



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك فيصل

كلية التربية

قسم الإدارة التعليمية

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين

إعداد

سعد بن سعيد شمشول المطيري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص (الإدارة التربوية)

قسم الإدارة التعليمية / كلية التربية بجامعة الملك فيصل بالأحساء

١٤٣٥هـ - ٢٠١٤م



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك فيصل

كلية التربية

قسم الإدارة التعليمية

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبل من وجهة نظر المعلمين

إعداد

سعد بن سعيد شمشول المطيري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص (الإدارة التربوية)

قسم الإدارة التعليمية / كلية التربية بجامعة الملك فيصل بالأحساء

إشراف

أ.د. عبد الرحمن بن إبراهيم المحبوب

أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية - جامعة الملك فيصل

١٤٣٥هـ - ٢٠١٤م



المملكة العربية السعودية
جامعة الملك فيصل
كلية التربية

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالب
سعد بن سعيد شمشول المطيري

إشراف الأستاذ الدكتور
عبدالرحمن بن إبراهيم المحبوب
استاذ الإدارة التربوية في قسم الإدارة التعليمية
في كلية التربية بجامعة الملك فيصل

نوقشت هذه الرسالة في يوم الخميس الموافق ١٤٣٥/٤/٦ هـ - ٢٠١٤/٢/٦ م
وتمت إجازتها من قبل لجنة أعضاء المناقشة:

الأستاذ الدكتور: عبدالرحمن بن إبراهيم المحبوب مشرفاً ومقرراً
الدكتور: تركي بن كديميس العتيبي مناقشاً خارجياً
الدكتور: أحمد بن عبدالفتاح الزكي مناقشاً داخلياً



الإهداء

• إلى روح أبي رحمه الله

• إلى أمي حفظها الله وجزاها خير الجزاء

• إلى زوجتي

• إلى ابني ياسر

• إلى إخواني وأخواتي

• إلى أصدقائي وزملائي

أهديكم هذا العمل تقديراً وإجلالاً

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الواحد الأحد، الفرد الصمد حمداً وشكراً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على نعمائه وموفور عطائه بما منّ علي من بصيرة وصبر ويسر لي إنجاز هذه الرسالة، والصلاة والسلام على النبي المصطفى معلّم البشرية وهادي الإنسانية، نبينا الكريم القائل:

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله) رواه البخاري

واعترافاً بالفضل لأهله، فإنني أتقدم بخالص الشكر والعرفان والامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ عبد الرحمن ابن إبراهيم المحبوب، المشرف على هذه الرسالة الذي منحني وقته واهتمامه وخبرته خلال إعداد البحث وكان لنصائحه وتوجيهاته بعد الله الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان لرئيس قسم الإدارة التعليمية بجامعة الملك فيصل الدكتور الفاضل / محمد بن سعيد القحطاني على جهوده.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التعليمية بجامعة الملك فيصل، الدكتور سعد بن عبدالرحمن الناجم، والدكتور عبد الله بن عبد العزيز السهلاوي، والدكتور عادل بن عبد الله الشرقاوي على جهودهم المخلصة خلال سنوات الدراسة، كما أتقدم بالشكر للدكتور أحمد بن عبد الفتاح الزكي والدكتور تركي بن كديميس العتيبي على تكرمهما بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها بآرائهما البناءة.

والشكر موصول للهيئة الملكية بالجبيل و لإدارة الخدمات التعليمية على تعاونهم مع الباحث.

كما أقدم شكري وعرفاني لكل من ساهم في هذا العمل من أهل وزملاء وأصدقاء وطلاب، وأخص بالذكر الدكتور سلطان بن غالب الديحاني، والمهندس يوسف بن مرزوق المطيري، والأستاذ وليد بن صالح بوبشيت وأسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في موازين حسناتهم وأن يكلل هذه الجهود بالنجاح والتوفيق.

ملخص الدراسة

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجيبيل

من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالب: سعد بن سعيد المطيري

إشراف الأستاذ الدكتور: عبد الرحمن بن إبراهيم المحبوب

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجيبيل (ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة الإنجاز) والتعرف على الفروق بين استجابات أفراد الدراسة من المعلمين لأنماط الثقافة التنظيمية وفقا لمتغيري (سنوات الخبرة و المرحلة التعليمية).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث طوّر الباحث استبانة مكونة من (٣٣) فقرة، موزعة على أبعاد الدراسة، وتم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، باستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ" للتحقق من صدق الأداة وثباتها، وحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة، واختبار(ف) تحليل التباين الأحادي وشيفيه واختبار توكي واختبار LSD لحساب الفروق بين استجابات أفراد الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة، وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمي مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالمملكة العربية السعودية، وطبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٣٦) معلما.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها:

١. أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجيبيل هو ثقافة النظم والأدوار بدرجة عالية ومتوسط حسابي ٣.٧١
٢. أن درجة ممارسة أنماط الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية جاءت بدرجة ممارسة عالية بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٤٣٥) في الأداة

ككل، وفي الأنماط التالية (ثقافة النظم والأدوار - ثقافة القوة - ثقافة التعاطف
الإنساني)

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة ثقافة القوة
وفقا لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة لأنماط الثقافة التنظيمية
التالية (ثقافة النظم والأدوار - ثقافة التعاطف الإنساني - ثقافة الإنجاز) تعزى لمتغير
سنوات الخبرة.

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة ثقافة
النظم والأدوار وفقا لمتغير المرحلة التعليمية، بين المرحلة الابتدائية وكل من المرحلة المتوسطة
والثانوية لصالح المرحلة الابتدائية وفي الأداة ككل.

٦. توجد فروق بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة ثقافة التعاطف الإنساني وفقا
لمتغير المرحلة التعليمية، بين المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية لصالح المرحلة الابتدائية .

٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة ثقافة
القوة وثقافة الإنجاز وفقا لمتغير المرحلة التعليمية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة قدّمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها:

١- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بمدارس
الهيئة الملكية باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية.

٢- العمل على تعزيز ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني داخل المدارس لما لها من دور فعال في
توفير أجواء مريحة للعمل، وإقامة علاقات طيبة مع كافة أفراد المجتمع المدرسي

٣- الاهتمام بجودة مخرجات التعليم، والتركيز على الطالب وتنوع أساليب التدريس الفعّال،
من خلال تدريب المعلمين على تلك الأساليب، وتحفيز المعلم المتميز ماديا ومعنويا ونشر ثقافة
الإنجاز داخل المدارس.

Abstract

Prevailing types of organizational culture in public schools that are managed by the Royal Commission of Jubail from the teachers' perspectives

Prepared By: Saad bin Saeed Al-Mutairi

Supervised By: Prof. Abdul Rahman bin Ibrahim Al-Mahboob

This objective of this study is to identify the dominant patterns of the organizational culture in the public schools that are managed by the Royal Commission of Jubail. The study tests the following cultural dimensions: the culture of power, the culture of systems and roles, the culture of human sympathy, and the culture of achievement. These patterns will identify the differences between the responses of the selected participants for the study according to two variables; the teachers' years of experience, and the educational level in which the teacher performs the job.

To achieve the objective of the study, the descriptive method was used. In this method, the researcher developed a questionnaire consisting of (33) questions covering all the dimensions of the study. The collected data was statistically analyzed using different tools. The statistical packages software (SPSS) demonstrates percentage figures and computational iteration to describe the characteristics of the participants. It also demonstrates Pearson correlation coefficient and alpha Cronbach's coefficient to test the stability and effectiveness of the tool. Moreover, it demonstrates the computational iteration, standard deviation and arithmetic averages of the expressions used in the study. The p-test was used to show the variance. Scheffe test, Tukey test and LSD test were applied to calculate the differences between the participants' responses according to the variables mentioned earlier. A total of 236 teachers have been selected randomly to participate in the study and they will reflect the image of the 947 teachers in public schools in Jubail.

The study concludes the following:

1. The most dominant cultural pattern in the schools is the systems and roles pattern with an arithmetic average of 3.71.

2. All four patterns are practiced with an arithmetic average of 3.52 and a standard deviation of 0.435. However, all patterns except the culture of achievement are exercised to a high degree.
3. There are statistically significant differences between the responses of participants to the degree of exercising the culture of power according to the variable of years of experience. The figures are to the favor of the experienced teachers of ten years and above.
4. No statistically significant differences among the participants for all patterns except for the culture of power. The variable of years of experience was the driver of this output.
5. There are statistically significant differences between the responses of participants to the degree of exercising the culture of systems and roles according to the years of experience. The figures are to the favor of the elementary schools compared to the intermediate and secondary schools together.
6. There are statistically significant differences between the responses of the participants to the degree of exercising the culture of human sympathy according to the variable of educational level and it is to the favor of the elementary schools compared to the secondary schools.
7. There are no significant statistical differences between the responses of participants to the degree of exercising the culture of power and culture of achievement according to the variable of educational level.

In consideration of the conclusions that the researcher has reached, some recommendations were provided as follows:

1. The directors in the schools need to adopt the concept of organizational culture as an administrative concept because it is an important factor for the success or failure of educational institution.
2. The directors need to emphasize the culture of achievement and the culture of human sympathy in the schools because of their crucial effect in providing a healthy work environment and establishing good relationships between the members of the schools community.
3. The directors should give attention to the quality of educational outcomes and also implement diversified and effective teaching techniques by providing training to the teachers. In addition, they need to motivate the teachers and emphasize on the culture of achievement within schools.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د - هـ	ملخص الرسالة باللغة العربية
و - ز	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية
ح - ط	فهرس المحتويات
ي - ك	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
١	مقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٥	أسئلة الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	حدود الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: أدبيات الدراسة	
١٠	الجزء الأول: الإطار النظري
١٠	مفهوم الثقافة وخصائصها
١٢	مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها
٢٠	المراحل التاريخية للثقافة التنظيمية
٢٢	عناصر الثقافة التنظيمية ومستوياتها
٢٤	مصادر الثقافة التنظيمية ووظائفها
٢٧	نظريات الثقافة التنظيمية
٣٠	أهمية الثقافة التنظيمية
٣١	أنماط الثقافة التنظيمية

٣٩	القيم المكونة للثقافة التنظيمية
٤١	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل
٤٣	تغيير ثقافة المنظمة والمحافظة عليها
٤٩	الجزء الثاني: الدراسات السابقة
٤٩	أولاً: الدراسات العربية
٥٦	ثانياً: الدراسات الأجنبية
٥٩	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
٦٢	منهج الدراسة
٦٢	مجتمع وعينة الدراسة
٦٣	خصائص أفراد الدراسة
٦٤	أداة جمع البيانات
٦٥	صدق أداة جمع البيانات وثباتها
٦٨	إجراءات الدراسة
٦٩	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
٧١	مقدمة
٧١	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٨٢	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات	
٨٨	أولاً: ملخص نتائج الدراسة
٨٩	ثانياً: توصيات الدراسة
٩١	أولاً: مراجع الدراسة العربية
٩٧	ثانياً: مراجع الدراسة الأجنبية
١٠٠	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
٣٥	الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة القوة	١
٣٦	الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة النظم والأدوار	٢
٣٧	الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة التعاطف الإنساني	٣
٣٨	الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة الإنجاز	٤
٦٢	الأعداد التفصيلية لمجتمع الدراسة	٥
٦٣	العدد النهائي لأفراد الدراسة	٦
٦٤	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة	٧
٦٦	معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه	٨
٦٧	معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للأداة	٩
٦٨	قيم معامل الثبات للأبعاد المختلفة ولإجمالي الأداة	١٠
٦٩	عدد الاستبانات الموزعة على أفراد الدراسة والعائد والمستبعد	١١
٧٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لأبعاد الأداة وللأداة ككل	١٢
٧٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات البعد الأول	١٣
٧٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات البعد الثاني	١٤
٧٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات البعد الثالث	١٥

٨٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات البعد الرابع	١٦
٨٢	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير سنوات الخبرة	١٧
٨٤	نتائج اختبار توكي لاتجاهات الفروق لمتغير سنوات الخبرة للبعد الأول	١٨
٨٥	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير المرحلة التعليمية	١٩
٨٦	نتائج اختبار LSD لاتجاهات الفروق للبعدين الثاني والثالث وللأداة ككل	٢٠

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٢١	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	١
٢٣	عناصر الثقافة التنظيمية	٢
٢٤	مستويات الثقافة التنظيمية	٣
٢٧	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	٤

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملاحق
١٠٠	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي أداة الدراسة	١
١٠١	أداة الدراسة " الاستبانة" بصورتها النهائية	٢
١٠٥	خطاب تسهيل مهمة الباحث صادر من كلية التربية بجامعة الملك فيصل بالأحساء	٣
١٠٦	خطاب تسهيل مهمة الباحث صادر من إدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية بالجبيل	٤

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يعدُّ موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات الإدارية التي تلقى اهتماماً كبيراً بين الباحثين في الآونة الأخيرة؛ بهدف الفهم والتوضيح والاستيعاب والتطوير، والتعرّف على مصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها (أبو بكر، ٢٠٠٧: ٤٠٥).

وتتمثل الثقافة التنظيمية في طريقة التفكير، وأسلوب أداء العمليات الإدارية، ليكتسب الأعضاء الجدد في المنظمات عناصر الثقافة التنظيمية المناسبة لظروف وحاجات المجتمع من أجل تحقيق الانتماء والبقاء في المنظمة، فهي تؤدي عدة وظائف للمنظمات الإدارية بحيث تؤثر مخرجاتها سلباً وإيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا والتعاون والانتماء، خاصة أن خصائصها تتميز بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة (الشلوي، ٢٠٠٥: ٤٥).

وتقوم الثقافة التنظيمية بدور الرقابة على نوعية القيم والقواعد السلوكية السائدة في المنظمة، وتسهم في تحديد السلوكيات المؤثرة على تصرفات أعضاء المنظمة من خلال دعم روح المبادرة وحرية التصرف، والعمل على غرس القيم التي تحض على الشورى والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ من أجل زيادة الفاعلية وتحسين مستوى الأداء (شارلز هل وجونز، ٢٠٠١: ٦٥٠ - ٦٥١).

ونظراً لأهمية دور الثقافة التنظيمية؛ فإن المنظمات التي تسعى إلى النجاح يجب أن تهتم بتكوين ثقافة تنظيمية إيجابية تسهم في نجاحها، وأكدّ على ذلك أبو بكر (٢٠٠٧: ٤٠٥) بأنّ ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل على جودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

وتعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوكيات الموظفين؛ من خلال تقنين الإجراءات والتعليمات، إلا أن وجود قيم الثقافة التنظيمية التي تعزز وتؤكد على ما تنص عليه التعليمات الرسمية أمر في غاية الأهمية؛ إذ تعطي تلك القيم الدعم الإيجابي للتعليمات الرسمية، فيصبح تصرف الموظف غير المتفق مع أهداف التنظيم أمراً غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ولذا فإنه سوف يحرص على الالتزام ليس خوفاً من الإجراءات الرسمية بل انسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر في توجيه سلوكه (القريوتي، ٢٠١٢: ١٧٧).

ولأجل ذلك، فيجب على المنظمات أن تهتم بسلوك الأفراد وتحفزهم على أداء أدوارهم ومهامهم بكفاءة عالية وإبداع؛ بالتركيز على التدريب والتطوير المستمر، وأن تطبع سلوك العاملين بما يتوافق مع أهدافها لكي تسهم في زيادة درجة الولاء للمنظمة، وتخفف درجة معدلات ترك العمل.

وحيث إن القوى البشرية تعدّ أحد ركائز نجاح المنظمات -متى ما توافرت لها البيئة التي تحفز على العطاء والإبداع -أصبح من الضروري على المنظمات التي تتشد التميز تنمية قدرات أفرادها وتهيئة المناخ المناسب لهم للتطوير والتجديد والإبداع، وفي هذا الجانب يؤكد السلمي (٢٠٠١: ٣٧) على أهمية الاهتمام بالموارد البشرية والتي تعد الدعامة التي تستند إليها المنظمة الحديثة لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على توظيف الموارد المادية المتاحة، ومن جهة أخرى فإن فعالية المنظمات لن تتحقق إلا من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية متجانسة وقوية حيث أكد كل من بيتر و وترمان (Peter & Waterman) في دراستهما حول خصائص المنظمات الفعالة هي تلك التي تمتلك ثقافة قوية ومتجانسة في الأداء وتكون أكثر إبداعاً (السكارنة، ٢٠٠٩: ٣٧٤).

كما أظهرت دراسة قامت بها مجلة Fortune الأمريكية أن مؤشر تميز المنظمات يكمن في مدى القدرة على الجذب والتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، وكانت الثقافة التنظيمية من أهم الآليات التي أسهمت في زيادة تلك القدرة (السلمي ٢٠٠١: ٣١٣).

ويعتبر مدير المدرسة قائداً تربوياً يقع على عاتقه تهيئة البيئة المدرسية المناسبة للعمل وبناء العلاقات المتجانسة بينه وبين المعلمين من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، والذي سوف تعطي الأثر الإيجابي في تحسين ظروف العمل (المحبوب، ٢٠٠٠: ٧٤).

وتفتقر الإدارة المدرسية إلى نظامٍ يوجه جهودها نحو الأهداف المرجوة حيث أكد الليثي (٢٠٠٨:٤) على أنّ بعض إدارات المؤسسات التعليمية تتفشى فيها الفوضى الإدارية، وبالتالي يتعين على الإدارة المدرسية كما اقترحت دراسة أبو هين (٢٠١١:١٧٣) أن تهتم بتطوير الثقافة التنظيمية في المدارس عن طريق إشراك المعلمين في القرارات المدرسية، والعمل على تفويض الصلاحيات بشكل أكبر، وإيجاد نظام مناسب للحوافز المادية والمعنوية؛ مما ينعكس على انتماء المعلمين وينمي لديهم الروح المعنوية، كما أكدت الدراسة على ضرورة العمل لزيادة وعي مديري المدارس بأهمية الثقافة التنظيمية ومعرفة أنماطها ليتسنى لهم العمل وفق متطلباتها، فثقافة المدرسة الإيجابية بحسب ما توصلت إليه دراسة إدريس (٢٠٠٣:١٩٥) هي الموجه والمحرك للإدارة المدرسية الفعالة وممارسة السلوكيات المطلوبة.

وانطلاقاً مما سبق رأى الباحث أهمية التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل، بطريقة علمية وموضوعية، والتي قد تسهم في إيجاد الحلول لتطوير الإدارة المدرسية في هذه المدارس لكي تنتهج أسلوب جيد في تهيئة البيئة المناسبة، ومن ثمّ وضع التوصيات التي تحقق الهدف من هذه الدراسة للنهوض بمستوى أداء القيادات الإدارية بكفاءة عالية، والتي حتماً ستنعكس على عطاء وتميز المعلمين، وتحسين المخرجات التعليمية في تلك المدارس.

مشكلة الدراسة:

لكل منظمة شخصية تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الشخصية تعرف في مفهوم الإدارة الحديثة بالثقافة التنظيمية التي هي مزيج من القيم، والفلسفات والتوقعات، والاتجاهات، والمعايير التي تربط المنظمة، ويشترك فيها كل العاملين، وهذه الثقافة توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء المنظمة (سيزلاقي والاس، ١٩٩١:٦٣١).

ويعتبر المجتمع التربوي من أهم المجتمعات التي تواجه تحديات وتغيرات متنوعة، وبالتالي فهو بحاجة إلى البحث عن الأساليب الإدارية المناسبة لمواكبة هذا التغير، ومن ذلك تطوير الثقافة التنظيمية بالاهتمام بخصائصها وأبعادها وتفعيلها في المدرسة.

وتعدّ المؤسسات التعليمية من أهم الجهات التي يقع على عاتقها دور حيوي في التنمية الشاملة للمجتمع، ولن تتحقق تلك التنمية إلا بتوحيد الجهود وتكوين ثقافة تنظيمية تمارس داخل تلك المدارس، وتسهم في تأهيل جيل المستقبل، ولعل المحرك الرئيس لطاقت المعلمين والتي حتماً ستتعكس على أداء الطلاب هو مدير المدرسة والذي أضحى دوره لا يتعدى الإشراف والرقابة، مبتعداً عن إيجاد سبل تطوير الأداء، أو الاهتمام بسلوك العاملين، وتحقيق رغباتهم وإيجاد البيئة المحفزة على الإبداع والتميز، وفي هذا الصدد يؤكد بلس (Blase 1999:210) على أن دور قائد المدرسة في عالم اليوم المعاصر يفرض عليه تبني ثقافة تنظيمية إيجابية كي تتفرد المدرسة بهوية تقوم على وضوح الرؤية وتحديد واضح للمهام، وتكامل في الأدوار، بحيث يستطيع من خلال ذلك التأثير في سلوك الأفراد العاملين، عن طريق تفهمه لاحتياجاتهم المختلفة، والاهتمام بمشاعرهم وبث روح العمل الجماعي فيهم، والعمل على تحفيزهم لتحقيق أهداف محددة.

إن مؤسسات التعليم عامة والتعليم العام خاصة بحاجة إلى أن تسود فيها ثقافة تنظيمية ترسخ القيم والاتجاهات بين العاملين كي تسهم في تطوير أساليب العمل، ومن هذا المنطلق فإن التعليم في الهيئة الملكية على وجه الخصوص يحظى باهتمام كبير من قبل القيادات الإدارية في تهيئة الظروف المادية والبشرية للوصول إلى تعليم متميز يسهم في إحداث نقلة نوعية في الخدمات التربوية والتعليمية من خلال تحديد الرسالة والرؤية المستقبلية والقيم التي تركز على الإبداع والإتقان والعمل بروح الفريق الواحد؛ حيث قدّمت ومازالت تقدّم التدريب المناسب لمديري المدارس والمعلمين على حدٍ سواء لتطوير الكفايات المهنية لهم بغرض النهوض بمستوى التعليم، إلا أن هناك بعض القصور في إيجاد ثقافة تنظيمية مناسبة للعمل، مما دعا الباحث في هذه الدراسة إلى البحث والتقصي للوصول إلى سبب تدني الخدمات المقدمة للمعلم والذي يعد حجر الزاوية في العملية التعليمية، وفي هذا الجانب يؤكد يعقوب (٢٠٠١: ٥٤) على أن محاولات الإصلاح والتطوير، يجب ألا تقتصر على مجرد قواعد وقوانين وتشريعات أو توظيف التقنيات والوسائل الإلكترونية في التعليم، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى التركيز على العنصر البشري وإعداده وتمييزه؛ لأن الاهتمام بالطاقات البشرية هو الهدف الأساس لتحقيق التنمية الشاملة.

