسية لكل مؤسسة.

على العموم ، أثبتت الدراسة نتائج مهمة على الرغم من كونها استطلاعية فقط ، حيث أن أهم ما توضح هو مستوى قيم متوسط إلا أنه بعيد عن الحد المطلوب لأهداف العملية التعليمية ، وأن أهم القيم التي غلبت على مؤسساتنا هي : قيم الانضباط والنظام بمستوى عال ، تلتها قيم السلطة والنفوذ ، ثم قيم الإنجاز والفعالية ، قيم العلاقات والتواصل ، قيم العدل ، وكلها بمستويات متوسطة. في حين أهم ما برز من نقائص في تركيبة القيم وشكل ضعفا لديها هي: قيم التوجه بالعمل الجماعي ، قيم التمكين والمشاركة ، قيم التميز والإبداع. وفيما يخص نتائج التساؤل الثاني ، اتضح أن مستوى القيم التنظيمية السائد داخل المؤسسات التعليمية له تأثير واضح على أدائها وتحقيق أهدافها لا سيما على نتائجها في شهادة البكالوريا أهم الامتحانات الرسمية لهذا الطور ، حيث برزت دلالة واضحة بين المؤسسات المتصدرة الترتيب وذات النتائج الجيدة لسنوات والمؤسسات ذات النتائج الضعيفة لصالح الأولى ، لاسيما بالنسبة لبعض القيم مثل السلطة والنفوذ ، الإنجاز ، الانضباط والنظام ، قيم العدل. في إطار هذه النتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

بما أن الدراسة الآتية هي دراسة استطلاعية لواقع القيم التنظيمية داخل المدرسة الجزائرية عموما ولمؤسسة التعليم الثانوي خاصة والتي ستندعم لاحقا بإذن الله بنتائج أخرى أكثر مجالا ، فإننا نوصي بمحاولات بحثية أكثر لتشخيص هذا الجانب الخفي لعوامل التسيير وإدارة المؤسسات ومعرفة مدى تأثيره على عدة جوانب مهمة. نوصي أيضا بضرورة بحث نقاط الضعف في ثقافة المؤسسة التعليمية ، جذورها ، خلفياتها ، تأثيراتها على سيرورة العملية التعليمية وأداء المؤسسة ، والعمل على إقرار خطط عمل تسير طبيعة وخصائص تركيبة الفرد الجزائري.

ينبغي تدعيم هذه المنظومة القيمية بعوامل مدعمة ومعززة للسلكات والمعتقدات الإيجابية من خلال مكافأة

في حين ، جاءت نتائج الدراسة لتبرز أن لافروق دالة في بقية القيم التنظيمية ونعني بها: قيم العلاقات وآليات التواصل داخل المؤسسات ، قيم التمكين وإتاحة الفرص للمشاركة والإحساس بالنفع ، قيم التوجه بالعمل الجماعي وخلق بؤر التعاون وأسلوب الفرق في العمل ، قيم التميز ودعم الإبداع والأفكار الابتكارية ، حيث كانت جميعها على حد جد متقارب من السيادة والاعتماد لمنهجي المؤسساتين ، وهذا قد يكون منطقيا ومفهوما عندما تأكد لنا أن هذه القيم هي على مستوى ضعيف من التطبيق والممارسة والاعتقاد وتفتقدها جميع المؤسسات على حد سواء ، لذا ننوه بضرورة انتباه المسؤولين لمثل هذه العوامل الخفية التي قد لا تكون بارزة كثيرا للعيان في حالات كثيرة.

خاتمة وتوصيات الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع المدروس وهو القيم التنظيمية باعتبارها محددات دينامية للسلوك تؤثر وتتأثر بها حولها من ظروف وعوامل.

لقد تم البحث في هذا الموضوع منذ زمن ولا يزال البحث فيه جاريا لا سيما مع توغله في المجال التربوي ، حيث تفتنت المؤسسة التعليمية اليوم ونعني بالأصح قياداتها أن لكل عضو في المدرسة اعتقاداته ومبادئه وأفكاره التي نشأ عليها ضمن المجتمع وتعلم على جعلها معايير الخاصة المحددة خاصة لسلوكاته في العمل ، كما أن أي تنظيم يطور منظومة من القيم يتكيف بها مع بيئته ، لذا يترتب على كل من ينظم لهذا التنظيم الاندماج والتوافق معها. إن أهم ما يعزز نجاح أداء المؤسسات هو قدرتها على تطوير ثقافة قيمية تخدم جميع الأطراف وتوافق حاجاتهم وخصائصهم دون المساس بالأهداف الرئيسة للتنظيم ، لا سيما والحديث اليوم عن مؤسسات لها وزنها ودورها القيم بالنسبة للفرد والمجتمع عامة.

هذا ما أثار شغف الباحثة وحفيظتها لدراسة الموضوع وتقييمه على مستوى المؤسسة التعليمية في الجزائر ، وبالتحديد مؤسسة التعليم الثانوي. على هذا الأساس تم إجراء هذه الدراسة التي تعد منطلقا لدراسة أكبر ، وشملت بعض

الإنجاز المتميز، تتمين الأداءات النوعية للطلبة أو الأساتذة ،
خلق طقوس جديدة ودائمة للابتكارات وتشجيع الأفكار
الخلاقة .
ضرورة تصميم برامج خاصة بالقادة الإداريين لهذه
المؤسسات وإكسابهم القدرات اللازمة للتعامل وإدارة تركيبة

متنوعة من القيم .
خلق ورشات وفرق عمل مدرسية في شتى المجالات (ثقافية ،
رياضية ، نوادي ، ملتقيات...) تجمع بين الطلبة والأساتذة
وبينهم وبين الطاقم الإداري ، من أجل تعزيز العمل التعاوني
وتدعيم أواصر التواصل بين كل الأطراف .

الهوامش

- (1): سمير أحمد عسكر وعادل مُجّد زايد، المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية بدولة الامارات العربية المتحدة-المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد1994، 2، ص210.
- (2): جمال الدين مُجّد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، د.ط، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 436.
- (3): مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، د.ط، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992، ص 273.
- (4): عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك-دراسة إمبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول/الثاني، المجلد22، جامعة الكويت، 1994، ص 149.
- (5): ديف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة الهيجان، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 17.
- (6): Weiner, y: Commitment & organization, a normative view, academy of management Review, No 7, 1988, p: 418.
- (7): عبد الحفيظ مقدم، المرجع السابق، ص: 145-180.
- (8): ذياب البدينة وعلي مُجّد العضيلة، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات-دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية-مجلة جامعة الملك سعود، المجلد8، العلوم الإدارية 1، 1996، ص:5-15.
- (9):نورة خليفة بن تركي السبيعي، بعض قيم العمل لدى الأكاديميين والإداريين بجامعة قطر، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، السنة السابعة، العدد1998، 13، ص245-273.
- (10):مؤيد السالم و سنان الرويح، القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق، مجلة أبحاث اليرموك-سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، منشورات جامعة اليرموك، المجلد 15، العدد1، 1999، ص9-33.
- (11): Monther Al-Damen, The relationship between work value and some variables of faculty member at different colleges in the sultanate of Oman, The education journal, university of Kuwait, No.80, volume20, September 2006, p: 11-29.
- (12): مُجّد حسن مُجّد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2006.
- (13):عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007.