كما إن التوجّهات الحديثة للإدارة المدرسية فرضت على مديري المدارس إيجاد البيئة المناسبة للمعلمين من أجل تحقيق رسالة المدرسة، ولن يتحقق النمو الهادف إلا من خلال التركيز على التغيير في الثقافة السائدة في المدرسة، والتي من شأنها أن تدفع المعلمين لأن يشاركوا مشاركة إيجابية في عمليات التطوير، وتجعلهم يشعرون بصلة قوية تربطهم بالمدرسة (هور، ٢٠٠٩: ٢٣).

وتؤكد الدراسات على ضرورة اهتمام القيادات العليا بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستوى العاملين، وتغيير النمط الثقافي بما يحقق أهداف الإدارة، وعلى الرغم من ذلك فإن واقع الحال يشير إلى عدم الاستفادة من تلك الدراسات على صعيد الواقع العملي في تلك الإدارات للسير قدما في تحقيق تلك التوصيات التربوية (الداعور ٢٠٠٧: ٢٠٤، إدريس ٢٠٠٣: ١٩٤).

وقد جاءت هذه الدراسة تحقيقا لما أوصت به بعض الدراسات السابقة والذي يتمثل في إجراء المزيد من الدراسات والبحوث عن الثقافة التنظيمية كدراسة (الليثي ٢٠٠٨م، أبو هين ٢٠١٠م، إدريس ٢٠٠٣)، حيث أوصت تلك الدراسات على أهمية دراسة الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية للوقوف على واقعها والبحث عن أساليب تطويرها.

وبناء على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وهي: (ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة الإنجاز) في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل الصناعية.

أسئلة الدراسة:

١. ما نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل من وجهة

نظر المعلمين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في

مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة - المرحلة

التعليمية)؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل.
٢. توضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية وفقاً لمتغيري (سنوات الخبرة – المرحلة التعليمية).

أهمية الدراسة:

يتوافق موضوع الدراسة مع الاتجاهات العامة للدولة نحو إعطاء الأولوية والاهتمام لتنمية الموارد البشرية، حيث أشارت خطة التنمية التاسعة إلى أن الثروة الحقيقية للدولة هي الموارد البشرية، لذلك أولت أهمية كبيرة لتعزيز ثقافة العمل والاهتمام بالعنصر البشري وتنمية الإبداع لديه (خطة التنمية التاسعة ١٤٣١ - ١٤٣٦: ٩).

وتنطلق أهمية الدراسة من أهمية مجال الدراسة (الثقافة التنظيمية) حيث تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لطاقت وقدرات العاملين في المؤسسات التربوية والتي لها دور بارز على الأداء المتميز وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الأساليب الفعالة، وتطوير أساليب العمل (القحطاني، ٢٠٠١: ٣٣٩)

وتظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

١. تعريف مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالثقافة التنظيمية المناسبة والعمل على تطويرها.
٢. تعتبر هذه الدراسة الأولى - في حدود علم الباحث - على مستوى مدارس الهيئة الملكية بالجبيل فيما يتعلق بموضوع أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس.
٣. تحفيز الباحثين في مجال الإدارة التربوية بخاصة التعرف على أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية.

٤. إثراء المعرفة الإدارية في مجال الثقافة التنظيمية على المستوى المحلي والعربي.
٥. إسهام هذه الدراسة في تقديم توصيات مبنية على أسس علمية حول الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.
٦. تعزيز الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في عملية تنمية المجتمع التربوي بفعالية عند ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية.
٧. تبصير القيادات الإدارية التربوية العاملة في إدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية بالجيبيل بواقع وأنماط الثقافة التنظيمية وأهمية ممارستها، وتحديد جوانب القصور؛ مما يساعدهم على اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير مديري المدارس.
٨. تعزيز دور القيادات الإدارية التربوية العاملة في المدارس وذلك بتعريفهم بواقع ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس مما يعطيهم حافزاً قوياً للعمل على تطويرها، وتغيير بعض الممارسات التي لا تتوافق مع متطلبات التطوير.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في التالي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز)
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام الحكومي في الهيئة الملكية بالجيبيل الصناعية، لعمل الباحث في تلك المدارس.
- **الحدود الزمانية:** طُبِّقت هذه الدراسة في العام الدراسي ١٤٣٤ - ١٤٣٥هـ في الفصل الدراسي الثاني.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على معلمي مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجيبيل.

مصطلحات الدراسة:

" Culture " الثقافة

المعنى اللغوي:

لفظة ثقافة هي لفظة عربية الأصل، وهو مصدر من الفعل ثقف، وتشير كلمة ثقافة إلى عدد من المعاني منها: الحدق والفهم والفتنة وسرعة أخذ العلم، وتقويم الاعوجاج خاصة اعوجاج الرّماح، كما تفيد معنى التهذيب، وفي القرآن الكريم استخدم الفعل ثقف بمعنى ظفر بالشيء ووجده على جهة الأخذ والغلبة، كما استعمل في الإدراك (السيد وحميض وقرعوش وحمدان، ٢٠٠٢: ٢٤-٢٥).

قال تعالى ﴿ وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْ ﴾ (سورة البقرة) أي حيث تجدونهم

وتدركونهم في حل أو حرم.

المعنى الاصطلاحي:

عرّفها تايلور (Taylor) "على أساس كلاسيكي بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات والقدرات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" (السكرانة، ٢٠١١: ٣٥٥).

وعرفها لينتون (Linton) بأنها "ذلك المجموع الكلي للأفكار والاستجابات العاطفية المشروطة ونماذج السلوك الذي اكتسبه أعضاء المجتمع من خلال التوجيه أو المحاكاة والذي يشتركون فيه بدرجة كبيرة، أو قليلة" (الساعاتي، ١٩٨٣: ٣٦).

" Organizational Culture " الثقافة التنظيمية

تتعدد تعريفات الثقافة التنظيمية وتشمل القيم والسياسات التي تتبناها المنظمات والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام وفيما يلي أهم مفاهيم الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

يقصد بالثقافة التنظيمية "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (القيوتي، ٢٠١٠: ٣٧٣).

وهي "مجموعة من القيم والافتراضات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة" (أبو بكر، ٢٠٠٧: ٤٠٦).

وعرفها كل من ديل وكندي (Deal & Kennedy) بأنها "مجموعة من الافتراضات والمفاهيم والأنظمة والقوانين الضمنية التي تحكم السلوك اليومي في محيط العمل" (الصباب وعبد الحميد وميمني، وحيب، ٢٠١٠: ٤٢٢).

وعرفها كوسن (Kossen) بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" (السكارنة، ٢٠١١: ٣٥٧).

ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها مجموعة القيم والأفكار والتقاليد والأنظمة والأنماط السلوكية المتمثلة في الأقوال والأفعال والاتجاهات السائدة في النظام المدرسي التي تمارس من قبل المعلمين وهي ثقافة القوة وثقافة النظم والأدوار وثقافة التعاطف الإنساني وثقافة الإنجاز والتي تؤثر على فعالية الأداء في المدارس لتحقيق أهدافها.

الهيئة الملكية: هيئة حكومية تتمتع باستقلالية إدارية ومالية، تم إنشاؤها بموجب المرسوم الملكي رقم: م/١٥ في ١٦/٩/١٣٩٥هـ لتقوم بالدور الإداري الشامل لمدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين بهدف بناء قاعدة صناعية متكاملة للمملكة العربية السعودية والعمل على تحقيق الخطط التنموية.

التعليم العام: يقصد به الباحث مراحل التعليم العام الحكومي والتي تشرف عليه القيادات التربوية في الهيئة التعليمية التابعة للهيئة الملكية في مدينتي الجبيل وينبع، وهي (المرحلة الابتدائية - والمرحلة المتوسطة - والمرحلة الثانوية).

الفصل الثاني

أولا الإطار النظري

- مفهوم الثقافة وخصائصها
- مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها
- المراحل التاريخية لتطور الثقافة التنظيمية
- عناصر الثقافة التنظيمية ومستوياتها
- مصادر الثقافة التنظيمية ووظائفها
- نظريات الثقافة التنظيمية
- أهمية الثقافة التنظيمية
- أنماط الثقافة التنظيمية
- القيم المكونة للثقافة التنظيمية
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل
- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
- تغيير ثقافة المنظمة والمحافظة عليها

ثانيا الدراسات السابقة

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولا الإطار النظري

يعد الإطار النظري القاعدة التي ينطلق من خلالها الباحث في توضيحه للمفاهيم المتعلقة بمجالات الدراسة الحالية، وعلى هذا الأساس سوف يتم استعراض الكتابات النظرية التي تناولت مجال الدراسة وذلك من خلال التركيز على مفهوم الثقافة بشكل عام وخصائصها، ومفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها، والمراحل التاريخية لتطور الثقافة التنظيمية، والوقوف على أهم عناصر الثقافة التنظيمية ومصادرها ونظرياتها وأنماطها وأهميتها، بالإضافة إلى التعرّض للقيم المكوّنة للثقافة التنظيمية، وتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمات، وأخيراً الحديث عن تغيير ثقافة المنظمة والمحافظة عليها.

مفهوم الثقافة وخصائصها

• الثقافة لغة:

لم ترد كلمة الثقافة إطلاقاً في القرآن الكريم أو السنة النبوية، بل هي كلمة محدثة في اللغة العربية، مما يدل على أنه لم يكن لها الاهتمام الكبير الذي أُعطي لها اليوم (الفاعوري، ٢٠٠٥: ٢٤٤).

إن جذر كلمة ثقافة هو: ث ق ف. ولهذا الجذر معنيان رئيسان متباينان في اللغة العربية: الأول: ثقف في القاموس المحيط: ثقفه: أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه، وبهذا المعنى جاء قوله تعالى: ﴿ فَإِمَّا تَثَقَفْتُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِمْ مِّنْ خَلْفِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَدْكُرُونَ ﴾ (سورة الأنفال) وقول الله عز وجل ﴿ وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْ وَأَخْرِجُوهُمْ مِّنْ حَيْثُ أَخْرَجْتُمُوهُمْ وَالْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ وَلَا تَقْتُلُوهُمْ عِنْدَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ حَتَّىٰ يُقْتَلُوا فِيهِ فَإِن قَتَلْتُمُوهُمْ فَاقْتُلُوهُمْ كَذَلِكَ جَزَاءُ الْكَافِرِينَ ﴾ (سورة البقرة) وقال تعالى: ﴿ مَلْعُونِينَ أَيْنَمَا ثَقِفُوا أَخِذُوا وَقْتِلُوا تَقْتِيلًا ﴾ (سورة الأحزاب).

والثاني: ثقّف، يثقّف، ثقفا وثقافا: صار حاذقا، خفيفا، فطنا، ومنه ثقّف الكلام: أي حذقه وفهمه بسرعة، وثقّف الغلام: هدّبه وعلمه، وثقّفه تثقيفا: سوّاه (الفيروز آبادي، ١٩٧٨: ١٠٢٧).

أما في اللغة الإنجليزية، فكلمة **Culture** تترجم إلى اللغة العربية على أنها التهذيب والثقافة، وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة، وجذر هذه الكلمة **Cult** وتعني عبادة أو دين، ومن مشتقاتها **Culturel** وتعني ثقافي أو حضاري (بعلبكي، ٢٠٠٤).

وكانت الثقافة تعني الدين والحكمة أو الفلسفة، والمتقّف هو الحكيم أو الفيلسوف أو الأديب، وكان السلاطين والملوك يختارون لأبنائهم مؤدبين يعلمونهم مختلف الآداب والعلوم والفنون، وكل ما يحتاجونه ليصبحوا مثقفين ومؤهلين لإدارة دفة الحكم (الفاعوري، ٢٠٠٥: ٢٤٥).

• الثقافة اصطلاحاً

قدّم الكثير من الكتّاب والباحثين تعاريف متنوعة حول مفهوم الثقافة حيث عرفها هوفستيد (Hofstede) بأنها " البرمجة الجماعية للعقل والتي تميز مجموعة من الأفراد عن الآخرين، وهي بذلك تتضمن القيم بنظمها وتفرعاتها التي تكون تلك الثقافة" (الصباب وآخرون، ٢٠١٠: ٤١٩).

ويعرفها كلباتريك (Kelpatric) بأنها " كل ما صنّعه يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في البيئة الاجتماعية" (همشري، ٢٠٠١: ١٥٠)، بينما يعرفها اليونسكو بأنها " جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات" (السيد وآخرون، ٢٠٠٢: ٢٧).

ومن التعريفات السابقة يمكن القول بحسب (العميان، ٢٠١٠: ٣٠٩) إن مفهوم الثقافة يتكوّن من ثلاثة عناصر أساسية هي :

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتشكل لدى الأفراد.
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية.
- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

ويرى الباحث أن الثقافة مفهوم واسع يشمل كل الخبرات والتجارب والممارسات والأفكار والعادات والقوانين وأساليب الحياة المختلفة، وما توارثه الجيل الحالي عن الجيل السابق، ولكل مجتمع ثقافة خاصة تختلف عن المجتمعات الأخرى، ويمكن أن تنتقل الثقافات بين الشعوب المختلفة نتيجة التفاعل مع البيئة الخارجية.

■ خصائص الثقافة

- أشار بعض الباحثين إلى الخصائص الرئيسة للثقافة أوردتها (العميان، ٢٠١٠: ٣١٠)، و(السكرانة، ٢٠١١: ٣٥٦) في الجوانب التالية:
- (١) **الثقافة عملية مكتسبة**، أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلال ثقافة الفرد يمكن أن نتبأ بسلوكه انطلاقاً من ثقافته.
 - (٢) **الثقافة عملية إنسانية**، كون العنصر الإنساني المصدر الرئيس للثقافة .
 - (٣) **الثقافة متغيرة**، الثقافة متغيرة بتأثير التغييرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد اعتاد على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة محددة.
 - (٤) **للثقافة دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد**، تختلف الثقافة باختلاف شخصيات الأفراد وبيئاتهم، فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف أو البادية، وحتى سلوك الفرد في كل بيئة يختلف عن الآخر، وقد يكون هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة واحدة.
 - (٥) **الثقافة عملية رضا نفسي**، فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر أنه مقبول في الجماعة.

مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها

تعتبر نسبة الثقافة إلى التنظيم ظاهرة متأخرة نسبياً، حيث تم استعارة لفظ الثقافة في منظمات الأعمال من خبراء التطوير التنظيمي، ليعبر عن القيم والمعتقدات السائدة في التنظيم، وأثرها على العملية الإدارية والسلوك التنظيمي للموظفين، ويعتقد بعض الباحثين أن الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية جاء بسبب اهتمام الصناعة الأمريكية العميق لفهم أسلوب الإدارة اليابانية، والقيم

المصاحبة للسلوك في قطاع الأعمال الياباني كأحد عوامل النجاح بها(الصباب وآخرون، ٢٠١٠: ٤١٩ - ٤٢٠).

وبما أن التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها، وتمثل الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وسلوك العاملين، مما ينعكس على كفاءة القرارات الإدارية، وتركز الثقافة التنظيمية على الجوانب الثقافية و المعنوية أكثر من تركيزها على الجوانب المادية والهيكلية للمنظمات(الدوسري، ٢٠٠٧: ١٥).

ولكي نستوعب مفهوم الثقافة التنظيمية والاستفادة منه في حياة الأفراد والمنظمات، فإنه لا بد من الرجوع إلى دراسة تاريخ الثقافة التنظيمية، وما أورده الكتاب والمختصون حول هذا المفهوم؛ إذ أنه مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ويشير إلى مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى(هيجان، ١٩٩٩: ٤٢).

■ مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب علم الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم وفيما يلي عرض لبعضها:

أشار حريم(٢٠٠٩، ٣٠٩- ٣١٠) إلى بعض التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية مع تأكيده على أن هذا المفهوم في نظريات التنظيم والإدارة مستعار من علم الإنسان، حيث يرى أن التعريفات المختلفة التي قدمها الكتّاب والباحثين لا تخرج عن إطار تعريف الثقافة الاجتماعية، فعلى سبيل المثال يعرفها كيرت ليفين(Kurt Lewin) بأنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها".

في حين تشير برنوطي (٢٠٠٤: ١٢١) إلى أنها " كلّ التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال".

كما يرى كل من (جرينبرج و بارون، ٢٠٠٤:٦٢٧) أن الثقافة التنظيمية: " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة".

وتضيف العطية (٢٠٠٣:٣٢٦) بأن الثقافة التنظيمية "نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وأن هذا النظام عبارة عن خصائص أساسية للقيم المنظمة".

بينما يعرفها شاين(Shain, 1995:9) بأنها " نمط الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة، كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي، والتي أكدت صلاحيتها بأنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرقاً صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات".

ويوضح بطاح(٢٠٠٦:٤٧) بأن الثقافة التنظيمية "مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها"

وعرفها لوند(Lund,2003:90) بأنها "نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة"

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإنها تشترك بعنصر مميز وهو القيم، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم (العميان، ٢٠٠٢:٣١١).

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين في وضع تعريف محدد للثقافة التنظيمية إلا أن هناك بعضاً من أوجه الاتفاق في كون جوهر الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة من الافتراضات، والقيم، والمعايير، والسلوك، واللغة المشتركة، وترتبط ثقافة المنظمة بالتفاعل بين أعضاء التنظيم من جانب، والبيئة المحيطة من جانب آخر، وترتبط بالزمان فلا يمكن أن تتشكل إلا مع مرور وقت معين، نتيجة اكتساب الأعضاء لخصائصها وأبعادها(Peters & Waterman,2009).

وباستقراء تلك التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية نلاحظ عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للثقافة التنظيمية، فبعض الباحثين أشار إلى الجانب المعنوي غير المرئي للثقافة التنظيمية، وآخرون ركزوا على الجوانب المادية لها، ومنهم من عرفها من خلال العناصر المكوّنة للثقافة، ومنهم من عرفها من خلال تأثير تلك العناصر على سلوك العاملين، ومنهم من عرفها من خلال وظائفها.

ويرى الباحث أهمية كافة الجوانب في تناول مفهوم الثقافة التنظيمية وذلك لكون الثقافة شاملة لكل شيء سواء الجوانب المعنوية أو المادية أو الوظائف أو العناصر فكل هذه الأبعاد تؤثر بشكل أو بآخر على سلوك العاملين في المنظمات.

وبناء على ذلك يعرف الباحث الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والعادات والمعتقدات والأعراف والممارسات الإدارية والطقوس واللغة التي تؤثر في سلوكيات العاملين وكيفية أدائهم لأعمالهم والتي تميز أفراد المنظمة عن غيرها؛ بحيث تشكل منهجاً مستقلاً، و تنتقل تلك القيم والسلوكيات من جيل لآخر بين العاملين في المنظمة.

■ خصائص الثقافة التنظيمية

يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

١ - الإنسانية:

رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا إن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيّفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكّل شخصيته (وصفي، ١٩٨١: ٨٥).

٢ - الاكتساب والتعليم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي

يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة و التجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين (الساعاتي، ١٩٩٨ : ٧٤).

والثقافة التنظيمية كما أشار كيث (Keith, 1976:33) مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامه أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه وقادته أسلوب العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة.

٣ - الاستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية (جلبي، ١٩٩٦، ٧٣)، وبالرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة، ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات، والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا إنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، (إسماعيل، ١٩٨٢ : ١٤٥).

٤ - التراكمية:

يتربّب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها (الساعاتي، ١٩٩٨ : ٩٣).

٥ - الانتقائية:

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها، لذا يرى قمبر وزملاؤه أن المجتمع الإنساني "يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية" (قمبر وآخرون، ١٩٨٩: ١٣٣).

إن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكمًا ثقافيًا يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها (العتيبي، ١٩٩٩: ٢٤).

٦ - القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، وهذا الانتشار يكون سريعاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم، وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها (إسماعيل، ١٩٨٦: ٩٥).

٧ - التغيير:

تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية (الساعاتي، ١٩٩٨: ٩٧).

ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن تقبل الأفراد والجماعات للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي (جلبي، ١٩٩٦: ٥٧).

٨ - التكاملية:

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكّل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات (إسماعيل، ١٩٨٦: ٣٨). ويرى جلبي (١٩٩٦: ٧٦) "إن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل".

تلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها، وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم، وتتفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

١. أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
٢. أنها تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك المختلفة.
٣. أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة إلى العمل والإنتاجية.
٤. أنها الهدف الموجّه والمؤثر في فاعلية المنظمة (Ott, 1989:50).

ويظهر أن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب والباحثين، على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وأن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية، وتقترب بعض البحوث أن هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية، أشارت إليها العطية (٢٠٠٣: ٣٢٦)، والصيري (٢٠٠٦: ٢٥٧) وهي:

١. الإبداع والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
 ٢. الانتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
 ٣. الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج، أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
 ٤. التوجه نحو الموظفين : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
 ٥. التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
 ٦. العدوانية : درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة، ووديّة التعامل معهم
 ٧. الثبات: درجة تحديد تأكيد فعاليات المنظمة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو.
- وتتفاوت السمات الثقافية للتطبيقات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية، رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص كما أوردها حريم (٢٠٠٩: ٣١٠) والقريوتي (٢٠١٢: ١٧٢) هي:

١. المبادرة الفردية: وتعني درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الفرد.
٢. التسامح مع المخاطرة: ما مدى تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين.
٣. التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
٤. التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافاً وتوقعات أدائية واضحة.
٥. دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات المساعدة للعاملين.
٦. الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر لضبط سلوك العاملين.
٧. الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة.
٨. نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد والمكافآت والترقيات على أساس معايير الأداء الوظيفي مقارنة بالأقدمية أو المحاباة.
٩. التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
١٠. أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة في التسلسل الهرمي الرسمي.

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن خصائص المنظمة من الممكن أن تكون متشابهة بين المنظمات، ولكن من غير الممكن أن تكون متطابقة، حيث تقوم كل منظمة بتطوير ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالها وإجراءاتها وعملياتها ونظم العمل وطرق اتخاذ القرار والقصص والحكايات والقيم والتوقعات والاعتقادات، وبمرور الوقت يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي يدركها كلا من العاملين والجمهور.

المراحل التاريخية لتطور الثقافة التنظيمية:

تُشير كثير من الدراسات إلى أنّ القادة والأقوياء منهم بصفة خاصة هم الذين يكوّنون ثقافة المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، وذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة.

ويمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية كما حدّدها (اللوزي، ٢٠٠٢:٢٣٢- ٢٣٣)

بما يلي:

١- المرحلة العقلانية:

وفي ظلّ هذه المرحلة يتم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور (Taylor) من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

٢ - مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العالمية والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه وواجباته أدّت إلى إفراز قيم الحرية، والاحترام والتقدير.

٣ - مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين ، وفي هذه المرحلة عزز ماكريجار (McGregor) مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرفت هذه المرحلة لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية Y و X من خلال هذا المفهوم.

٤ - مرحلة العاطفية:

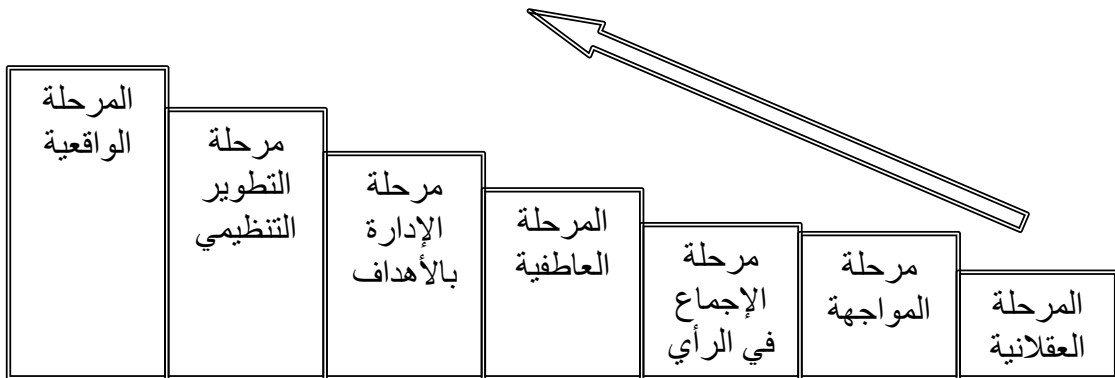
كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب هوثورن التي شددت على أهمية المشاعر، والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة.

٥ - مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والإشراف، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

٦ - المرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور التي مرت بها القيم، عبر إدراك المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم جديدة، ويوضح الشكل (١) مراحل تطور الثقافة التنظيمية وفقاً للتطور في الفكر الإداري.



المصدر: زياد الخليفة (٢٠٠٨م) الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

الشكل (١) مراحل تطور الثقافة التنظيمية

عناصر الثقافة التنظيمية ومستوياتها

▪ عناصر الثقافة التنظيمية

أولاً : القيم التنظيمية **Organizational Values**

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، يعتقها أفراد التنظيم ويلتزمون بمضامينها، فهي من يحدد السلوك المقبول أو المرفوض (السكرانة، ٢٠١١: ٣٧٢)

ولا تأتي القيم من فراغ بل هي مستمدة من البيئة، ومن التعاليم الدينية والتشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد (القريوتي، ٢٠١٢، ١٨٠ - ١٨١).

وتعد القيم بمثابة الميثاق الأخلاقي لأي مؤسسة إذ على ضوءها تُتخذ القرارات وتُرسَم الخطط، وتُوضع السياسات، وتبنى النظم، وتُقَام العلاقات، والمؤسسة التي تعمل بدون قيم كالجسد بلا روح ولا ضمير، وكلما كانت القيم مشتركة من أطراف المؤسسة كلما أدت إلى الانسجام والتوافق بين الأفراد (العدلوني، ٢٠٠٤: ٤١)

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، و الاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين (رافدة، ٢٠١١: ٥١).

ثانياً : المعتقدات التنظيمية **Organizational Beliefs**

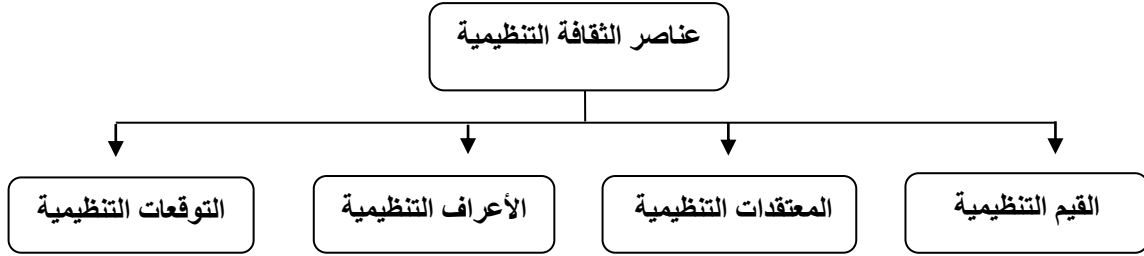
وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي و أثرهما في تحقيق الأهداف التنظيمية (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥ : ٤٠١).

ثالثاً : الأعراف التنظيمية **Organizational Norms**

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة، و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع (العميان، ٢٠١٠: ٣١٣).

رابعاً : التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد و يدعم الاحتياجات النفسية و الاجتماعية للعاملين في المنظمة (العميان، ٢٠١٠: ٣١٢)، والشكل (٢) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية السالفة الذكر.



المصدر: محمود، العميان(٢٠١٠) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، ص ٣١٢

الشكل (٢) عناصر الثقافة التنظيمية

مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لثقافة المنظمة (اللوزي، ٢٠٠٢ : ٢٣١) هي:

– المستوى الأول

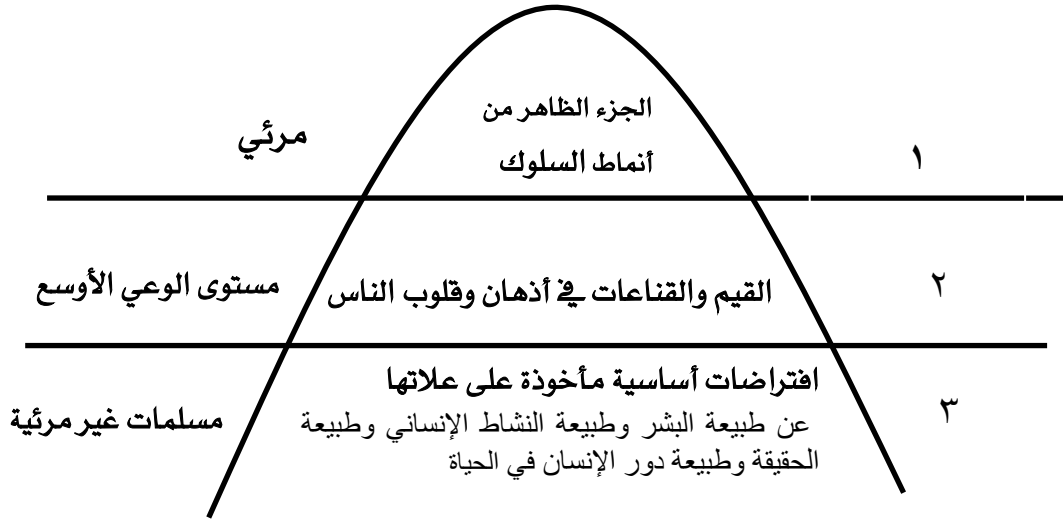
ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

– المستوى الثاني

ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

– المستوى الثالث

ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأنظمة والإجراءات التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم، والشكل (٣) يشير إلى مستويات الثقافة التنظيمية.



المصدر: سيد، الهواري (٢٠١٠م) الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، الرياض: قرطبة للنشر، ص ٢٦٨

الشكل (٣) مستويات الثقافة التنظيمية

مصادر الثقافة التنظيمية ووظائفها

■ مصادر الثقافة التنظيمية

تُعد المعتقدات والقيم والأنظمة الاجتماعية والسياسية والبيروقراطية واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات إذ يرى العديلي (١٩٩٥: ٤٤٨-٤٦٦) أن ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المصادر والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة بحيث تطبعها بطابعها الخاص وتعبر عنها، وتعني بمصادر ثقافة المنظمة ورموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين، وتأثير ذلك على أدائهم، وفعاليتهم إيجاباً أو سلباً. وتنتقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الأشكال، وأكثر تلك القصص والطقوس والرموز المادية واللغة.

ومن أهم مصادر الثقافة التنظيمية كما أشار إليها (العزاوي، ٢٠٠٩: ١٧١) ما يلي:

١ - العادات والتقاليد والأعراف:

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً أو مشرفاً أو موظفاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

٢ - الطقوس واحتفالات المناسبات:

وتتمثل في الاحتفال بالأعياد في بعض الأجهزة والمؤسسات، وبعد عودة الموظفين إلى العمل، والتقاءهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في تعارف الموظفين، أو استقبال مدير جديد، أو توديع موظف انتقل إلى مكان عمل جديد، أو أحيل إلى التقاعد وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات بما يلي:

- حفلات جوائز الموظفين المثاليين.
- حفلات جوائز الموظفين المجددين.
- الرحلات.
- النشاطات الاجتماعية، مثل زيارة المرضى، ومساعدات الزواج.

٣ - الأساطير:

وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدها إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير مع الحقائق والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات الأعمال.

٤ - الطرائف والنكت والألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن أو عدم الثقة، وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وأن ذلك يساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال.

٥ - البطولات والرموز الاجتماعية:

وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره، وتؤخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

٦ - القصص والحكايات:

وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثل أن نحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت عملية التطوير، ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيراً وطريقة كفاحه، ومعاناته في الدراسة والحياة حتى أصبح رجلاً مرموقاً في المجتمع، ويضرب فيه المثل.

٧ - الثقافة الفرعية ودورها في منظمات الأعمال: ونعني بالثقافة الفرعية تلك الثقافة التي تأتي جزءاً من ثقافة الفرد؛ إذ نجد أن عادات وتقاليد وأعراف وقيم كل موظف تؤثر في سلوكه وممارساته، وذلك حسب البيئة التي يعمل فيها والموقع الجغرافي ومستوى العمر والحالة الاقتصادية.

■ وظائف الثقافة التنظيمية

يمكن حصر وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية ذكرها حريم (٢٠٠٩: ٣١٢ - ٣١٣) هي:

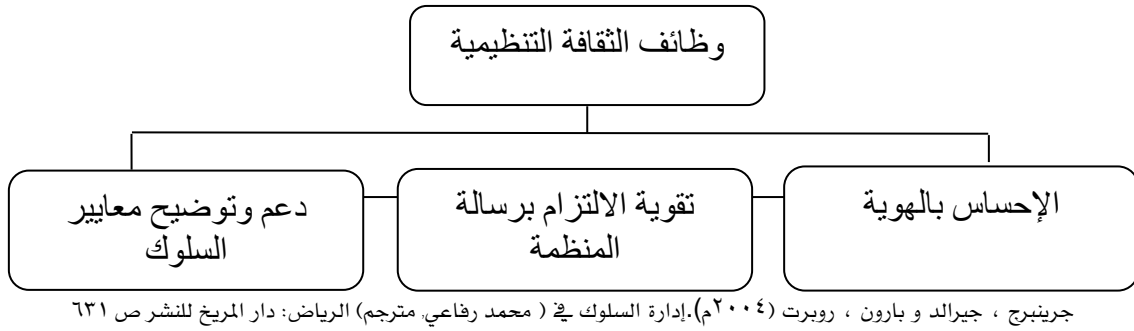
١. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالاندماجية، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
٢. تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
٣. تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
٤. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم: حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة على تماسك أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك الثابت في العمل.

وإضافة إلى ذلك هناك وظائف أخرى للثقافة التنظيمية هي:

١. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

٢. **تقوية الالتزام برسالة المنظمة** : إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية.

٣. **دعم وتوضيح معايير السلوك** : تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما إنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة (جرينبرج وبارون ٢٠٠٤: ٦٣٠)، والشكل (٤) يوضح وظائف الثقافة التنظيمية.



الشكل (٤) وظائف الثقافة التنظيمية

ويرى الباحث أن تحقيق تلك الوظائف في سياسة العمل، وإيجاد نوع من الانسجام بين قيم الموظف وقيم المدرسة بتلبية احتياجات المعلمين تؤدي إلى التزامهم وأداء مهامهم بكفاءة عالية، وزيادة إحساسهم بالذاتية والهوية والالتزام، والذي سينعكس على جودة الأداء.

نظريات الثقافة التنظيمية

أشار وصفي(١٩٨١: ٥٥) إلى عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة، والأفراد، والجماعات، والتنظيم، ومن هذه النظريات:

١ - نظرية القيم

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

٢ - نظرية روح الثقافة

تنطلق هذه النظرية من إن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول إن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي يُنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

٣ - نظرية التفاعل مع الحياة

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كوّنّها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

٤ - نظرية سجية الثقافة

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد (الشلوي، ٢٠٠٥: ٣٨-٤٠).

ويرى الصرايرة (٢٠٠٣: ١٩١-١٩٣) أن الثقافة التنظيمية تطوّرت من الثقافة العامة، ويمكن

القول أنها تعود إلى نظريات عدة أوجزها بالآتي:

١. **نظرية المؤسس أو الرمز** : ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، وفلسفته، ومعتقداته) وكيف ستكون المنظمة فيما بعد، وبالتالي يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.
٢. **نظرية المستويات** : إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.
٣. **نظرية التفاعل التنظيمي** : وترى أن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة (مع المكونات التنظيمية) القواعد، والإجراءات، والقوانين، والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة، والعمليات حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.
٤. **نظرية المسارات** : تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها، بحيث تتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي:
 - مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.
 - مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.
 - مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.
 - مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

٥. **نظرية المجالات:** وتتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية كي تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة (الدوسري، ٢٠٠٧: ٣١).

أهمية الثقافة التنظيمية:

توجد المنظمة شعوراً وإحساساً بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإيجاد معنى لنشاطات المنشأة (القيوتي، ٢٠٠٠: ٢٢٨).

وتقوم الثقافة التنظيمية بدور كبير في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين برسالة المنظمة قوياً (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤: ٦٣٠).

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً مميزاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم داخل التنظيم الذي يعملون فيه (المدھون والجزراوي، ١٩٩٥: ٣٩٧ - ٣٩٨).

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات كما حددها (الرخيمي، ٢٠٠٠: ٥٨). في الأوجه

التالية:

أولاً: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

ثانياً: هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.

ثالثاً: العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يرغبون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها، ومستويات الأداء، وطريقتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.

رابعاً: تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

خامساً: الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

سادساً: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

سابعاً: تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كاللتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا ما كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

ثامناً: ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستقطب العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

تاسعاً: تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفيز قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

عاشراً: تحتاج ثقافة المنظمة - كأى عنصر آخر في حياة المنظمات - إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي وترسيخها في أذهان العاملين وضمائهم والتمسك بتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

أنماط الثقافة التنظيمية

قسّم بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة الثقافة التنظيمية إلى قسمين هما:

أ - الثقافة القوية (Strong Culture).

ب - الثقافة الضعيفة (Weak Culture).

ويشيرون إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

١ - الإجماع (Consensus) أو مدى المشاطرة (Shared ness) لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة أو مشاطرة أوسع للقيم الحيوية، ويعتمد مدى الإجماع أو المشاطرة على عاملين هما:

- تنوير وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.
 - نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهماها.
- ٢ - الشدة (Intensity) وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة. وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية. (آل حسن، ٢٠٠١: ٥٠).

وفيما يلي عرض لأهم تصنيفات الثقافة التنظيمية:

أولاً: تصنيف جرينبرج وبارون (Greenberg & Baron)

فقد صنفا الثقافات إلى أربعة أنواع هي:

١ - ثقافة شبكة العلاقات (شبكة الاتصالات)

تتصف هذه الثقافة بدرجة عالية من الصداقة ودرجة منخفضة من فهم عمل المنظمة وأهدافها، ويميل الناس في المنظمات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافة إلى إتباع سياسة الباب المفتوح، وأن يتحدثون عن النشاط بطريقة غير رسمية، كما أن العاملين يقضون جزءاً كبيراً من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل.

٢ - ثقافة الإجراء

تتميز هذه الثقافة بمستوى صداقة منخفض ومستوى عالٍ من فهم رسالة المنظمة وأهدافها، ويضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل لإنجاز الوظائف المكلفين بها، ويميل هذا النوع من الناس إلى الاتصال بطرق مباشرة ومنطقية، ويسود بينهم السلوك العملي، ولا يوجد مكان للثرثرة التي تدور بين الأصدقاء لأن ذلك يعتبر مضيعة للوقت، ويعتبر الريح أهم شيء في ظل هذه الثقافة، ومن الواجب بذل أي شيء لتحقيقه.

٣ - الثقافة المتأثرة

تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وانخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضاً، وعادة ما يكون هناك اتصال محدود بين العاملين، بل إنهم قد لا يعرفون بعضهم، ويتحدث العاملون في هذه المنظمات إلى بعضهم عندما يكون ذلك ضرورياً أو مفيداً وفي الحقيقة فإنهم قد يحضرون إلى مكاتبتهم عندما يكون ذلك ضرورياً، وبالتالي فإن الغياب أمر شائع، ولذلك فليس من المستغرب ألا يكون هناك ولاء أو انتماء من العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وبدلاً من ذلك فإنهم يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها .

٤ - الثقافة الطائفية

يتميز هذا النوع من الثقافة بدرجة عالية من الصدق، كما يوجد بين العاملين فيها صداقات حميمة ويسود بينهم فهم عميق من الناحيتين الشخصية والمهنية، وتسود هذه الثقافة في العديد من المنظمات التي تعمل في مجالات مرتبطة بالكمبيوتر، وتتسبب الاتصالات بسهولة بين المستويات المختلفة في هذه المنظمات (جرينبرج و بارون، ٢٠٠٤ : ٦٣٣ - ٦٣٤).

ثانياً: تصنيف وولاش (Wallach,1983)

صنف (Wallach) الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع

١ - الثقافة البيروقراطية

تتسم بالخطوط الواضحة للمسؤولية والسلطة، ويكون العمل بها على قدر كبير من التنظيم والترتيب الهرمي لتدفق المعلومات والصلاحيات وأنظمة الرقابة والقوة، وتتميز بالهرمية والتنظيم.

٢ - الثقافة الإبداعية

تتركز الثقافة الإبداعية في المنظمات التي يبعث فيها العمل على التحدي والمخاطرة، ولها عناصر تحفيزية، وفي حالة زيادة الضغط المستمر تؤدي إلى توتر وإرهاق وتعب العاملين، وتتسم بالمخاطرة والتوجه نحو النتائج.

٣ - الثقافة الداعمة

تتصف الثقافة الداعمة بالتعاون والتماسك الذي يؤدي إلى العمل الجماعي والعدالة والقيم العالية والتناسق الكبير والدعم المتواصل والعلاقات الاجتماعية الجيدة، كما أنها ذات توجهات نحو الحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية في العمل (العزاوي، ٢٠٠٩: ١٠٢).

ثالثاً: تصنيف شاين (Schein)

قسم شاين (Schein) الثقافات إلى أربع والمشار إليها في (الثويني، ٢٠٠٧: ٤٨-٤٩) كما يلي:

١ - ثقافة القوة Power Culture

ويتصف هذا النمط بأن القيادة تكون في عدد قليل من الأفراد، ويعتمد اختيارهم على قدراتهم الخاصة ويتم تحفيزهم من خلال المكافأة، والعقاب وتدعيم قيم العدل، والقوة والحزم لدى القادة كصفة أساسية للقيادة، ورفض قيم الفساد والتحيز والظلم والتسيب واعتبار أن القادة الذين يتصفون بهذه الصفات هم نموذج مرفوض ويكون هذا النمط صالح وفعال للمنظمات الجديدة والصغيرة إلا أن المشاكل تزداد مع زيادة حجم المنظمة وتعقد هيكلها.

٢ - ثقافة الدور Role Culture

وتتصف المنظمات التي تتبنى هذا النمط بأن القوة موزعة بتوازن بين القادة والسلطة في الهيكل البيروقراطي وتعد قيم الاعتمادية، والتفويض، أهم القيم الأساسية في المنظمة، وتتميز هذه المنظمات بتفضيل وجود مستويات إشرافية محدودة، وتعمل هذه الثقافة في البيئات المستقرة، ويعد تعطيل التطوير والتغيير وإشعار الأفراد بعدم الثقة أهم عيوب هذه المنظمات.

٣ - ثقافة الإنجاز Achievement Culture

يتسم هذا النمط الثقافي بالتركيز على الواقعية من خلال إعطاء الأفراد فرص لعمل ما يحبون، وتدعم وتركز على قيم الانتماء والالتزام، والأفراد يساندون (بصفة شخصية وتطوعية) الأهداف النبيلة، وهذه الثقافة تقدر العمل بنشاط وجد، وتطلب الثقافة من الأفراد بذل الطاقة والوقت من أجل أهداف المنظمة، والأفراد في هذه الثقافة يتعرضون للاحتراق النفسي والتركيز على وجود رؤية واضحة ومحددة أكثر من التركيز على الإجراءات واللوائح.

٤ - ثقافة التدعيم Support Culture

وتتسم المنظمات التي تتبنى هذا النمط بتدعيم العلاقات الإنسانية التي تدعو إلى دعم الآخرين ومساعدتهم، ويعمل الأفراد من واقع إحساسهم بالالتزام والانتماء نحو المنظمة وتوجد غالباً في المنظمات الإنسانية وبالنقابات والاتحادات المهنية والمنظمات الأهلية، ووجود قيم الثقة والاهتمام والرعاية للآخرين والتضحية من أجل الآخرين تمثل دافع قوي للسلوك.

رابعاً: تصنيف كوتر وهسكت (Kotter & Haskett)

ميّز كل من جون كوتر وجيمس هسكت (Kotter & Haskett) بين أربع ثقافات والمشار

إليها في الهواري (٢٠١٠:٢٧١-٢٧٤) وهي:

١ - ثقافة القوة Power Culture

حيث التركيز على الاتجاه والحسم والإدارة، والجدول (١) يشير إلى خصائص ثقافة القوة

(الإيجابية والسلبية).

جدول (١)

الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة القوة Power Culture

الخصائص السلبية	الخصائص الإيجابية
يعطي الموظف رغبات رئيسه الأولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.	القائد قوي جذاب وله حضور، يجلب الشجاعة للجناء.
يخشى الموظف إعطاء أخبار غير سارة لرئيسه.	يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين.
لا يناقش الموظف رئيسه حتى لو كان مخطئاً.	القائد حكيم وعادل يتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأفرادها.
يكسر الموظف صاحب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة.	يطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين.
المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ، إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء.	يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة القائد قبل حاجاتهم الشخصية.

٢ - ثقافة النظم والأدوار Role Culture

حيث التركيز على النظام والرقابة والاستقرار، ويشير الجدول (٢) إلى خصائص ثقافة النظم والأدوار (الإيجابية والسلبية).

جدول (٢)

Role Culture الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة النظم والأدوار

الخصائص السلبية	الخصائص الإيجابية
يسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.	يتم الحكم على أداء الموظفين على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان.
يعتبر إثما كبيراً تعدي الموظف حدود سلطاته أو الاجراءات المعتمدة.	يتم مكافأة الموظف على أساس التزامهم باللوائح.
عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصحيحة.	تخضع الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك.
إن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق	يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح.
من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الموظف يبأس من المحاولة.	سلطات ومسؤوليات الوظائف الموضحة توضيحا جيدا مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية
يتم التعامل مع الموظف على أساس أنهم آلات وليس كائنات حية.	إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ القرارات.

٣ - ثقافة التعاطف الإنساني Support Culture

حيث التركيز على التعاطف والعلاقات والخدمة ، ويشير الجدول (٣) إلى خصائص ثقافة

التعاطف الإنساني (الإيجابية والسلبية)

جدول (٣)

الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة التعاطف الإنساني Support Culture

الخصائص السلبية	الخصائص الإيجابية
دائماً يركز الموظفون على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل.	يتعاطف الموظفون مع بعضهم في العمل فهم يتعاونون إلى أقصى درجة.
لا يستطيع الموظف اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الإنساني.	يضع الموظفون قيمة مرتفعة على الانسجام فهم يتأكدون دائماً أن الصراعات قد تم حلها وأن كل شخص على المركب على حد التعبير.
يحاول الموظف تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقا ، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة.	يعطي الموظف وقته وطاقاته للآخرين إنهم يهتمون لغيرهم ويسمعون لبعضهم البعض.
عندما لا يمكن الحصول موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه	يشعر الموظف أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية
تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس.	يشعر الموظفون بالتقدير لبعضهم البعض ، ويقدر إنجازات الآخرين

المصدر: الهواري، سيد (٢٠١٠م) الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، الرياض: قرطبة للنشر، ص ٢٧٣

٤ - ثقافة الإنجاز Achievement Culture

حيث التركيز على النجاح والتميز والنمو، ويشير الجدول (٤) إلى خصائص ثقافة الإنجاز

(الإيجابية والسلبية)

جدول (٤)

الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة الإنجاز Achievement Culture

الخصائص السلبية	الخصائص الإيجابية
يشعر الموظف بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة أحيانا	يشعر الموظف بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف، فهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم.
يضحي الموظفون بحاجاتهم الشخصية والعائلية والاجتماعية وصحتهم من أجل العمل	يشعر الموظف أنه أقوى وأفضل بانتمائهم للأعضاء في جماعة إنها ترفع من نظرتهم إلى أنفسهم.
يتعاون الموظفون فيما بينهم داخليا حيث يراهم الآخرون منافسين وربما متكبرون.	يدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضروريا.
تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع.	لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق إنجاز المهام.
لأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح الأخطاء.	يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى.

المصدر: الهواري، سيد (٢٠١٠م) الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، الرياض: قرطبة للنشر، ص ٢٧٤

وقد اعتمد الباحث هذا التصنيف في دراسته الحالية في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبل التي يعمل بها، نظراً لأنه النموذج الأقرب للأنماط السائدة في مدارس الهيئة الملكية، ولتطبيقه في دراسات سابقة.

ومن خلال الاطلاع على تصنيفات الثقافة التنظيمية يرى الباحث أن تلك التصنيفات والنماذج متعددة ومتنوعة، وقد يعود السبب في تنوعها، إلى اختلاف توجهات الكتاب والباحثين حول نظرتهم للثقافة التنظيمية من جهة، واختلاف طبيعة الثقافة التنظيمية التي تسود في منظمة عن غيرها من جهة أخرى.

القيم المكونة للثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية اتضح أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، وهذه القيم كما أشار إليها فرانسيس وودكوك هي: (Francis & Woodcock, 1995:40).

١ - القوة:

إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب، ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة من خلال تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

٢ - الصفوة:

تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة، ولذا تعد الصفوة - كقيمة - خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح.

٣ - المكافأة:

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

٤ - الفاعلية:

تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات، ومن هنا يهتم القادة

والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

٥ - الكفاءة:

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

٦ - العدالة:

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

٧ - فرق العمل:

تتجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين؛ لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء، وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.

٨ - القانون والنظام:

تطور كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول، وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين؛ لذا فالمنظمة

الناجحة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسب بدورها في منظومة من القوانين؛ لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة.

وهذه القيم التنظيمية التي تمت مناقشتها تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء العاملين حيث إن قيم القوة والصفوة والمكافأة تؤثر في ممارسة المديرين للصلاحيات والسلطات، أما قيم الفاعلية والكفاءة والكفاية فتؤثر بوضوح في أداء المهمات والواجبات، بينما تؤثر قيم العدالة وفرق العمل والقانون والنظام في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة (النعمي، ١٩٩٧: ٢٩).

وأشار أبو بكر (٢٠٠٤: ٨٢) إلى أن ثقافة المنظمة تتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات وأهمها ما يلي :

١. صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و اهتمامات.
٢. خصائص الوظيفة و مدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم و تتوافق مع اهتمامهم و قيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفوقون مع ثقافتها.
٣. خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة و التي تنعكس على نمط الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و كذلك تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
٤. المكافآت و الحوافز المادية و الأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد و التي لها تأثير على سلوكياته و طريقة عمله.
٥. الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة و التي تشمل على أساليب التفكير و طرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم و أخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، وأخلاقيات المهنة التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل:

تؤثر الثقافة التنظيمية كما أشار كيث (Keith, 1976:31) على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوع التعليم الذي ينشده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل،

والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه، والعلاقات الإنسانية في العمل، ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل 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 لإنجاز عمل ما.

٢. المساواة: وتستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات، وهناك فكرة أخرى ترتبط بالمساواة ألا وهي الإنصاف والعدالة، التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

٣. الأمن: يشكل الأمن الوظيفي هاجساً لكل موظف، إذ يخشى الموظف دائماً مجابهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن على حياته اقتصادياً، إن تحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للعامل حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاءة وإخلاص وضمن الأمان والأمان من أية خسائر خارجة عن نطاق إمكانياته.

٤. العدالة: يتوقع الفرد العامل أن تتاح له الفرصة المتكافئة في عمله للترقية وفق القواعد العادلة والمعايير الثابتة التي توفرها المنظمة.

ويرى الباحث أن العاملين في المنظمات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة، لأن إجماعهم الكامل على القيم والمعتقدات والتمسك بها يجعلهم يعملون بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، ويعزز لديهم الطموح والتنافس الإيجابي مع الآخرين في الحصول على المزايا وفق معايير عادلة وثابتة.

تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد متعددة في المنظمة، وفي مقدمتها علاقتها بالهيكل التنظيمي، وفعالية الأداء، والابداع والالتزام، وفيما يلي كما أورد حريم (٢٠٠٩: ٣٢٠) تفاصيل ذلك:

▪ ثقافة المنظمة والفعالية **Culture and Effectiveness**

لقد كشفت الدراسة التي أجراها بيتر ووترمان (Waterman & Peter) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي تلك المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة القواعد الرسمية، فسلوك الموظف تحددته الطقوس والحكايات والرموز.

كما يرى جي (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية بشرط أن تكون هذه الثقافة ذات قيمة تساعد على الإنجاز، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

▪ الثقافة والهيكل التنظيمي **Culture and Organization Structure**

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من تلك الدراسات أن الثقافة تؤثر على الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية (القيادة - اتخاذ القرارات - الاتصالات وغيرها) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.

▪ الثقافة والولاء التنظيمي **Culture and Commitment**

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الكبير على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاصهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية للمنظمة تعود عليها بنتائج إيجابية.

تغيير ثقافة المنظمة

يرى القليل من الكتاب والباحثين ممن تناولوا الثقافة التنظيمية بعمق أن الثقافة غير قابلة للتغيير، في حين يرى آخرون إمكانية تغييرها أو تعديلها (الزبيدي، ٢٠٠١: ٢٨)، وهناك عدة عوامل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة كما ذكرها حريم (٢٠٠٩: ٣١٧ - ٣١٨) وهي :

▪ **تغيير قادة المنظمة البارزين:** على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب

أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير ثقافة المنظمة.
- **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة العمر، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

فإذا ما كانت الظروف ملائمة لثقافة المنظمة فإنه يجب وضع استراتيجيات شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية، ومقارنتها بالوضع المنشود وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.

ومن بين الإجراءات المقترحة في هذا المجال:

١. لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية: وأن يدرك جميع العاملين فعلياً أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها ووجودها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة، فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المنظمة، وبإمكان الرئيس الجديد أن يقدم دوراً أنموذجاً، ومعايير سلوكية جديدة، وهذا يتطلب منه إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المنظمة وتعبئة الوظائف الإدارية الرئيسية بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية.
٢. إن من مسؤوليات الإدارة العليا نقل وتوصيل القيم الجديدة للعاملين، وهذا يتضمن ثلاثة هي:
 - الوضع الحالي للمنظمة والنشاط الذي تعمل فيه، والنظرة المستقبلية للمنظمة
 - الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية الوصول إلى ذلك
 - تقدم المنظمة في المجالات التي تعتبر مفتاحاً لتحقيق هذه الرؤية
٣. وبإمكان الإدارة العليا تغيير وتعديل القيم والمعايير الثقافية المترسخة من خلال تعديل وتغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة التي يستخدمها أفراد المنظمة للتعبير عن المعاني والمفاهيم

ونقلها ، مثل الرموز واللغة والحكايات والمراسم والاحتفالات والطقوس ، والتصريحات

العلنية عن الرؤية المستقبلية للمنظمة

٤. ومن الوسائل الأخرى لنقل وتوصيل القيم والمعايير الجديدة هو **التطوير التنظيمي** الذي يقترح

الخطوات التالية للتغيير وإدارة ثقافة المنظمة:

– التعرف على القيم والمعايير الحالية

– رسم توجهات جديدة

– تحديد القيم والمعايير الجديدة

– تحديد الفجوات الثقافية

– العمل على سد الفجوات الثقافية

٥. إعادة تنظيم المنظمة من خلال عملية الدمج بين وحدات معينة أو استحداث وحدات جديدة أو

إلغاء وحدات معينة ، فهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير

٦. إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية ، من تعيين ، وتطبيع ونظم عوائد من أجل

دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.

وهناك أربع وسائل لتكوين ثقافة المنظمة أو تغييرها وتطويرها (السكران، ٢٠١١: ٣٦٢- ٣٦٣)

١ - **مشاركة العاملين**: يعتبر إشراك العاملين في قرارات المنظمة من وسائل التطوير والتغيير

داخل المنظمة حيث أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات يحفزهم على الالتزام ، وتشجعهم على

الانغماس في العمل ، وتنمي لديهم الإحساس بالمسؤولية للقيام بالأعمال والاهتمام بنتائجها.

٢ - **الإدارة عمل رمزي**: إن ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية

يعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة ، فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم ، وإحدى الوسائل لذلك

هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة والتي

تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله.

٣ - **المعلومات من الآخرين**: إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين تعتبر عاملاً مهماً في

الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين الزملاء؛ فشعور الفرد مثلاً بأن زميله مهتم به

ويمنحه الانتباه الكامل يشكل نوعاً من الرقابة على الفرد، وهذا يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

٤ - **نظم العوائد الشاملة:** ونظم العوائد لا يقصد بها الجانب المادي فقط بل إن هذه النظم تشمل التقدير والاعتراف والقبول، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

ويرى الباحث أن تغيير الثقافة التنظيمية لا يتأتى إلا من خلال قيادة صاحبة رؤية ثاقبة وناقدة، وقادرة على بعث النشاط والقوة للأفراد في التنظيم، وفي إحداث التغيير المنشود، مع شمول الاحترام والتقدير للعاملين، لتعزيز ولأنهم وانتمائهم للمنظمة، وأن يعمل القادة على تطويع هذه الثقافة حتى تكون قابلة للتطوير والتغيير مع أي متغير داخلي أو خارجي بغية تحقيق الأهداف المرسومة والمنشودة للمنظمة.

وللمحافظة على ثقافة المنظمة يقول وايت (White) أنه إذا ما رغبت المنظمة بتحويل البيئة التنظيمية الإيجابية إلى ثقافة تنظيمية طويلة الأمد فلا بد لها من التركيز على الجوانب التالية:

(١) **الوضوح التنظيمي:** ويقصد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناة، ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.

(٢) **البناء الهيكلي لصناعة القرار:** بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار، وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.

(٣) **التكامل التنظيمي:** أي درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.

(٤) **تاريخ المنظمة:** مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

(٥) **الأسلوب الإداري:** وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدرًا كبيرًا من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.

٦) **التثنية:** في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تثنية من قبل المنظمة، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي، يتعلم الفرد من خلالها طرق إنجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه.

٧) **تنمية العنصر البشري:** مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمنسوبيها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة، ومدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، أي إيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم ومنسوبيه (السواط والعتيبي، ١٩٩٨: ٥٩- ٦٠).

وفي هذا السياق أشار العميان (٢٠١٠: ٣١٩) إلى أن هناك عوامل رئيسة تلعب دوراً كبيراً في المحافظة على الثقافة التنظيمية وهي:

١. **الإدارة العليا:** فردود أفعال الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، ومدى التزامها بتلك القرارات، وسياساتها حول تطبيق الأنظمة والإجراءات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع ما يخص المنظمة فإن ذلك سيؤثر على ثقافة المنظمة.

٢. **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب الموظفين واستقطابهم دوراً بارزاً في المحافظة على ثقافة المنظمة، فاختيار الأفراد ذوي المعرفة والخبرة والمهارات سيؤدي إلى نجاح المنظمة، ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار تجانس معتقدات الفرد ومهاراته مع فلسفة المنظمة.

٣. **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار المنظمة للعناصر الجديدة، فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة تعريف الأفراد الجدد على العاملين على ثقافة المنظمة، كي لا يتغير أدائها.

ومن خلال العرض السابق لمحاوّر الإطار النظري للثقافة التنظيمية يوجز الباحث أهم المفاهيم التي تناولها في هذا الفصل، حيث تعرّض لمفهوم الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص موضعاً خصائص الثقافة التنظيمية كما يراها الكتاب، وكذلك تناول أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات وعناصرها ومستوياتها ووظائفها ومصادرها ونظرياتها المختلفة وأنماطها، كما أورد القيم المكونة لثقافة المنظمات، وعلاقة الثقافة التنظيمية بالعمل، وإمكانية تغيير ثقافة المنظمة والمحافظة عليها.

واتضح للباحث أن للثقافة التنظيمية دور كبير في ترسيخ القيم التي من شأنها أن ترفع من قدرات الفرد على العمل والإنجاز، ومن هذه القيم قيمة العدل والمكافأة، وتُرسخ الثقافة التنظيمية الكثير من الأساليب والمبادئ التي تساهم في نجاح المنظمات الإدارية على مختلف أنواعها ومن ذلك تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمهام والإجراءات من أجل الالتزام وأداء العمل بكفاءة عالية.

ثانياً: الدراسات السابقة

كون المعرفة عملية تراكمية، فقد استفاد الباحث وتعلم مما قام به الباحثون وبنى عليه، حيث تمت مراجعة العديد من البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع ومشكلة الدراسة الحالية وقد استفاد منها في الجانبين النظري والتطبيقي، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات، والتي تم تقسيمها إلى قسمين هما: الأول الدراسات العربية، والثاني الدراسات الأجنبية، وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

الدراسات العربية:

أجرت أبو معيلق (٢٠١٢م) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية بمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٦) معلماً ومعلمة بنسبة (٢١٪) من المجتمع الأصلي، وقد صممت الباحثة استبانتيين ومقابلة، الأولى لتحديد أنماط الثقافة التنظيمية والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي، ومقابلة استهدفت مجموعة من الخبراء التربويين لمعرفة سبل تطوير الثقافة التنظيمية في المدارس، وكان من نتائجها: حصول نمط ثقافة التعاطف الإنساني على المرتبة الأولى ثم الإنجاز ثم النظم والأدوار وأخيراً ثقافة القوة؛ وذلك بنسب متقاربة مما يدل على انتشار الثقافة التنظيمية في تلك المدارس، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة دالة إحصائية بين أنماط الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة عسكر (٢٠١٢م) إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وبلغت عينة الدراسة (٧٢٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: حصول الأعراف التنظيمية على المرتبة الأولى، يليه التوقعات التنظيمية ثم القيم التنظيمية فالمعتقدات التنظيمية، كما أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس عدا المجال الرابع التوقعات التنظيمية فكانت هناك فروق لصالح الإناث، أما في

متغير المرحلة التعليمية (أساسي ، ثانوي) اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للاستبيان.

وهدف دراسة أبو حشيش (٢٠١١م) إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وطبقت الدراسة على (٩٨) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن الثقافة السائدة في جامعة الأقصى وإدارة المعرفة كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت ضعيفة، وأن هناك علاقة ارتباطية سلبية بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.

وقام المصري (٢٠١١م) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، والتعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وصمم الباحث استبانتين إحداهما للتخطيط الاستراتيجي والأخرى لأنماط الثقافة التنظيمية، وتكوّنت عينة الدراسة من (١١٠) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية في محافظات غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: حصول ثقافة التعاطف الإنساني على المرتبة الأولى، يليها ثقافة الإنجاز ثم النظم والأدوار فالقوة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في تقديرات أفراد الدراسة لأنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية.

وقام كل من الأغا وسكيك (٢٠١٠م) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية والدافع للإنجاز لدى طلبة الثانوية العامة من وجهة نظرهم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة ومقياس الدافع للإنجاز كأداتين للبحث، واشتملت العينة على (٥٤٣) طالبا وطالبة، وأشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى عدم وجود فروق في درجة تقدير طلبة الثانوية العامة للعلاقة بين الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية والدافع للإنجاز لديهم تعزى لمتغير التخصص، كما أشارت النتائج إلى أن الثقافة الأكثر شيوعاً هي ثقافة القوة.

واستهدفت دراسة أبوهين (٢٠١٠م) إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٤٥٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: حصول ثقافة النظم والأدوار على المرتبة الأولى بحسب رأي عينة الدراسة، يليها ثقافة الإنجاز ثم التعاطف الإنساني ثم القوة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، وإلى أن قدرة المحافظة على الاتجاه حصلت على المرتبة الأولى، يليه التحليل والربط ثم الطلاقة فالمخاطرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

وفي دراسة مماثلة أجرى الليثي (٢٠٠٨م) دراسة هدفت إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، ودرجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وتضمنت الدراسة عينة من مديري مدارس العاصمة المقدسة البالغة (١١٥) مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، و توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: إن درجة ممارسة الثقافة المساندة، ودرجة ممارسة الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس فأكثر، كما أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة - المرونة) لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من تمتد خدمتهم (١٦ سنة فأكثر)، و مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال في إدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

وهدفت دراسة **الداعور (٢٠٠٧م)** إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي، والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية، ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، والكشف عن أثر كلٍ من متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (٣٠٤٠) معلماً ومعلمة اختار منهم الباحث عينة قوامها (٣٦٠) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، واستخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن أكثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية هو نمط ثقافة التعاطف الإنساني ثم ثقافة الإنجاز، ثم ثقافة القوة ثم ثقافة النظم والأدوار، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي وبين نمط ثقافة النظم والأدوار، ووجود علاقة ارتباطية قوية بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

ولمعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة الجامعات السعودية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالقطاع الإداري بها أجرى **الشريف (٢٠٠٧م)** دراسة على (٤) جامعات سعودية وهي (جامعة الملك عبد العزيز بجدة، أم القرى، طيبة، الطائف)، واشتملت العينة على (٦٥٠) فرداً وأظهرت نتائجها أن غالبية اتجاهات الموظفين الإداريين تؤكد على قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية بالجامعات، كما أكدت أيضاً على تشجيع إدارات الجامعات العليا على الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة حالياً بالجامعات هي ثقافة إيجابية وقوية.

وهدفت الدراسة التي قام بها كل من **العاجز وعساف (٢٠٠٧م)** 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 المديرين ومدى 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، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (٣٩) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية، وقد مثلت هذه العينة المجتمع الأصلي، واستخدم الباحث استبانة من (٥٠) فقرة، موزعة على (٣) أبعاد هي: (الدور الاجتماعي في البيئة الداخلية، الدور الاجتماعي في البيئة الخارجية، الثقافة التنظيمية).

وأجرى عبد الإله (٢٠٠٦م) دراسة هدفت إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في (الجامعة الإسلامية - الأزهر - الأقصى) وعلى مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والتطوير التنظيمي، وبلغ حجم المجتمع (١٧٠١) فرداً اختار منها الباحث بالطريقة العشوائية الطبقية عينة الدراسة التي اشتملت على (٣٤٠) موظفاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية هي ثقافة الإنجاز. بينما في جامعتي الأزهر والأقصى كانت ثقافة النظم والأدوار، وأن تشكيل الثقافة التنظيمية يتم عن طريق الإدارة العليا، وأن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً فيما كان في جامعة الأزهر مرتفع وجامعة الأقصى متوسط، كما أن هناك علاقة دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير الإداري.

وأجرت الفرحان (٢٠٠٣م) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينهما، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات، وبلغت عينة الدراسة (٤٠٠) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة تميل إلى البيروقراطية " النظم والأدوار " وأن مستوى مجالات التطوير الإداري متوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري، وأن عملية التطوير الإداري في ظل غياب الثقافة التنظيمية تكون غير ممكنة، وأوصت الدراسة على ضرورة تحسين مستويات الثقافة التنظيمية بشكل عام، والتركيز على الأبعاد ذات

المستويات المنخفضة نسبياً كقيم الدعم والتشجيع، وضرورة الاهتمام في تحسين واقع أبعاد التطوير الإداري بشكلٍ عام ومجالات تنمية القوى البشرية بشكل خاص.

وقامت إدريس (٢٠٠٣م) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٢٤٤) معلماً ومعلمة، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت مقياس هاريسون Haresn لتشخيص أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: إن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هي: نمط ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، و إن المعلمين والمعلمات يفضلون ثقافة الدعم الإنساني وثقافة الإنجاز.

وأجرى الصرايرة (٢٠٠٣م) هدفت إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية شركتي البوتاس والفوسفات، كما بحثت في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع، وتمثل متغيرات الثقافة بثقافة الدور، والقوة، والمهمة، والشخصية، وتكونت عينة الدراسة من (٦٧) فرداً في شركة البوتاس و(٤٥) فرداً في شركة الفوسفات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن نمط الثقافة السائد هو (الشخصية) إذ لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة، أما نمط (القوة) فيتوافق مع الإبداع بدرجة أقل، وجاءت ثقافة (الدور) و(المهمة) بالترتيب الثالث والرابع وهما أقل توافقاً مع الإبداع لانهما غير سائدتين.

وأجرى ملحم (٢٠٠٣م) دراسة هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، واختار الباحث عينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن قوامها (٢٥٣) فرداً، واستخدم الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتكوّنت من خمسة مجالات هي: (الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة كان مرتفعاً، بينما في المدارس الحكومية كان متوسطاً، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة أقل من (١٠) وأكثر من (١٠) سنوات لصالح ذوي الخبرة أكثر من (١٠) سنوات.

واستهدفت دراسة الهيجان (١٩٩٢م) إلى التعرف على قيم المديرين في منطقتين سعوديتين هما الهيئة الملكية بالجبيل وينبع وسابك، ومعرفة مدى تأثير هذه القيم في أبعاد الثقافة بمنظمتهم، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٦٢) مديراً ومشرفاً إلى جانب بعض الموظفين الذين تم اختيارهم عشوائياً من أجل المقابلة، واستخدم الباحث ما يسمى بالأسلوب المختلط الذي يجمع بين المنهجين: الكيفي والكمي، وكان من النتائج أن قيم مديري الإدارة العليا بالذات تمثل عاملاً رئيساً في تشكيل ثقافة منظماتهم، وأن قيم هؤلاء المديرين سواء تلك التي يمثلونها في أقوالهم أو يمارسونها في أعمالهم تمثل شواهد أساسية على مدى تأثيرهم في ثقافة المنظمات التي يديرونها، حيث إنهم يمثلون العامل الرئيس خلف نجاح منظماتهم خاصة فيما يتعلق بالاهتمام بالأداء الجيد وتحسين مستوى أداء الأفراد.

وتوصل الباحث إلى أهم القيم التي يركز عليها المديرين في كلتا المنطقتين وهي:

- قيم النفوذ وذلك من خلال الصلاحيات التي يمتلكونها والتوجيهات التي يؤمرون بتنفيذها.
- الاهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل، وذلك من خلال إشاعة ما يسمى "بالشعور الأسري" والذي ينعكس على أسلوب الإدارة من حيث تشجيع فرق العمل وتوظيفها توظيفاً جيداً.
- إن قيم المديرين لها أثر كبير في عملية اتخاذ القرارات، حيث يوجد نوعان من القرارات هما: القرارات الروتينية والقرارات الاستراتيجية.

وقدمت نتائج الدراسة عدة توصيات منها: التركيز على دراسة ثقافة المنظمات السعودية في بيئاتها الأصلية بدلا من الاعتماد على النظريات المستوحاة من نتائج الآخرين، وتوظيف قيم الأفراد ذوي النفوذ كمنحى لدراسة ثقافة المنظمات السعودية مما يؤدي إلى فهم أفضل لواقع المنظمات للوصول إلى تحسين أساليب القيادة وكفاءة المنظمات.

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة موهانتي وآخرون (Mohanty, et al, 2012) إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتكونت عينة الدراسة من ١٥٠ موظفاً وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على أداء المديرين والموظفين، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي لديها ثقافة تنظيمية قوية تساعد المديرين على اتخاذ قرارات أفضل، كما أنها تؤثر على مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين من الشركات التي تفتقد الثقافة التنظيمية، وأن المؤسسات التي لديها عدد موظفين أقل يلتزمون بالثقافة التنظيمية بشكل أكبر، كما أن نظام التحفيز المتبع من قبل المديرين يؤثر تأثيراً إيجابياً على ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية.

وهدف وندي كارول (Wendy Carol 2010) في دراسته إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في منظمات القطاع العام وأثرها على قبول تلك المنظمات للتغير التنظيمي والانتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة مثل التركيز على الكفاءة والإنتاجية والاهتمام بالنتائج، وقد بلغ حجم العينة (٢٩٩) مديراً تنفيذياً يعملون في (٧) منظمات عامة، حيث تم تشجيع تلك المنظمات على تبني سمات الإدارة التي تهتم بالكفاءة والإنتاجية بدلاً عن النهج البيروقراطي، وأظهرت الدراسة بعض النتائج منها: أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة النظم والأدوار، وأن مفاهيم تلك المنظمات مازالت تتجهج الأساليب البيروقراطية ولم تنتقل إلى الأساليب الجديدة.

وأجرى كيثروتس وآخرون (Kythreotis et al 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة المدرسية والأنماط القيادية المدرسية المباشرة وغير المباشرة على التحصيل الدراسي للطلاب، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٢٢٤) طالب من طلاب الصف السادس الابتدائي الذين تم اختيارهم من (٢٢) مدرسة و (٥٥) صف دراسي، ولقد كان معظم أفراد العينة من الذكور بنسبة (٥٩٪)، بالإضافة إلى الاستعانة بمديري المدارس الابتدائية وبلغ عددهم (٢٢) مديراً، والذين تراوح أعمارهم ما بين (٥٠ - ٥٩) عاماً. بالإضافة إلى وجود (١٦) مدير تتراوح سنوات الخبرة الخاص بهم ما بين (عام إلى أربعة أعوام)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على الاستبانة كأداة

للدراسة، كما تم تقييم الدرجات التي حصل عليها الطلاب في مادتي اللغة التركية، والرياضيات في بداية ونهاية العام الدراسي، أما عن التحليل الإحصائي للبيانات فقد تم عن طريق الاستعانة بالانحدار متعدد المستويات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: وجود العديد من العوامل التي تؤثر على مستويات التحصيل الدراسي للطلاب من بينها الثقافة المدرسية، والثقافة الصفية، والنمط القيادي المستخدم من جانب مدير المدرسة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المستخدم من جانب المعلم وبين التحصيل الدراسي للطلاب؛ حيث أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الإنسانية وبين تحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: التأكيد على أهمية الممارسات القيادية الإنسانية لمدير المدرسة باعتبارها أحد العوامل المؤثرة على التحصيل الدراسي للطلاب، والتطرق إلى دراسة الأنماط القيادية وأثرها على التحصيل الدراسي للطلاب من وجهة نظر المعلمين.

واستهدفت دراسة كيكال (Kekäle 2007) التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية في البيئات المدرسية في عدد من دول الاتحاد الأوروبي، وكذلك تقييم أثر إدارة الجودة الشاملة على الثقافة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (١٥) من المديرين و(١٥) من المعلمين. بالإضافة إلى الاستعانة بـ (٣٢) من العاملين في البيئات المدرسية "متمثلين في المربين والإداريين والفنيين" الذين تم اختيارهم من (١٥) مدرسة من مدارس دول الاتحاد الأوروبي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على الاستبانة المكونة من (٦٥) مفردة القائمة على مقياس ليكرت السباعي كأداة للدراسة، أما عن التحليل الإحصائي للبيانات فقد تم عن طريق حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

و توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: تتسم الثقافة التنظيمية في البيئات المدرسية الأوروبية بالقدرة على تفويض السلطات والمسئوليات في إطار هرمي الشكل بحيث لا يقوم شخص واحد بجميع المهام المدرسية، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إزاء المعتقدات الخاصة بالثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير مستوى المدرسة (ابتدائي، ثانوي، مهني). أو الوظيفة (معلم- مدير-عامل) ذلك لأن الجميع اتفقوا على أن الثقافة التنظيمية هي تلك الثقافة المثالية التي تتفق وطبيعة البيئة المدرسية.

وقام لوند (Lund 2003) بدراسة للتعرف على أنواع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي (التعاطف الإنساني - الإنجاز - القوة - النظم والأدوار)، وأن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافات الإنجاز و التعاطف الإنساني وأشارت أيضاً نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و ثقافتي النظم والقوة.

وأجرى كل من لي ويو (Lee & Yu,2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة المشافي، وقد بلغ حجم العينة (٧٢) شركة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً قوياً على الأداء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن نوع الثقافة السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز وثقافة المشافي هي ثقافة النظم والأدوار.

وقام كل من لوك و كروفورد (Lok & Crawford, 2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المديرين في هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم العينة ٣١٧ مديراً (٢١٩) من هونج كونج، و(١١٨) من أستراليا العاملين في مجال (الاتصالات والبنوك) وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، وأظهرت أيضاً الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في أستراليا، وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وهدف الدراسة التي قام بها براكر (Parker 2000) إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام وأثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي والانتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة مثل التركيز على الكفاءة والإنتاجية والاهتمام بالنتائج، وقد بلغ حجم العينة ٥٣٠ مديراً تنفيذياً يعملون في ٦ منظمات عامة تعمل في

مجال الخدمات العامة والبنية التحتية في استراليا، حيث تم تشجيع تلك المنظمات على تبني سمات الإدارة الجدية التي تهتم بالنتائج والكفاءة والإنتاجية، بدلا من النهج البيروقراطي السائد، وقد أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة النظم والأدوار.

وقام ليبيك (Lybeck 2000) بدراسة هدفت إلى التحقق من دور المدير في حفظ الاستقرار الوظيفي والتغيير الإصلاحي في المدرسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري ثلاث مدارس ابتدائية في ولاية واشنطن، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية مع المديرين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن دور المدير في عملية التغيير هو تطوير الثقافة المدرسية المتجددة وذلك من أجل تطوير العمل المدرسي، وأن المديرين أصحاب الثقافات القوية يصلون إلى نجاحات كبيرة في نتائج الإصلاح التعليمي.

وقام بينتون (Benton, 2000) بدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في إحدى مدارس مقاطعة نابرفايل Naper Ville للتعرف على العوامل التي تسهم في قدرتها على التميز والتفوق على المدارس الأخرى، وقد قام الباحث بجمع المعلومات من خلال المقابلات الشخصية وتحليل الوثائق المدرسية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الثقافة المدرسية القوية والإيجابية ناجمة عن فعالية المدرسة، وأن ثقافة التميز في المدرسة تستمد قوتها من القيادة التعاونية وشراكة التعاون مع المجتمع المحلي.

التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث (٢٤) دراسة أجريت من الفترة (١٩٩٢م إلى ٢٠١٢) منها (١٥) دراسة عربية و(٩) دراسات أجنبية، تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في المنظمات، وشملت قطاعات مختلفة.

وتناولت هذه الدراسات سواء العربية أم الأجنبية، مجالات الثقافة التنظيمية والثقافة المدرسية والمناخ المدرسي ومعرفة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، وتناولت كذلك الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية.

ومن خلال تحليل ومناقشة تلك الدراسات يمكن التعليق عليها وفق المعايير التالية: منهج الدراسة، وعينة الدراسة وأداتها، بالإضافة إلى أوجه الاختلاف والاتفاق مع الدراسة الحالية، وأوجه الاستفادة من تلك الدراسات، وأهم ما تميزت به هذه الدراسة.

فمن حيث منهج الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي كدراسة (أبو هين، ٢٠١٠)، ودراسة (الداعور، ٢٠٠٧) ودراسة (الليثي، ٢٠٠٨)، ودراسة (عبد الإله، ٢٠٠٦)، ودراسة (أبو معيلق، ٢٠١٢)، واختلفت عن دراسة (هيجان، ١٩٩٢) التي استخدمت المنهج المختلط والذي يجمع بين المنهج الكيفي والكمي.

أما من حيث أداة الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف مثل دراسة (أبو هين، ٢٠١٠)، ودراسة (إدريس، ٢٠٠٣)، ودراسة (الداعور، ٢٠٠٧)، ودراسة (ملحم، ٢٠٠٣). واختلفت مع دراسة (هيجان، ١٩٩٢) الذي استخدمت المقابلة كأداة لرصد آراء المبحوثين.

أما من حيث مجتمع وعينة الدراسة فقد اتفقت مع بعض الدراسات في اختيار المعلمين كعينة للدراسة مثل (الداعور، ٢٠٠٧)، ودراسة (الليثي، ٢٠٠٨)، ودراسة بينتون (Benton,2000) واختلفت كذلك مع دراسة (عبدالإله، ٢٠٠٦)، حيث طبقت على الإداريين والأكاديميين في الجامعات.

ومن حيث المرحلة التعليمية فقد اختارت الدراسة الحالية عينة الدراسة من جميع معلمي مراحل التعليم الثلاث (الابتدائي - المتوسط - الثانوي)، واتفقت جزئياً مع دراسة (عسكر، ٢٠١٢) التي اختارت المرحلة الأساسية والثانوية، بينما اختارت بعض الدراسات الأخرى معلمي المرحلة الثانوية مثل دراسة (أبو هين، ٢٠١٠)، وأخرى اختارت معلمي المرحلة الابتدائية مثل دراسة (الليثي، ٢٠٠٨).

ومن حيث متغيرات الدراسة فقد اقتصرت هذه الدراسة على متغيري (سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية) بينما أضافت الدراسات الأخرى متغيرات مختلفة مثل (الجنس - المؤهل العلمي - الجامعة - المنطقة التعليمية) كدراسة (أبو هين، ٢٠١٠) ودراسة (الداعور، ٢٠٠٧).

واتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة حيث تم تطبيقها في المجال التربوي سواء في المدارس أم الجامعات مثل دراسة (إدريس، ٢٠٠٣)، ودراسة (الليثي، ٢٠٠٨)، ماعدا دراسة (هيجان، ١٩٩٢) ودراسة (الصرايرة، ٢٠٠٣) فطبقت في منظمات صناعية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب التالية اختيار منهج الدراسة، وعرض الإطار النظري، وتقديم التوصيات والمقترحات، والمعالجة الإحصائية المناسبة، وتطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف علي نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدة جوانب، منها أنها الدراسة الأولى التي تناولت الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل وتم تطبيق الدراسة على معلمي جميع مراحل التعليم العام، بخلاف الدراسات الأخرى التي اختارت مرحلة واحدة، أو مرحلتين، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي تناولت أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس.

الفصل الثالث

منهجية الدراسات وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- خصائص أفراد العينة
- أداة الدراسة
- إجراءات الدراسة
- الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسات وإجراءاتها

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة حيث يتضمن عرضاً لطريقة وإجراءات الدراسة من حيث المنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة ومعلومات عن أداة جمع البيانات من حيث البناء والصدق والثبات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة :

بناءً على طبيعة الدراسة ومشكلتها وتساؤلاتها فإن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب الذي استخدمه الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يذكر (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٥: ٢٤٧) أنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويصفها وصفاً دقيقاً، ولا يقتصر على ذلك فحسب، بل يتعداه إلى جمع البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها، للوصول إلى استنتاجات تساعد في فهم الظاهرة قيد الدراسة،

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل، وقد بلغ إجمالي عددهم (٩٤٧) معلماً وذلك حسب إحصائية إدارة الخدمات التعليمية بالجبيل الصناعية للعام ١٤٣٣ - ١٤٣٤هـ، ويوضح الجدول رقم (٥) الأعداد التفصيلية لمجتمع الدراسة.

جدول (٥)

الأعداد التفصيلية لمجتمع الدراسة

المرحلة	عدد المعلمين	النسبة المئوية
الابتدائية	٥٣٠	%٥٦
المتوسطة	٢٢٥	%٢٤
الثانوية	١٩٢	%٢٠
المجموع	٩٤٧	١٠٠

(إدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية بالجبيل ١٤٣٣هـ)

يتضح من الجدول رقم (٥) أن مجتمع الدراسة يتكون من: جميع معلمي مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل بمراحلها الثلاث (المرحلة الابتدائية - المرحلة المتوسطة - المرحلة الثانوية) والبالغ عددهم ٩٤٧ معلماً.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من أفراد مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (٣٠٠) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بنسبة (٣١.٦٧٪) تقريباً والجدول رقم (٦) يوضح العدد النهائي لأفراد الدراسة.

جدول (٦)

العدد النهائي لأفراد الدراسة

أفراد الدراسة	المجتمع الأصلي	عدد الأفراد الذين طبقت عليهم الدراسة	النسبة	العدد النهائي للاستبانات الصحيحة	النسبة
الابتدائي	٥٣٠	١٥٦	١٦٪	١٢١	١٢.٨٪
المتوسط	٢٢٥	٨٤	٩٪	٧٢	٧.٦٪
الثانوي	١٩٢	٦٠	٦٪	٤٣	٤.٥٪
المجموع	٩٤٧	٣٠٠	٣١٪	٢٣٦	٢٤.٩٪

يتضح من الجدول (٦) أن نسبة أفراد الدراسة تعادل (٣١٪) من حجم المجتمع الكلي الذي تم التطبيق عليه، وأصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (٢٣٦) استبانة تمثل أفراد الدراسة الحالية بنسبة ٢٥٪ تقريباً باستبعاد (١٦) استبانة.

رابعاً: خصائص أفراد الدراسة

اشتملت أداة الدراسة على بيانات أولية خاصة بالمعلومات الشخصية لأفراد الدراسة، وفيما يلي توضيحاً لخصائص أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغيري (سنوات الخبرة - المرحلة التعليمية).

جدول (٧)

توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة

المتغير	أقسام المتغير	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٥٤	٪٢٢.٩
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٦١	٪٢٥.٨
	أكثر من ١٠ سنوات	١٢١	٪٥١.٣
المرحلة التعليمية	ابتدائي	١٢١	٪٥١.٣
	متوسط	٧٢	٪٣٠.٥
	ثانوي	٤٣	٪١٨.٢
المجموع		٢٣٦	٪١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٧) أن (٢٢.٩٪) من أفراد العينة كانوا من ذوي الخبرة (٥ سنوات فأقل) بينما (٢٥.٨٪) من (٦ - ١٠ سنوات) وحصلت سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) على النسبة الأعلى حيث بلغت (٥١.٣٪) وهذه النسب تتوافق مع عدد المجتمع الأصلي الذي تزيد فيه أعداد المعلمين الذين تجاوزت خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر).

أما نسبة أفراد العينة وفقا لمتغير المرحلة التعليمية فقد بلغت في المرحلة الابتدائية (٥١.٣٪) ويتوافق ذلك مع عدد المدارس الابتدائية حيث تبلغ (١٢) مدرسة بنسبة (٥٥٪) تقريبا من مجموع المدارس، بينما بلغت نسبة المعلمين من المرحلة المتوسطة (٣٠.٥٪) حيث يبلغ عدد المدارس المتوسطة (٦) مدارس، بينما حصل معلمي المرحلة الثانوية على النسبة الأقل نظرا لعدد المدارس الثانوية البالغ (٤) مدارس وبلغت نسبة المعلمين (١٨.٢٪) تقريبا.

خامسا: أداة الدراسة

أ - تصميم الأداة

استخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة، حيث أنها تمثل أداة مناسبة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بها، وقد طور الباحث

الاستبانة على ضوء مشكلة الدراسة، والإطار النظري، واستفاد من بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة الليثي (٢٠٠٨م)، ودراسة أبو هين (٢٠١٠م) ودراسة الداوور (٢٠٠٧م) في بناء وإعداد أداة الدراسة وصياغة فقراتها، وتم اعتماد تصنيف كوتر وهسكت (Kotter & Haskett) لأنماط الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة - ثقافة النظم والأدوار - ثقافة التعاطف الإنساني - ثقافة الإنجاز) وتستهدف الاستبانة استطلاع رأي أفراد الدراسة من المعلمين حول نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

القسم الأول: البيانات الأولية عن أفراد العينة وتضمنت: سنوات الخبرة (٥ سنوات فأقل، من ٦-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، والمرحلة التعليمية (الابتدائي - المتوسط - الثانوي).

القسم الثاني: يشتمل على نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية ويتكون من (٣٢) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد هي: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز)، وقد طلب من المفحوصين الإجابة عن عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد كالتالي:

موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، غير متأكد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١)

ب - صدق الأداة (الاستبانة)

الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قام الباحث بعد استشارة المشرف بعرض الصورة الأولية من عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية والتي اشتملت على (٣٨) عبارة على مجموعة من المحكمين وعددهم (١٦) محكما (ملحق ١) من أكاديميين متخصصين في مجال التربية، والإدارة والتخطيط التربوي، وعلم النفس التربوي، والمناهج وطرق التدريس، وتم أخذ آراء المحكمين حول وضوح ودقة صياغة العبارة مع اقتراح الصياغة المناسبة إذا تطلب الأمر ذلك، ومدى مناسبة العبارة للبعد الذي صنفت فيه،

وبناء على آراء المحكمين الفضلاء واقتراحاتهم وملاحظاتهم تم تعديل بعض فقرات الاستبانة وإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف عبارات أخرى متقاربة المعنى، كما أضيفت عبارات أخرى أقرب للبعد المعنى، حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية مشتملة على (٣٢) عبارة، وبذلك أصبحت

استبانة "أنماط الثقافة التنظيمية" قابلة للتطبيق، كما اشتملت الاستبانة على تعليمات توضح لأفراد الدراسة كيفية الإجابة عن بنودها.

صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية (pilot study) خارج عينة الدراسة وعددها (٦٠) فردا من معلمي الهيئة الملكية بالجبيل، وذلك للتأكد من صدق المقياس عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون كما يظهر الجدول (٨، ٩) لقياس العلاقة بين العبارات بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه والعلاقة بين العبارات والدرجة الكلية للأداة.

جدول (٨)

معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	(البعد)
❖❖٠.٥٦٥	٧	❖❖٠.٤٦٣	٤	❖❖٠.٤٤٠	١	ثقافة القوة
❖❖٠.٥٦٩	٨	❖❖٠.٢٩٤	٥	❖❖٠.٤٣٤	٢	
		❖❖٠.٥١٣	٦	❖❖٠.٥٧١	٣	
❖❖٠.٥٨٩	١٥	❖❖٠.٧٤٨	١٢	❖❖٠.٢٧٣	٩	ثقافة النظم والأدوار
❖❖٠.٥٨٤	١٦	❖❖٠.٧٠٧	١٣	❖❖٠.٤٢٤	١٠	
		❖❖٠.٥٦٠	١٤	❖❖٠.٧٥٣	١١	
❖❖٠.٦١٣	٢٣	❖❖٠.٦٩٢	٢٠	❖❖٠.٦٨٠	١٧	ثقافة التعاطف الإنساني
❖❖٠.٦٢٦	٢٤	❖❖٠.٥٩٧	٢١	❖❖٠.٦٣٣	١٨	
		❖❖٠.٧٣٥	٢٢	❖❖٠.٧٣٢	١٩	
❖❖٠.٦٩٩	٣١	❖❖٠.٧٧٠	٢٨	❖❖٠.٦٩٣	٢٥	ثقافة الإنجاز
❖❖٠.٧٤٧	٣٢	❖❖٠.٦٩٥	٢٩	❖❖٠.٧٥٧	٢٦	
❖❖٠.٨١٠	٣٣	❖❖٠.٧٥٦	٣٠	❖❖٠.٧٣٩	٢٧	

❖❖ دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول (٨) أن جميع معاملات ارتباط بنود العبارات بالدرجة الكلية المنتمية إليه كانت موجبة ودالة حيث تتراوح قيمها بين (٠.٢٧٣ - ٠.٨١٠) وهي معاملات على درجة مناسبة من الصدق ، وهذا يدل على أن جميع العبارات صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

جدول (٩)

معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	(البعد)
❖❖٠.٧٠٠	٧	❖❖٠.٣٧٢	٤	❖❖٠.٥٠٩	١	ثقافة القوة
❖❖٠.٣٩٢	٨	❖❖٠.٥٣٣	٥	❖❖٠.٥٤٣	٢	
		❖❖٠.٢٦٢	٦	❖❖٠.٤٨٧	٣	
❖❖٠.٥١٥	١٥	❖❖٠.٦١٩	١٢	❖❖٠.١٩٣	٩	ثقافة النظم والأدوار
❖❖٠.٤٩٦	١٦	❖❖٠.٦٢٢	١٣	❖❖٠.٢٧٢	١٠	
		❖❖٠.٤٢٥	١٤	❖❖٠.٦١٧	١١	
❖❖٠.٤٨٠	٢٣	❖❖٠.٥٦٨	٢٠	❖❖٠.٥٨٤	١٧	ثقافة التعاطف الإنساني
❖❖٠.٤٦٥	٢٤	❖❖٠.٤٧٠	٢١	❖❖٠.٥٣١	١٨	
		❖❖٠.٥٧٧	٢٢	❖❖٠.٦٠٢	١٩	
❖❖٠.٥٧٤	٣١	❖❖٠.٦٩٤	٢٨	❖❖٠.٦٠٩	٢٥	ثقافة الإنجاز
❖❖٠.٥٧٤	٣٢	❖❖٠.٥٣٨	٢٩	❖❖٠.٦٥٩	٢٦	
❖❖٠.٦٥٠	٣٣	❖❖٠.٦٤٨	٣٠	❖❖٠.٦٧٦	٢٧	

❖❖ دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول (٩) أن جميع معاملات ارتباط بنود العبارات بالدرجة الكلية للأداة كانت موجبة ودالة حيث تتراوح قيمها بين (٠.١٩٣ - ٠.٧٠٠) وهي معاملات على درجة مناسبة من الصدق، وهذا يدل على أن جميع العبارات صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

ج - ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة قام الباحث باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، والاستبانة ككل وكانت النتائج كما توضحه بيانات الجدول (١٠)

جدول (١٠)

قيم معامل الثبات للأبعاد المختلفة لإجمالي الأداة

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ
١	ثقافة القوة	٨	٠.٦٢٩
٢	ثقافة النظم والأدوار	٨	٠.٦٨٦
٣	ثقافة التعاطف الإنساني	٨	٠.٨٠١
٤	ثقافة الإنجاز	٩	٠.٨٧٨
	الأداة ككل	٣٣	٠.٨٤٩

يتضح من الجدول (١٠) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الأداة وللأداة ككل هي قيم مرتفعة تراوحت بين (٠.٦٢٩ - ٠.٨٧٨) مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بقدر مناسب من الثبات.

سادسا: إجراءات الدراسة

بعد الانتهاء من إعداد الأداة بصورتها النهائية ملحق (٢) وموافقة سعادة المشرف عليها، تم تطبيقها ميدانيا على أفراد الدراسة بعد أن تم الموافقة على توزيعها وتسهيل مهمة الباحث من إدارة الخدمات التعليمية بموجب خطاب سعادة مدير إدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية بالجبل رقم ٤٣٤/٢٦٤/٢٠/٥ في ٤/٨/١٤٣٤هـ ملحق (٤).

وقد وزعت الاستبانات على أفراد الدراسة في الفصل الدراسي الثاني بتاريخ ٢٠/٤/١٤٣٤هـ وتم الانتهاء من جمعها في ١/٥/١٤٣٤هـ ، وكانت الاستبانات المستردة (٢٥٢) استبانة، واستبعد (١٦) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة، والجاهزة للتحليل (٢٣٦) استبانة تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية بنسبة (٢٥٪) تقريباً من المجتمع الأصلي للدراسة، والجدول (١١) يوضح أعداد الاستبانات الموزعة والعائدة والمستبعدة.

جدول (١١)

عدد الاستبانات الموزعة على أفراد الدراسة والعائد والمستبعد

الاستبانات الصالحة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الموزعة		مجتمع الدراسة
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
٢٣٦	٢٤.٩٢	١٦	١.٦٨	٢٥٢	٢٦.٦١	٣٠٠	٣١.٦٧	٩٤٧

سابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:

- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لوصف خصائص عينة الدراسة والتعرف على استجابات أفرادها على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.

- تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق بين استجابات أفراد الدراسة، وذلك تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.
- اختبار شيفيه للمقارنة بين فروقات المتوسطات البعدية.
- اختبار توكي للمقارنة بين فروقات المتوسطات البعدية.
- اختبار LSD للمقارنة بين فروقات المتوسطات البعدية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

١. الإجابة عن السؤال الأول

٢. الإجابة عن السؤال الثاني

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج تطبيق الأداة على أفراد الدراسة من (معلمي مدارس الهيئة الملكية بالجبيل)، وقد عمد الباحث إلى تنظيم هذا الفصل وفق ترتيب أسئلة الدراسة، حيث يتم عرض السؤال ثم يتبعه عرض الجدول المتضمن قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، الفقرات التي يتضمنها البعد المتعلق بالسؤال، يلي ذلك توضيح للبيانات الواردة في الجدول، وتفسيرها ومناقشتها.

وللحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد الدراسة على الفقرات فقد تم استخدام التدرج التالي كمحك يمكن الكشف من خلاله عن درجة موافقة أفراد الدراسة على نمط الثقافة التنظيمية السائد بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل:

المتوسطات الحسابية للتقدير ٤.٢٠ فأكثر تقابل درجة موافقة عالية جداً، والمتوسطات الحسابية للتقديرات من ٣.٤٠ - ٤.٢٠ تقابل درجة عالية، والمتوسطات الحسابية للتقديرات من ٢.٦٠ - ٣.٤٠ تقابل درجة متوسطة، والمتوسطات الحسابية للتقديرات من ١.٨٠ - ٢.٦٠ تقابل درجة منخفضة، والمتوسطات الحسابية للتقديرات ١.٨٠ فأقل تقابل درجة منخفضة جداً.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على

ما نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة ويظهر الجدول (١٢) تلك النتائج.

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لأبعاد الأداة وللأداة ككل

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٢	ثقافة النظم والأدوار	٣.٧١	٠.٥٣٥	عالية	١
١	ثقافة القوة	٣.٥٧	٠.٤٩٣	عالية	٢
٣	ثقافة التعاطف الإنساني	٣.٥٤	٠.٥٨٨	عالية	٣
٤	ثقافة الإنجاز	٣.٢٨	٠.٧١٦	متوسطة	٤
	الأداة ككل	٣.٥٢	٠.٤٣٥	عالية	

يتضح من الجدول (١٢) أن ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٥٣٥) ثم ثقافة القوة بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وانحراف معياري (٠.٤٩٣) وحصل على المرتبة الثالثة ثقافة التعاطف الإنساني بمتوسط حسابي (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٥٨٨) وحلت ثقافة الإنجاز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٧١٦)، أما الدرجة الكلية للأداة ككل فقد حصلت على متوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٤٣٥) وهذه النتيجة تشير إلى أن ممارسة الثقافة التنظيمية في جميع مدارس الهيئة الملكية كانت بدرجة عالية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الداغور (٢٠٠٧م) حيث كانت درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في كل الأنماط عالية، وكذلك دراسة ملحم (٢٠٠٣م) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس الأردنية الخاصة كان مرتفعاً، واختلفت مع نفس الدراسة التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من الثقافة التنظيمية لدى المديرين العاملين في المدارس الحكومية.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة لي ويو (Lee & Yu 2004) حيث حصلت ثقافة النظم والأدوار على المرتبة الأولى في المشايخ، وكذلك مع نتيجة دراسة براكر (Parker 2000) التي أظهرت نتائجها حصول ثقافة النظم والأدوار على المرتبة الأولى بدرجة ممارسة عالية، وكذلك اتفقت مع دراسة بينتون (Benton, 2000)، ودراسة لبيبك (Lybeck 2000) اللتان أسفرت

نتائجها عن تصدر ثقافة النظم والأدوار، ودراسة أبو هين (٢٠١٠م) والتي أظهرت نتائجها تصدر وسيادة نمط ثقافة النظم والأدوار، وكذلك دراسة وندي كارول (Wendy Carol, 2010) التي أظهرت تصدر ثقافة النظم والأدوار، وكذلك دراسة الفرخان (٢٠٠٣م).

فيما اختلفت عن دراسة عبد الإله (٢٠٠٦م) التي حصلت ثقافة الإنجاز على الترتيب الأول، وكذلك دراسة العاجز وعساف (٢٠٠٧م) والتي أظهرت نتائجها حصول نمط التعاطف الإنساني على المرتبة الأولى، ودراسة الآغا وسكيك (٢٠١٠) التي أسفرت نتائجها عن شيوع ثقافة القوة في المدارس الثانوية بغزة، وكذلك دراسة لوند (Lund, 2003) حيث حصلت ثقافة النظم والأدوار في المرتبة الأخيرة.

ومن خلال النظر إلى أنماط الثقافة التنظيمية السائدة الواردة في جدول (١٢) يلاحظ أن استجابات أفراد الدراسة متقاربة بشكل كبير حيث أن الفارق بين رؤية المعلمين حول بُعد ثقافة (النظم والأدوار) والتي احتلت المرتبة الأولى وثقافة (الإنجاز) التي احتلت المرتبة الأخيرة ليس كبيراً، وهذه النتيجة تؤكد انتشار مفهوم الثقافة التنظيمية بين العاملين في المدارس من المعلمين، وربما يعود السبب في ذلك إلى ممارسة مديري المدارس للأساليب المتنوعة، والأنماط الثقافية المختلفة بما يحقق أهداف المدرسة بحسب المواقف الإدارية، وبحسب الفروق الفردية بين المعلمين في الأداء والالتزام، وبحسب الظروف المحيطة بالمدرسة.

وانفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو معيلق (٢٠١٢م) والتي أظهرت نتائجها تقارب كبير في ممارسة الأنماط الثقافية المختلفة،

ويعزو الباحث تصدر نمط ثقافة النظم والأدوار إلى أن مديري مدارس الهيئة الملكية بالجيب يشعرون أنهم جهات تنفيذية ملتزمون بالأنظمة والقوانين التي تحددها وزارة التربية والتعليم، وإدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية؛ لذا فهم حريصون كل الحرص على تطبيق الأنظمة والإجراءات الثابتة، فهم مسؤولون أمام السلطة الأعلى بكل ما يحدث داخل المدرسة، بالإضافة إلى أن المعلمين يحرصون على الالتزام بأنظمة العمل ككل تبعاً للثقافة السائدة في المدرسة والتي تركز على النظام والاستقرار، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن هذه الثقافة تركز كما أشار الهواري (٢٠١٠م:٢٧٢) على مكافأة المعلمين على أساس الالتزام باللوائح والأنظمة، فيما جاءت ثقافة

الإنجاز في المرتبة الأخيرة ويعزو الباحث سبب ذلك إلى مركزية الإدارة وعدم تفويض الصلاحيات كاملة لمديري المدارس مما ينتج عن ذلك تنفيذ التعليمات من السلطة الأعلى دون تدخل في استحداث أنظمة ذات كفاءة وفعالية تؤثر على سير العمل بطريقة إبداعية.

ولتوضيح نتائج استجابات المعلمين بحسب عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية بصورة مفصلة قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لعبارات كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والجدول (١٣) يوضح ذلك:

أولاً : ثقافة القوة

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات البعد الأول

ثقافة القوة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٦	يلتزم المعلمون بأنظمة العمل رغبة في الحصول على الثواب.	٣.٨٥	٠.٩٤٦	عالية	١
٥	تحظى إدارة المدرسة بالاحترام والتقدير من قبل المعلمين.	٣.٨٣	٠.٩٤١	عالية	٢
١	تتناسب صلاحيات مدير المدرسة مع حجم مسؤولياته	٣.٥٧	١.٠٣٥	عالية	٣
٤	يُكَلَّف المعلمون بالمهام حسب رغبة مدير المدرسة.	٣.٥٥	١.١٢٧	عالية	٤
٣	يفرض مدير المدرسة رأيه في حل المشكلات الإدارية.	٣.٥١	١.٠٥٠	عالية	٥
٢	تعتمد إدارة المدرسة على أنظمة وإجراءات ثابتة.	٣.٤٧	١.٠٧٠	عالية	٦
٨	يضع مدير المدرسة اجراءات لتحسين العمل المدرسي نابعة من رأيه الشخصي	٣.٤٤	٠.٩٧٧	عالية	٧
٧	تعتمد إدارة المدرسة على مبدأ المساءلة لتسيير العمل.	٣.٣٣	١.٠٣١	متوسطة	٨
المحور ككل		٣.٥٧	٠.٤٩٣	عالية	

يبين الجدول (١٣) درجة الموافقة على بُعد ثقافة (القوة) مرتبة تنازليا حسب وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث يتبين أن معظم العبارات حصلت على درجة ممارسة عالية تتراوح قيمها بين (٣.٤٤) - (٣.٨٥) عدا العبارة رقم (٧) فكانت بدرجة ممارسة متوسطة في المرتبة الأخيرة، حيث حصلت العبارة " يلتزم المعلمون بأنظمة العمل رغبة في الحصول على الثواب" على الترتيب الأول وحصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٩٤٦)، ويعزو الباحث حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى إلى ميل مديري المدارس - أصحاب السلطة الأعلى في المدرسة - إلى الاعتماد على الحسم والقوة في تطبيق أنظمة العمل، وتحفيز المعلمين وتوجيههم والتأثير عليهم من خلال استخدام أسلوب العقاب والثواب، وفي هذا الصدد يشير الهواري (٢٠١٠: ٢٨٤) إلى أن "من دوافع العمل في ثقافة القوة هو الأمل في الثواب والخوف من العقاب".

وحصلت العبارة " تحظى إدارة المدرسة بالاحترام والتقدير من قبل المعلمين" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٩٤١)، ودرجة ممارسة عالية وربما يعود السبب في ذلك إلى طبيعة المجتمع وترسيخ مبدأ التعاون والاحترام والالتزام بالقيم والاتجاهات الإيجابية التي يحث عليها الدين الإسلامي، بغض النظر عن العمل والإجراءات الإدارية، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو حشيش (٢٠١١م) التي حصلت تلك العبارة فيها على درجة ممارسة متوسطة.

في حين حصلت العبارة " تعتمد إدارة المدرسة على مبدأ المساءلة لتسيير العمل" على أقل متوسط حسابي وقيمه (٣.٣٣) وانحراف معياري (١.٠٣١) بدرجة ممارسة متوسطة، ويعزو الباحث حصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة لعبارات هذا البعد إلى توجه مديري المدارس إلى استخدام أسلوب المساءلة في حال التقصير بالعمل، والاعتماد على أسلوب المساءلة لضبط سلوكيات المعلمين والتزامهم والابتعاد عن أساليب التحفيز، وذلك لضبطهم عن طريق الأنظمة والإجراءات.

وإجمالاً توضح بيانات الجدول رقم (١٣) أن المتوسط الحسابي لاستجابة عينة الدراسة لعبارات هذا البعد المتعلقة بثقافة القوة حصلت على متوسط حسابي قيمته (٣.٥٧) وانحراف معياري (٠.٤٩٣) ودرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن درجة ممارسة ثقافة القوة في المدارس كانت بدرجة عالية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الهيجان (١٩٩٢م) التي توصلت إلى "أن القيم التي يركز عليها المديرون هي قيمة النفوذ والقوة وذلك من خلال الصلاحيات التي يمتلكونها والتوجيهات التي

يؤمرون بتنفيذها"، في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو معيلق (٢٠١٢م) التي أظهرت نتائجها حصول "ثقافة القوة على المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة".

ثانياً: النظم والأدوار

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات البعد الثاني

ثقافة النظم والأدوار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١٠	يحرص المعلمون على الالتزام بالدوام الرسمي.	٤.١٠	٠.٨٠٨	عالية	١
٩	تعطي إدارة المدرسة أهمية كبيرة للأنظمة والإجراءات.	٤.٠٦	٠.٨٢١	عالية	٢
١٤	تقوم إدارة المدرسة بمراقبة أداء المعلمين بشكل مستمر.	٣.٨٥	٠.٨١١	عالية	٣
١٦	تعمل الإجراءات الإدارية على تسهيل إنجاز الأعمال في المدرسة.	٣.٧٠	٠.٧٦٥	عالية	٤
١٣	تتسم إجراءات العمل في المدرسة بالوضوح والبساطة.	٣.٥٧	٠.٩٧٦	عالية	٥
١٥	تتسجم التعليمات المطبقة داخل المدرسة مع متطلبات التغيير والتطوير.	٣.٥٤	٠.٨٠٠	عالية	٦
١٢	تعتمد إدارة المدرسة على معايير الأداء الوظيفي في تقييم المعلمين.	٣.٤٦	١.١١٦	عالية	٧
١١	تهتم إدارة المدرسة بتطبيق نظام عادل بين المعلمين.	٣.٤٤	١.٠٨٤	عالية	٨
	المحور ككل	٣.٧١	٠.٥٣٥	عالية	

يبين الجدول (١٤) درجة الموافقة على بُعد ثقافة (النظم والأدوار) مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث يتبين أن جميع العبارات حصلت على درجة ممارسة عالية تتراوح قيمها بين (٣.٤٤ - ٤.١٠) حيث حصلت العبارة "يحرص المعلمون على الالتزام بالدوام الرسمي" على الترتيب

الأول، وحصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (٤.١٠) وانحراف معياري (٠.٨٠٨) ويعزو الباحث حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى إلى اهتمام مديري المدارس بتطبيق الأنظمة، ومكافأة المنضبطين حيث يعد هذا الإجراء من مبادئ ثقافة النظم والأدوار التي تحرص على مكافأة المعلمين بحسب التزامهم بالأنظمة، والتعليمات واللوائح، فهم يعملون في ضوء القواعد المستقرة، والنظم الموضوعة للعمل بطريقة صحيحة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الداعور (٢٠٠٧م)، ودراسة موهانتي وآخرون (Mohanty, et al, 2012) التي أظهرت نتائجها التزام العاملين بأوقات العمل في تلك المؤسسات كون تلك الأنظمة والإجراءات تعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تحفز الموظفين الملتزمين.

وحصلت عبارة " تعطي إدارة المدرسة أهمية كبيرة للأنظمة والإجراءات " على المرتبة الثانية في نمط ثقافة النظم والأدوار بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وانحراف معياري (٠.٨٢١) وربما يعود السبب في ذلك إلى حرص إدارة المدرسة على تطبيق الأنظمة والإجراءات والقواعد وذلك لأن العمل وفق هذه الطريقة يقلل من الاختلاف في أداء المعلمين وبالتالي في اتخاذ القرارات المتعلقة بإجراءات العمل، فالمدير يطبق النظام بدقة ليجنب الاجتهاد والتغيير في إصدار أوامر جديدة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو هين (٢٠١٠م) التي أظهرت أن مدير المدرسة يعطي أهمية كبيرة للأنظمة والإجراءات.

في حين حصلت العبارة " تهتم إدارة المدرسة بتطبيق نظام عادل بين المعلمين." على أقل متوسط حسابي وقيمه (٣.٤٤) وانحراف معياري (١.٠٨٤) وبدرجة ممارسة عالية، ويعزو الباحث حصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة في عبارات هذا النمط حرص مديري المدارس على تحري العدل سواء في توزيع المهام على المعلمين، أو تقييم الأداء الوظيفي.

كما يبين الجدول (١٤) أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد المتعلقة بثقافة النظم والأدوار حصلت على متوسط حسابي قيمته (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٥٣٥) ودرجة ممارسة عالية، وهذا يدل على أن درجة ممارسة ثقافة النظم والأدوار في المدارس كانت عالية ومنسجمة مع النتائج الواردة في جدول (١٢)، وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة عن نتائج دراسة الداعور (٢٠٠٧م) التي أظهرت حصول ثقافة التعاطف الإنساني على المرتبة الأولى.

ثالثاً: ثقافة التعاطف الإنساني

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات البعد الثالث

ثقافة التعاطف الإنساني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١٧	تشجع إدارة المدرسة على قيام علاقات ودية وطيبة بين المعلمين	٣.٨٨	٠.٦٩٢	عالية	١
٢٤	تشارك إدارة المدرسة المعلمين أفراحهم وأتراحهم	٣.٨٣	٠.٧٣٠	عالية	٢
٢٣	يكلف مدير المدرسة المعلمين بالأعمال بناءً على رغبتهم في النمو المهني.	٣.٦٦	٠.٨٣٣	عالية	٣
٢٢	تهتم إدارة المدرسة بمشكلات وهموم المعلمين.	٣.٦٥	٠.٩٠٣	عالية	٤
٢١	تساعد إدارة المدرسة المعلم الجديد على التكيف مع البيئة المدرسية.	٣.٥٥	٠.٨٤١	عالية	٥
١٨	تفوض إدارة المدرسة الصلاحيات لإنجاز المهام.	٣.٥١	٠.٩١٥	عالية	٦
١٩	تتخذ إدارة المدرسة القرارات بالمشاركة مع المعلمين.	٣.١٤	١.٠٩٦	متوسطة	٧
٢٠	تتصل إدارة المدرسة بين العمل والعلاقات الشخصية.	٣.١٠	١.٠٣٥	متوسطة	٨
المحور ككل		٣.٥٤	٠.٥٨٨	عالية	

يبين الجدول (١٥) درجة الموافقة على بُعد ثقافة (التعاطف الإنساني) مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث يتبين أن معظم العبارات حصلت على درجة ممارسة عالية تتراوح قيمها بين (٣.٥١ - ٣.٨٨)، وحصلت العبارتين رقم (١٩) و (٢٠) على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي للأولى (٣.١٤) وللثانية (٣.١٠).

وحصلت العبارة "تشجع إدارة المدرسة على قيام علاقات ودية وطيبة بين المعلمين" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٦٩٢) بدرجة موافقة عالية، ويعزو الباحث حصول

هذه العبارة على المرتبة الأولى إلى حرص مديري المدارس على إقامة العلاقات الطيبة مع المعلمين وتعزيز الجانب الإنساني بالتعامل وتحسين العلاقات بين جميع المعلمين في المدرسة لكسب ولأهم والتزامهم وبالتالي الحصول على الإنتاجية وتحقيق أهداف العمل بكفاءة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الداغور(٢٠٠٧م)، ومع دراسة الشريف(٢٠٠٧م) التي أكدت نتائجها أن هناك توجه من قبل مديري المدارس نحو تشجيع العلاقات الودية بين المعلمين، كما اتفقت مع دراسة كيثروتس وآخرون (Kythreotis et al2010) حيث أشارت نتائجها أن هناك علاقة إيجابية بين العلاقات الإنسانية وتحصل الطلاب، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة أبو حشيش(٢٠١١م) التي كانت درجة ممارسة هذه العبارة ضعيفة.

وحصلت عبارة " تشارك إدارة المدرسة المعلمين أفراحهم وأتراحهم " بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٧٣٠) ، وربما يعود السبب في ذلك إلى حرص مديري المدارس على العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع المعلمين كما في الفقرة السابقة والتمسك بالقيم الاجتماعية التي يتميز بها المجتمع في التواصل والمشاركة في الأفراح والأتراح، وتبادل الاحترام والتقدير فيما بينهم لخلق أسرة مدرسية مترابطة تسهم في نجاح العمل المدرسي، بالإضافة إلى سهولة التواصل مع المعلمين بسبب تنوع وسائل الاتصال، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عسكر(٢٠١٢م) التي أشارت إلى اهتمام مديري المدارس بالعلاقات الإنسانية، ومشاركة المعلمين في أفراحهم وأتراحهم، وكذلك مع دراسة الداغور(٢٠٠٧م) وأبو هين(٢٠١٠م).

في حين حصلت العبارة " تفصل إدارة المدرسة بين العمل والعلاقات الشخصية. " على أقل متوسط حسابي وقيمه (٣.١٠) وانحراف معياري (١.٠٣٥) وبدرجة ممارسة متوسطة ولعل سبب ذلك هو طبيعة النفس البشرية التي مهما بلغت من العدل الإنصاف فإنها لن تصل إلى الكمال في مسألة التعامل مع المعلمين من منطلق الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية، وقد يكون للمعاملة دور كبير في هذه المسألة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو حشيش(٢٠١١م) حيث حصلت هذه العبارة على درجة ممارسة عالية.

كما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد المتعلقة بثقافة التعاطف الإنساني حصلت على متوسط حسابي قيمته (٣.٥٤) وانحراف معياري(٠.٥٨٨) ودرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن درجة ممارسة ثقافة التعاطف الإنساني كانت عالية.

وافقت هذه النتيجة مع دراسة (Luod 2003) التي حصلت ثقافة التعاطف الإنساني على المرتبة الأولى، ودراسة لي و يو (Lee & Yu,2004) التي أظهرت أن الثقافة السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني، فيما اختلفت مع نفس الدراسة في ثقافات الشركات الأخرى حيث كانت ثقافة المشا في هي النظم والأدوار وثقافة شركات التأمين هي الإنجاز، واختلفت مع دراسة المصري (٢٠١١م) التي أظهرت نتائجها حصول ثقافة التعاطف الإنساني على المرتبة الأولى.

رابعا: ثقافة الإنجاز

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات البعد الرابع

ثقافة الإنجاز

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٢٩	يعتبر إنجاز المهام في المدرسة بكفاءة من أولويات العمل.	٣.٤٣	٠.٩٩٣	عالية	١
٢٥	يعد إنجاز العمل من أهم معايير تقويم الأداء الوظيفي.	٣.٤١	٠.٩٦٥	عالية	٢
٢٦	تعتبر إدارة المدرسة المعلمين زملاء ملتزمون بإنجاز أهداف مشتركة.	٣.٣٨	٠.٩٢٢	متوسطة	٣
٢٧	تراعى إدارة المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع المهام المناسبة لقدراتهم.	٣.٢٨	٠.٩٤١	متوسطة	٤
٣٣	تتبنى إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية التي يقترحها المعلمون.	٣.٢٨	٠.٩٩٢	متوسطة	٥
٣٠	تغرس إدارة المدرسة ثقافة مدرسية محفزة على الإبداع.	٣.٢٦	٠.٩٤٤	متوسطة	٦
٣١	تكرّم إدارة المدرسة المبدعين من المعلمين على إنجازاتهم.	٣.٢٦	١.٠٠٦	متوسطة	٧
٢٨	ترسّخ إدارة المدرسة ثقافة العمل التعاوني لدى المعلمين.	٣.٢٤	٠.٩١٠	متوسطة	٨
٣٢	تعطي إدارة المدرسة أهمية كبيرة لجودة مخرجات التعليم.	٣.٠٢	١.٠٢٧	متوسطة	٩
المحور ككل		٣.٢٨	٠.٧١٦	متوسطة	

يبين الجدول (١٦) درجة الموافقة على بُعد ثقافة (الإنجاز) مرتبة تنازليا حسب وجهة نظر أفراد الدراسة حيث حصلت معظم العبارات على درجة موافقة متوسطة تتراوح قيمها بين (٣.٠٢ - ٣.٣٨)، ماعدا العبارتين رقم (٢٩) و(٢٥) فحصلتا على درجة ممارسة عالية، وحصلت عبارة " يعتبر إنجاز المهام في المدرسة بكفاءة من أولويات العمل" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٣.٤٣) وانحراف معياري (٠.٩٩٣) ودرجة موافقة عالية، وقد يكون سبب ذلك أن أداء المهام بكفاءة وفعالية مع الالتزام بتنفيذ تلك المهام من معايير التقدّم والكسب من خلال تقويم الأداء الوظيفي أو الحوافز الأخرى، فالمعلم يحرص على اتباع سياسة المدرسة في إنجاز العمل بكفاءة للحصول على التقدّم الوظيفي، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الداعور (٢٠٠٧م).

وحصلت عبارة " يعد إنجاز العمل من أهم معايير تقويم الأداء الوظيفي." على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٣.٤١) وانحراف معياري(٠.٩٦٥) ودرجة موافقة عالية، ويعزو الباحث حصول هذه العبارة على المرتبة الثانية إلى ما أكد عليه الهواري(٢٠١٠م) في أن أهم معايير الكسب والتقدم في المنظمات التي تتصف بالإنجاز هو أداء المهام بكفاءة عالية مع الالتزام القوي بالتنفيذ، وكذلك حرص مديري المدارس على التقييم وفق معايير محددة تتعلق بإنجاز العمل.

وحصلت عبارة " تعطي إدارة المدرسة أهمية كبيرة لجودة مخرجات التعليم" على المرتبة الأخيرة في عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (٣.٠٢) وانحراف معياري(١.٠٢٧) وبدرجة ممارسة متوسطة، ويعزو الباحث حصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة ربما إلى تركيز المدارس على الأنشطة غير المنهجية على حساب الأنشطة الصفية التي تركز على جودة المخرجات، وكذلك اهتمام المعلمين على التميز من خلال الأنشطة غير المنهجية وتحقيق النجاح للمدرسة عن طريق المشاركة في المسابقات المختلفة التي تنظمها مدارس الهيئة الملكية.

كما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد المتعلقة بثقافة الإنجاز حصلت على متوسط حسابي قيمته (٣.٢٨) وانحراف معياري(٠.٧١٦) ودرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن درجة ممارسة ثقافة الإنجاز كانت متوسطة، واختلفت هذه النتيجة عن دراسة لوك وكروفورد(Lok & Crawford 2004) التي حصلت فيها ثقافة الإنجاز على المرتبة الأولى في المنظمات الاسترالية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس

التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبل تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة – المرحلة التعليمية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق بين استجابات

أفراد الدراسة حول نمط الثقافة التنظيمية السائد وفقاً لمتغيري (سنوات الخبرة – المرحلة التعليمية)

واختبار شيفيه وتوكي وLSD لمعرفة اتجاهات الفروق وفيما يلي نتائج تلك الاختبارات:

(١) متغير سنوات الخبرة:

جدول (١٧)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير الخبرة

م	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	التعليق
١	بين المجموعات	١٠٥.٣٨٨	٥٢.٦٩٤	٢	٣.٤٦١	٠.٠٣٣	دالة
	داخل المجموعات	٣٥٤٧.٠٠٢	١٥.٢٢٣	٢٣٣			
٢	بين المجموعات	١٤.٦٨٦	٧.٣٤٣	٢	٠.٣٩٩	٠.٦٧٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٢٨٩.٧٢٠	١٨.٤١١	٢٣٣			
٣	بين المجموعات	١١٥.٨٤٣	٥٧.٩٢١	٢	٢.٦٥٧	٠.٠٧٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٠٧٩.٦٨٣	٢١.٨٠١	٢٣٣			
٤	بين المجموعات	٢٣٠.٨٣٧	١١٥.٤١٨	٢	٢.٨٢٦	٠.٠٦١	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٩١٧.٤٤٧	٤٠.٨٤٧	٢٣٣			
	بين المجموعات	٣٥٣.٨٩٧	١٧٦.٩٤٩	٢	٠.٨٥٧	٠.٤٢٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٨٠٩٢.٤٨٨	٢٠٦.٤٠٦	٢٣٣			

جميع القيم غير دالة عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ عدا البعد الأول

يتضح من الجدول (١٧) أن جميع القيم كانت غير دالة للأداة ككل ولجميع الأبعاد عدا البعد الأول، حيث كانت قيمة (ف) للأداة ككل (٠.٨٥٧)، وهي ليست دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لممارسة لأنماط الثقافة التنظيمية التالية (ثقافة النظم والأدوار - ثقافة التعاطف الإنساني - ثقافة الإنجاز) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى حرص الهيئة الملكية ممثلة بإدارة الموارد البشرية على اختيار المعلمين وفق آليات معينة من حيث القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويظهر ذلك جليا في هذه النتيجة حيث اتفق أغلبهم من خلال الاستجابات على ممارسة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة، مما يدل على انتشار الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبل، واهتمامها باختيار الموظفين الذين يتوافقون مع ثقافتها وقيمها ومعتقداتها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الداوور (٢٠٠٧) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك دراسة الليثي (٢٠٠٨)، وإدريس (٢٠٠٣) حيث أوضحت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط الثقافة السائدة وفقا لمتغير سنوات الخبرة، ماعدا ثقافة النظم والأدوار التي أظهرت فروقا دالة إحصائيا.

واختلفت مع نتائج دراسة أبو هين (٢٠١٠م) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لأنماط الثقافة التنظيمية التالية (ثقافة القوة - ثقافة النظم والأدوار) بينما لم تظهر فروق في ثقافتها (التعاطف الإنساني - الإنجاز).

أما البعد الأول (ثقافة القوة) فقد كانت قيمة (ف) (٣.٤٦)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل، ولمعرفة اتجاهات الفروق في الاستجابات استخدم اختبار شيفه ولكنه لم يكشف عن اتجاه الفروق؛ لذا استخدم الباحث اختبار توكي وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٨)

نتائج اختبار توكي لاتجاهات الفروق تبعاً لمتغير الخبرة للبعد الأول

مستويات الخبرة	المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	من ٦ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
٥ سنوات فأقل	٢٩.٠٧			
من ٦ إلى ١٠ سنوات	٢٧.٤٣			
أكثر من ١٠ سنوات	٢٨.٨٨		❖❖١.٤٥٨	

يتضح من الجدول (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول رأيهم في درجة ممارسة ثقافة القوة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة حيث أن أفراد الدراسة من ذوي الخبرة من (٦ - ١٠)، وربما يعزى السبب في ذلك إلى أن تمارس في المدارس بشكل أكبر مما يراها ذوو الخبرة (٦ - ١٠)، وربما يعزى السبب في ذلك إلى أن زيادة سنوات الخبرة تمنح المعلمين فرصة أكبر على تفهم أبعاد الثقافة التنظيمية والعمل في ضوءها، وربما أن مديري المدارس ذوو الخبرة الطويلة يزدادون تمسكاً بالسلطة ويعملون على ممارسة ثقافة القوة بشكل أكبر.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو هين (٢٠١٠) التي أظهرت وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة في ثقافة القوة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت مع دراسة الداغور (٢٠٠٧) وإدريس (٢٠٠٣) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات الدلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٢) متغير المرحلة التعليمية :

جدول (١٩)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير المرحلة

م	محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	التعليق
١	ثقافة القوة	بين المجموعات	٣٥.٢٢٢	١٧.٦١١	٢	١.١٣٤	٠.٣٢٣	غير دالة
		داخل المجموعات	٣٦١٧.١٦٨	١٥.٥٢٤	٢٣٣			
٢	ثقافة النظم والأدوار	بين المجموعات	٣٦٢.٦٥٦	١٨١.٣٢٨	٢	١٠.٧١٨	٠.٠٠٠	دالة
		داخل المجموعات	٣٩٤١.٧٥١	١٦.٩١٧	٢٣٣			
٣	ثقافة التعاطف الإنساني	بين المجموعات	١٧٠.٠٠٩	٨٥.٠٠٤	٢	٣.٩٤١	٠.٠٢١	دالة
		داخل المجموعات	٥٠٢٥.٥١٧	٢١.٥٦٩	٢٣٣			
٤	ثقافة الإنجاز	بين المجموعات	٢١٩.٠٦٣	١٠٩.٥٣٢	٢	٢.٦٧٨	٠.٠٧١	غير دالة
		داخل المجموعات	٩٥٢٩.٢٢١	٤٠.٨٩٨	٢٣٣			
	الأداة ككل	بين المجموعات	١٥٣٢.١٩٨	٧٦٦.٠٩٩	٢	٣.٨٠٥	٠.٠٢٤	دالة
		داخل المجموعات	٤٦٩١٤.١٨٧	٢٠١.٣٤٨	٢٣٣			

يتضح من الجدول (١٩) أن القيم كانت دالة للأداة ككل وللبعدين الثاني والثالث، حيث كانت قيمة ف للأداة ككل ٣.٨٠٥ وهي دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ فأقل، ولمعرفة اتجاهات

الفروق في الاستجابات استخدم اختبار شيفه واختبار توكي ولكنهما لم يكشفوا عن اتجاه الفروق لذا استخدم الباحث اختبار LSD وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٢٠)

نتائج اختبار LSD لاتجاهات الفروق تبعا لمتغير المرحلة للبعدين الثاني والثالث وللأداة ككل

الأبعاد	المرحلة التعليمية	المتوسط الحسابي	المرحلة الابتدائية	المرحلة المتوسطة	المرحلة الثانوية
ثقافة النظم والأدوار	ابتدائي	٣٠.٨٥		♦♦٢.٧٩٦	١.٥٧٢
	متوسط	٢٨.٠٦			
	ثانوي	٢٩.٢٨			
ثقافة التعاطف الإنساني	ابتدائي	٢٨.٩٤			♦♦٢.٣١٤
	متوسط	٢٨.٢٩			
	ثانوي	٢٦.٦٣			
إجمالي الأبعاد على الأداة	ابتدائي	١١٨.٦١		♦♦٤.٧٩٢	♦♦٥.٥٤٢
	متوسط	١١٣.٨٢			
	ثانوي	١١٣.٠٧			

يتضح من الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات معلمي المرحلة الابتدائية واستجابات معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية ولصالح معلمي المرحلة الابتدائية في البعد الثاني (ثقافة النظم والأدوار) وعلى الأداة ككل، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات معلمي المرحلة الثانوية ومعلمي المرحلة الابتدائية تجاه بُعد ثقافة التعاطف الإنساني ولصالح معلمي المرحلة الابتدائية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى طبيعة المرحلة الابتدائية والتي تعد مرحلة التأسيس، حيث

تهتم القيادات التعليمية المسؤولة عن مدارس الهيئة الملكية على اختيار العناصر المميزة من المعلمين التي تتوافق قيمهم ومعتقداتهم مع رسالة المدارس وفق معايير محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة وتحقيقها بكفاءة عالية، فضلا أن المرحلة الابتدائية تنخفض فيها مشكلات الطلاب السلوكية نظرا لطبيعة طلاب هذه المرحلة، ولذا يكون ترسيخ خصائص الثقافة التنظيمية لدى المعلمين أكثر من المراحل الأخرى التي قد ينشغل فيها مدير المدرسة والمعلمين في متابعة سلوكيات الطلاب الخاطئة على حساب الاهتمام بترسيخ وتبني الثقافة التنظيمية في العمل، وكذلك اهتمام إدارة المدرسة والتركيز على العمل والأنظمة والإجراءات من ناحية ومن ناحية أخرى تفعيل العلاقات الإنسانية مع المعلمين كثقافة تنظيمية تحفز على الإبداع والتميز.

أما البعد الأول (ثقافة القوة) فقد كانت قيمة ف ١.١٣٤ وهي ليست دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ فأقل، وكذلك البعد الرابع (ثقافة الإنجاز) كانت قيمة ف ٢.٦٧٨ وهي ليست دالة أيضا عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ فأقل، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين في ممارسات نمطي ثقافة القوة وثقافة الإنجاز يعزى للمرحلة التعليمية، وقد يفسر ذلك أن جميع معلمي المراحل التعليمية تمارس أبعاد الثقافة التنظيمية المتعلقة بثقافة القوة وثقافة الإنجاز بصورة متطابقة إلى حد كبير وتتبنى الأفكار الإبداعية التي تحرص عليها سياسة التعليم في الهيئة الملكية من توفير الموارد البشرية والمادية التي تساهم بشكل فعال في التدريس الفعال والبيئة الجاذبة للمعلم والطالب، فضلا أن مديري المدارس يؤكدون على ضرورة وجود نسق وأفكار مشتركة بينهم وبين المعلمين حول طبيعة العمل والعلاقات وكيفية إنجاز المهام، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عسكر (٢٠١٢م) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وكذلك دراسة كيكل (Kekäle 2007) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد الدراسة تجاه معتقدات الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

تمهيد :

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق نتائج الدراسة الميدانية واستجابات أفراد عينة الدراسة عن تساؤلات الدراسة الميدانية ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، يتناول هذا الفصل ملخص نتائج الدراسة الميدانية، وينتهي بتقديم التوصيات.

أولاً : ملخص النتائج :

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة على

تساؤلاتها على النحو التالي:

١. أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجيبيل بحسب آراء المعلمين المشاركين في الدراسة كانت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٤٣٥) حيث احتلُّ بعد ثقافة النظم والأدوار المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٥٣٥)، يليه بعد ثقافة القوة بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وانحراف معياري (٠.٤٩٣) وحصل على المرتبة الثالثة ثقافة التعاطف الإنساني بمتوسط حسابي (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٥٨٨) وحلَّت ثقافة الإنجاز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٧١٦).

٢. جاءت آراء أفراد الدراسة من المعلمين تجاه ممارسة الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية تبعاً لمتغيري (سنوات الخبرة – المرحلة التعليمية) على النحو التالي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه درجة ممارسة ثقافة النظم والأدوار وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، بين المرحلة الابتدائية وكل من المرحلة المتوسطة والثانوية ولصالح المرحلة الابتدائية وفي الأداة ككل،

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة للممارسة أبعاد الثقافية التنظيمية التالية (ثقافة النظم والأدوار - ثقافة التعاطف الإنساني - ثقافة الإنجاز) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه درجة ممارسة ثقافة القوة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل وفقا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه درجة ممارسة ثقافة التعاطف الإنساني وفقا لمتغير المرحلة التعليمية ، بين المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية ولصالح المرحلة الابتدائية
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه درجة ممارسة ثقافة القوة وفقا لمتغير المرحلة التعليمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه درجة ممارسة ثقافة الإنجاز وفقا لمتغير المرحلة التعليمية.

ثانياً : توصيات الدراسة :

في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج متعددة يعرض الباحث التوصيات التالية:

- ١- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري حديث من قبل القيادات الإدارية بمدارس الهيئة الملكية باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية ، وذلك من خلال حضور الندوات وورش العمل من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة.
- ٢- ضرورة استفادة القيادات الإدارية من تجارب الآخرين في كيفية إدارة الثقافة التنظيمية بطرق علمية وعملية تدعم الثقافة التنظيمية القوية وتخلص من الثقافة التنظيمية الضعيفة وذلك من خلال الزيارات الميدانية لمدارس الدول المتقدمة والاستفادة من تجاربهم وتطبيقها في مدارس الهيئة الملكية.

- ٣- على القيادات الإدارية أن تعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات إدارية واضحة تتبع من الواقع الإداري، وتسهم في رسم الخريطة التنظيمية للجهاز الإداري، وتوضح القيم الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية.
- ٤- العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المستمرة في مجال الإدارة، لتنمية مهاراتهم القيادية وتبصيرهم بأهمية ترسيخ ونشر مفهوم مبادئ الثقافة التنظيمية الإيجابية في المدارس، والتي تسهم بشكل فعال في تحسين نظام البيئة المدرسية.
- ٥- العمل على تعزيز ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني داخل المدارس لما لها من دور فعال في توفير أجواء مريحة للعمل وإقامة علاقات طيبة مع كافة أفراد المجتمع المدرسي، وإيجاد مناخ تنظيمي يشجع على الانجاز والتميز والإنتاجية.
- ٦- ضرورة تطبيق مبدأ مشاركة المعلمين بشكل أكبر في عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية، مما يعزز الروح المعنوية لديهم، ويعزز انتمائهم للمدرسة، وبالتالي رفع مستوى الثقافة التنظيمية المدرسية.
- ٧- العمل على تبني آراء وأفكار ومقترحات المعلمين البناءة حول تطوير البيئة المدرسية وبالتالي العمل على تعزيز علاقات التعاون في العمل بين المديرين والمعلمين، والتي تنعكس على رفع مستوى الأداء وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للبناء والتطوير.
- ٨- الاهتمام بجودة مخرجات التعليم، والتركيز على الطالب وتنويع أساليب التدريس الفعال، من خلال تدريب المعلمين على تلك الأساليب، وتحفيز المعلم المتميز ماديا ومعنويا ونشر ثقافة الإنجاز داخل المدارس.
- ٩- العمل على نشر قصص نجاح المعلمين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم، مما يساهم في نشر ثقافة تنظيمية مدرسية داعمة للتنافس والإبداع والابتكار والتجديد في بيئة العمل.
- ١٠- إجراء دراسات حول الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العام وعلاقتها بمفاهيم إدارية أخرى مثل الالتزام والولاء التنظيمي، والإبداع الإداري والمناخ التنظيمي.

المراجع

– العربية

– الأجنبية

المراجع

أولاً المراجع العربية

١. القرآن الكريم.
٢. أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٤م)، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية
٣. أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٧م) التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الإسكندرية: الدار الجامعية
٤. أبو حشيش، بسام (٢٠١١م) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث مج (٢٥) ع (١) غزة ص ص ١١٢ - ١٤٠
٥. أبو معيلق، أماني (٢٠١٢م) علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة
٦. أبو هين، وداد (٢٠١٠م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
٧. إدريس، فريال عبد الرحمن (٢٠٠٣ م). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى، مكة
٨. إسماعيل، زكي محمد. (١٩٨٢م). الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي. جدة: عكاظ للنشر والتوزيع
٩. الآغا، محمد، وسكيك، سامية (٢٠١٠م) الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية وعلاقتها بالدافع للإنجاز لدى طلاب الثانوية العامة بمحافظة غزة

١٠. آل حسن، عبد العزيز حسن. (٢٠٠١م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
١١. آل سعود، منصور ماجد. (٢٠٠٣م) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
١٢. برنوطي، سعاد نايف (٢٠٠٤م) إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر
١٣. بطاح، أحمد (٢٠٠٦م) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق
١٤. بعلبكي، منير (٢٠٠٤م)، المورد القريب، قاموس إنجليزي عربي، بيروت: دار المعرفة
١٥. الثويني، عبد الكريم (٢٠٠٧م) أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة
١٦. جرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت (٢٠٠٤م). إدارة السلوك في المنظمات. (محمد رفاعي، مترجم) الرياض: دار المريخ للنشر
١٧. جليبي، عبد الله (١٩٩٦م). المجتمع والثقافة الشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
١٨. حريم، حسين (٢٠٠٩م) السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعات في منظمات الأعمال. (ط٣) عمان: دار الحامد
١٩. الخليفة، زياد (٢٠٠٨م) الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض
٢٠. الداعور، سعيد خصر. (٢٠٠٧م). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة
٢١. الدوسري، جاسم (٢٠٠٧م). الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجسسية والجوازات

والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، الرياض

٢٢. الحريري، رافدة (٢٠١١م) إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دار الثقافة للنشر

٢٣. الرخيمي، ممدوح جلال (٢٠٠٠م) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية

الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة

٢٤. الزيدي، ناظم جواد(٢٠٠١م)، ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية

لآراء المديرين في شركات التأمين العراقية العامة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة

بغداد، العراق

٢٥. الساعاتي، سامية حسن(١٩٨٣).الثقافة والشخصية. بيروت: دار النهضة العربية

٢٦. السكارنة، بلال خلف(٢٠٠٩م).التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة

٢٧. السكارنة، بلال خلف(٢٠١١م). أخلاقيات العمل. عمان: دار المسيرة.

٢٨. السلمي، علي(٢٠٠١م).إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب

٢٩. السواط، طلق، العتيبي، سعود(١٩٩٨م). البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك

عبد العزيز، مج(١٢)ع(١) ص ص ٥٤ - ٩٠

٣٠. السيد، عزمي، حميض، خليل، قرعوش، كايد، حمدان ،إبراهيم(٢٠٠٢م) الثقافة

الإسلامية، مفهوما، مصادرها، خصائصها، مجالاتها، (ط ٤) عمان: دار المريخ

٣١. سيزلاقي، اندرو دي، والاس مارك جي (١٩٩١م) السلوك التنظيمي والأداء، (جعفر أبو

القاسم، مترجم)، الرياض، معهد الإدارة العامة

٣٢. شارلز هل، وجونز، جاريت(٢٠٠١م)، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل،(رفاعي محمد،

ومحمد سيد ، مترجم)، الرياض:دار المريخ

٣٣. الشريف، علي (٢٠٠٧م) الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية،

رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى

٣٤. الشلوي، حمد فرحان(٢٠٠٥م).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية للمدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
٣٥. الصباب، أحمد، عبد الحميد، دياب، ميمني، خالد، حبيب، شكيل(٢٠١٠م).أساسيات الإدارة الحديثة(ط:٢) جدة: دار خوارزم
٣٦. الصرايرة، أكثم عبد المجيد (٢٠٠٣ م)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مسحية مجلة البحوث والدراسات ع(٤) مج(١٨)، جامعة مؤتة، الأردن ص ص ١٨٧- ٢٣٩
٣٧. الصيرفي، محمد (٢٠٠٦م) التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي
٣٨. الطعامة، محمد (٢٠٠١م) الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة مع التطبيق على بعض وحدات القطاع العام في الأردن، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ع (٤٣).
٣٩. العاجز، فؤاد، عساف، محمود(٢٠٠٧م) الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في ضوء الجودة، المؤتمر التربوي الثالث، الجودة في التعليم الفلسطيني، مدخل للتميز، المنعقد في ٣٠ - ٣١ أكتوبر، الجامعة الإسلامية، غزة
٤٠. عبد الإله، سمير(٢٠٠٦م). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات : دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤١. العتيبي، بشر محمد. (١٩٩٩م). علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
٤٢. العدلوني، محمد أكرم(٢٠٠٤م).العمل المؤسسي(ط:٢)الرياض: قرطبة للنشر
٤٣. العديلي، ناصر(١٩٩٥م) السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الرياض: معهد الإدارة العامة
٤٤. العزاوي، سامي (٢٠٠٩م) ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، الرياض: معهد الإدارة العامة

٤٥. عسكر، عبد العزيز(٢٠١٢م) القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة
٤٦. العطية، ماجدة(٢٠٠٣م) سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان: الشروق
٤٧. العميان، محمود سلمان (٢٠١٠م) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.(ط٥) عمان: دار وائل للنشر
٤٨. الفاعوري، رفعت عبد الحكيم(٢٠٠٥م) إدارة الإبداع التنظيمي، بحوث ودراسات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
٤٩. فرانسيس، ديفيد ، مايك ، وودكوك(١٩٩٥م) القيم التنظيمية، (عبد الرحمن هيجان، مترجم) الرياض: معهد الإدارة العامة
٥٠. الفرحان، أمل (٢٠٠٣م) الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية م (٦) ع (١) ص ص ١٥ - ٣٧
٥١. الفيروز آبادي، أبو إسحاق إبراهيم (١٩٧٨م). القاموس المحيط، بيروت: دار إحياء التراث العربي
٥٢. القحطاني، سالم(٢٠٠١م).المعوقات التنظيمية عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مجلة جامعة الملك سعود، مج(١٤)،العلوم الإدارية(٢) ص ص ٣٢٧- ٣٧٣
٥٣. القريوتي، محمد قاسم(٢٠١٢م) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال(ط:٦)، عمان: دار وائل
٥٤. القريوتي، محمد قاسم(٢٠١٠م). نظرية المنظمة والتنظيم(ط:٤). عمان: دار وائل
٥٥. قمبر، محمود وآخرون. (١٩٨٩م). دراسات في أصول الثقافة. الدوحة: دار الثقافة.
٥٦. كيث، ديفيز. (١٩٧٦م). السلوك الإنساني في العمل. (سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل، مترجم)، القاهرة: دار النهضة العربية.
٥٧. اللوزي، موسى(٢٠٠٣م). العمل وإجراءات التنظيم. عمان: وائل للنشر

٥٨. الليثي، محمد علي (٢٠٠٨م). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
٥٩. المحبوب، عبدالرحمن (٢٠٠٠م). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة التربوية، مج (١٥)، ع (٥٧) الكويت
٦٠. المدهون، موسى، الجزراوي، إبراهيم (١٩٩٥م) تحليل السلوك التنظيمي. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية
٦١. المصري، كمال (٢٠١١م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة
٦٢. مصطفى محمود (٢٠٠٧م). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (ط ٢)، الإسكندرية: الدار الجامعية
٦٣. ملحم، أحمد (٢٠٠٣م) الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، الأردن، جامعة عمان العربية، رسالة ماجستير غير منشورة
٦٤. النعمي، أحمد مصطفى. (١٩٩٧م). أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٦٥. همشري، عمر أحمد (٢٠٠١م) مدخل إلى التربية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
٦٦. الهواري، سيد (٢٠١٠م) الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون، الرياض: دار قرطبة للنشر
٦٧. هور، توماس (٢٠٠٩م) فن القيادة المدرسية. (وليد عزت، مترجم) ، الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع
٦٨. هيجان، أحمد عبد الرحمن (١٩٩٢م) أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظماتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة: الرياض ع (٧٤)

٦٩. وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠٠٩ - ٢٠١٤م) خطة التنمية التاسعة للمملكة العربية السعودية،

الرياض

٧٠. وصفي، عاطف (١٩٨١م). **الثقافة والشخصية**. بيروت: دار النهضة العربية

٧١. يعقوب، سهيل (٢٠٠١م). **الإدارة المدرسية في لبنان: الإدارة التربوية في البلدان العربية**، الهيئة

اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت

ثانياً) المراجع الأجنبية

1. Benton Kathleen Mary Lynn(2000) **Portrait of ineffective educational Community: A case studying school culture.**
DAL- A 60-69.p:33-140
2. Benton Kathleen Mary Lynn(2000) **Portrait of ineffective educational Community: A case studying school culture**
3. Blase Joseph (1999). **Effective Instructional Leadership Through the Teachers Eyes , High School Magazine , Vol (7) , No. (1) , P (210)**
4. Kekäle, Cervai. (2007). **Features of Organisational Culture in European Schools with a focus on the different approaches of Total Quality Management.** Education and Culture Life Long Learning Programme
5. Kythreotis, Andreas & Pashiardis, Petros & Kyriakides, Leonidas. (2010). **The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. Journal of Educational Administration, Vol. 48 No. 2, pp. 218-240.**

6. Lee, siew kim Jean & yu, Kelvin,(2004) "**Corporate Culture and Organizational Performance**", Journal of mangmerial Psychology, vol. 19, no. 4
7. Lok & Crawford (2004)**The Effet of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction Commitment**
8. Lund,D,B(2003) **Organizational Culture and Job Satisfaction, The Journal of Business and Industrial Marketing**
9. Lybec. Chales Arleigh(2000) **The Development of A self Renewing School Culture Principals Leadership For Change and**
10. Lybec. Chales Arleigh(2000) **The Development of A self Renewing School Culture Principals Leadership For Change and Studies**". Unpublished Doctoral dissertation University of Washington state. USA
11. Mohanty Ayasakanta, Dash Manoranjan, Pattnaik Sanjib, Das Jyoti Ranjan & Misra Surjya kumar (2012) **Study of Organization Culture and Leadership Behaviour in Small and Medium Sized Enterprises European Journal of Scientific Research ISSN 1450-216, Vol.68 No. pp. 258-267 EuroJournals Publishing, Inc**
12. Ott, J. Steven. (1989). **The organizational culture perspective Chicago. Dorsay press.**

13. P Peters, Thmas j, Waterman, Robert H(2009) **In Search of Excellence; Lessons from Americam's Best Companies**, Harpr Business Essentials
14. Parker, Martin(2000) **Organizational Culture and Identity: Unity and .Division at Work**, London, Sage Publication
15. Shein, E.H (1995). **Organization culture and leadership, San Francisco, Jossey Bass.**
16. Wendy Carol (2010) **Organizational Culture in the public sector : evidence from seven organizational**, PhD, royal roads university, Canada,



الملاحق

ملحق (١)

قائمة بأسماء الأساتذة محكمي أداة الدراسة

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
جامعة الكويت	الإدارة والتخطيط التربوي	أ.د. أحمد البستان	١
جامعة الملك فيصل	الإدارة التربوية	أ.د. عبد الرحمن المحبوب	٢
جامعة الملك فيصل	الإدارة التربوية	أ.د. عبد الله السهلاوي	٣
جامعة المجمعة	علم النفس التربوي	د. إبراهيم عبد الله الحسينان	٤
جامعة الملك فيصل	الإدارة التربوية	د. أحمد عبد الفتاح الزكي	٥
جامعة الكويت	الإدارة والتخطيط التربوي	د. سالم سعد الهاجري	٦
جامعة الملك فيصل	الإدارة التربوية	د. سعد عبد الرحمن الناجم	٧
جامعة الكويت	الإدارة والتخطيط التربوي	د. سلطان غالب الديحاني	٨
جامعة الملك فيصل	مناهج وطرق تدريس	د. شاهر عليان	٩
جامعة الملك فيصل	الإدارة التربوية	د. عادل عبد الله الشرقاوي	١٠
جامعة الكويت	المناهج وطرق التدريس	د. فهد عبد الله الخزي	١١
جامعة الكويت	أصول التربية	د. مزنة العازمي	١٢
جامعة الكويت	الإدارة والتخطيط التربوي	د. مطلق العنزي	١٣
جامعة الملك فيصل	الإدارة التربوية	د. وحيد حماد	١٤
جامعة المجمعة	الإدارة التربوية	د.أحمد زيد الدعجاني	١٥
جامعة المجمعة	الإدارة التربوية	د.محمود جابر حسن	١٦

ملحق (٢)

أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل الفاضل الأستاذ : وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ، ، ،

يقوم الباحث بإجراء دراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة الملك فيصل بالأحساء بعنوان: "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل الصناعية من وجهة نظر المعلمين " والتي تهدف إلى:

١. التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل.

٢. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية تجاه نمط الثقافة التنظيمية السائدة وفق متغيرات الدراسة.

ومن أجل جمع بيانات الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من قسمين :

- القسم الأول: يتناول المعلومات الشخصية.
- القسم الثاني: يتناول أنماط الثقافة التنظيمية : ثقافة القوة _ ثقافة النظم والأدوار _ ثقافة التعاطف الإنساني _ ثقافة الإنجاز.

علمًا بأن المقياس الذي سوف يتم استخدامه للتعرف على الاستجابة هو مقياس "ليكرت" الخماسي: الموضح أدناه:

مقياس نمط الثقافة التنظيمية				
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة

لذا ، أضع بين يديك هذه الاستبانة ، راجياً أن تجيب عن جميع عباراتها بوضع علامة (✓) بجانب العبارة التي ترى أنك تتفق معها ، علماً بأن المعلومات ستحظى بسرية تامة ، كما أنها لن تستخدم إلا لغرض الدراسة فقط

وتفضل بقبول وافر الشكر وعظيم الامتتان

الباحث

سعد بن سعيد بن شمشول المطيري

٠٥٠٥١٧٠٠٦٤

S_de11@hotmail.com

القسم الأول : معلومات عامة

١ - الاسم (اختياري) :		
٢ - سنوات الخبرة		
<input type="checkbox"/> ١٠ سنوات فأكثر	<input type="checkbox"/> ٦ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/> ٥ سنوات فأقل
٣ - المرحلة التي تقوم بالتدريس بها حالياً :		
<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> ابتدائي

القسم الثاني : الثقافة التنظيمية

أمامك مجموعة من العبارات حول ممارسات سائدة في المدرسة التي تعمل بها تعزز ثقافة تنظيمية

معينة ، والمطلوب إبداء الرأي - مشكوراً - حول كل عبارة فيما يلي:

الاستجابة					العبـارات	م
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
					١ تتناسب صلاحيات مدير المدرسة مع حجم مسؤولياته	
					٢ تعتمد إدارة المدرسة على أنظمة وإجراءات ثابتة.	
					٣ يفرض مدير المدرسة رأيه في حل المشكلات الإدارية.	
					٤ يُكف المعلمون بالمهام حسب رغبة مدير المدرسة.	
					٥ تحظى إدارة المدرسة بالاحترام والتقدير من قبل المعلمين.	
					٦ يلتزم المعلمون بأنظمة العمل رغبة في الحصول على الثواب.	
					٧ تعتمد إدارة المدرسة على مبدأ المساءلة لتسيير العمل.	
					٨ يضع مدير المدرسة اجراءات لتحسين العمل المدرسي نابعة من رأيه الشخصي	
					٩ تعطي إدارة المدرسة أهمية كبيرة للأنظمة والإجراءات.	
					١٠ يحرص المعلمون على الالتزام بالدوام الرسمي.	
					١١ تهتم إدارة المدرسة بتطبيق نظام عادل بين المعلمين.	
					١٢ تعتمد إدارة المدرسة على معايير الأداء الوظيفي في تقويم المعلمين.	
					١٣ تتسم إجراءات العمل في المدرسة بالوضوح والبساطة.	
					١٤ تقوم إدارة المدرسة بمراقبة أداء المعلمين بشكل مستمر.	
					١٥ تتسجم التعليمات المطبقة داخل المدرسة مع متطلبات التغيير والتطوير.	
					١٦ تعمل الإجراءات الإدارية على تسهيل إنجاز الأعمال في المدرسة.	

الاستجابة					البيانات	م
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
					تشجع إدارة المدرسة على قيام علاقات ودية وطيبة بين المعلمين	١٧
					تفوض إدارة المدرسة الصلاحيات لإنجاز المهام.	١٨
					تتخذ إدارة المدرسة القرارات بالمشاركة مع المعلمين.	١٩
					تفصل إدارة المدرسة بين العمل والعلاقات الشخصية.	٢٠
					تساعد إدارة المدرسة المعلم الجديد على التكيف مع البيئة المدرسية.	٢١
					تهتم إدارة المدرسة بمشكلات وهموم المعلمين.	٢٢
					يكلف مدير المدرسة المعلمين بالأعمال بناءً على رغبتهم في النمو المهني.	٢٣
					تشارك إدارة المدرسة المعلمين أفراحهم وأتراحهم	٢٤
					يعد إنجاز العمل من أهم معايير تقويم الأداء الوظيفي.	٢٥
					تعتبر إدارة المدرسة المعلمين زملاء ملتزمون بإنجاز أهداف مشتركة.	٢٦
					تراعي إدارة المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع المهام المناسبة لقدراتهم.	٢٧
					ترسخ إدارة المدرسة ثقافة العمل التعاوني لدى المعلمين.	٢٨
					يعتبر إنجاز المهام في المدرسة بكفاءة من أولويات العمل.	٢٩
					تغرس إدارة المدرسة ثقافة مدرسية محفزة على الإبداع.	٣٠
					تكرم إدارة المدرسة المبدعين من المعلمين على إنجازاتهم.	٣١
					تعطي إدارة المدرسة أهمية كبيرة لجودة مخرجات التعليم.	٣٢
					تتبنى إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية التي يقترحها المعلمون.	٣٣

ملحق (٣)

خطاب طلب تسهيل مهمة الباحث صادر من

كلية التربية - جامعة الملك فيصل

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
Ministry of Higher Education
KING FAISAL UNIVERSITY
(037)



الجمهورية العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك فيصل
(٠٣٧)

الموضوع:

المحترم
سعادة مدير عام الخدمات التعليمية في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . وبعد:

من منطلق التعاون القائم بين جامعة الملك فيصل وإدارة الخدمات التعليمية في مدارس الهيئة الملكية أرفع لسعادتكم خطاب المشرف على رسالة طالب الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة الملك فيصل الطالب/ سعد سعيد المطيري، والتي يرغب في تطبيق الاستبانة الخاصة ببحته بعنوان (أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل الصناعية من وجهة نظر المعلمين).

لذا آمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب في تطبيق استبيانته.

شاكرين ومقدرين لسعادتكم ذلك.

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري .

عميد كلية التربية
د. عبد الحميد بن أحمد العيمر



جامعة الملك فيصل
KING FAISAL UNIVERSITY
رقم الصادر: ١٥٩٧/٢/٣٨
تاريخه: ١٤٢٤/٠٤/٠٢
المرفقات: ٦



المرفقات:

التاريخ:

الرقم:

www.kfu.edu.sa

معلق (٤)

خطاب تسهيل مهمة الباحث صادر من

إدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية بالجبيل

Royal Commission For Jubail & Yanbu

Royal Commission in Jubail

Inter Office Memorandum



الهيئة الملكية للجبيل وينبع

الهيئة الملكية بالجبيل

مذكرة داخلية

الرقم : 434/264/20/5

التاريخ : 8 ربيع الثاني 1434 هـ

الموضوع : دراسة مسحية.

المحترمين

المكرمين / مديري المدارس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نفيدكم برغبة الأستاذ / سعد بن سعيد المطيري والذي يرغب بتطبيق مشروع للحصول على درجة الماجستير في تخصص (الإدارة التربوية) من جامعة الملك فيصل بالأحساء بإجراء دراسة علمية بعنوان (أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل الصناعية من وجهة نظر المعلمين).

نأمل منكم تسهيل مهمته لإتمام بحثه.

شاكرين لكم تعاونكم.

وتقبلوا تحياتي ...

مدير إدارة الخدمات التعليمية

وقم الأصل

سعيد بن سعد الكلثم

التوزيع :

ص / لرئيس قسم التخطيط والتطوير .

السيرة الذاتية

الاسم: سعد بن سعيد شمشول المطيري

المؤهل العلمي: بكالوريوس

التخصص: اللغة العربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالقصيم

العمل: معلم في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل منذ عام ١٤٢٢ هـ وحتى تاريخه

المشاركات:

- المشاركة في المؤتمر العلمي الخامس لطلاب الدراسات العليا في الرياض ١٤٣٥ هـ
- المشاركة في العديد من المهرجانات على مستوى مدارس الهيئة الملكية بالجبيل
- كتابة مقالات إدارية واجتماعية وتربوية في عدد من الصحف المحلية

المهام الأخرى:

- لجنة الحاسب الآلي
- لجنة التوجيه والإرشاد
- لجنة التعليم الإلكتروني

التدريب: قدّمت العديد من الدورات مثل:

- البوصلة الشخصية
- توظيف برنامج البوربوينت في التعليم
- التصميم ببرنامج الفوتوشوب
- مهارات التفكير

الجوائز: حصلت على العديد من الجوائز منها:

- جائزة المعلم المتميز في استخدام تقنيات التعليم الحديثة عام ١٤٢٦ هـ و ١٤٢٧ هـ
- جائزة المعلم المثالي

حاصل على العديد من شهادات الشكر والتقدير نظير المشاركات في المسابقات

المختلفة والأنشطة الطلابية التي تنظمها مدارس الهيئة الملكية بالجبيل

الدورات: حاصل على عدد من الدورات التدريبية في مجال الإدارة وتطوير الذات والحاسب الآلي منها:

- شهادة كامبردج لتقنية المعلومات (التطوير الإداري بالهيئة الملكية بالجبيل)
- فن التصاميم الإعلانية والفوتوشوب (إدارة الخدمات التعليمية)
- اللغة الإنجليزية (المعهد الأوربي بالجبيل)
- برنامج الكورت (الإشراف التربوي بالهيئة الملكية بالجبيل)
- الموهوبون في خطر (إدارة الخدمات التعليمية)
- إدارة الحياة (إدارة الخدمات التعليمية)
- رحلة التغيير (مركز الأنشطة التربوية بالهيئة الملكية)
- إدارة الصف المدرسي (جامعة الملك فيصل)
- التفكير الإبداعي (الإشراف التربوي)
- القبعات الست (إدارة الخدمات التعليمية)
- كيف نربي المتميزين (مركز الأنشطة التربوية)
- فن الإلقاء والخطابة (إدارة الخدمات التعليمية)
- قوة الاختيار (مركز الأنشطة التربوية)
- فن التحفيز (مركز الأنشطة التربوية)
- أخلاقيات المهنة (مركز الأنشطة التربوية)
- التطوير المهني لمعلمي اللغة العربية (مركز الأنشطة التربوية)
- البوصلة الشخصية (مركز الأنشطة التربوية)
- Course lab (إدارة الخدمات التعليمية)
- السبورة الإلكترونية (إدارة الخدمات التعليمية)
- استخدام الخرائط المفاهيمية في تدريس المناهج الدراسية