

الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر

إعداد

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين / أ/ عبد الله عبد القادر الكمالي / د/ محمود حسان سعيد حسان
أستاذ أصول التربية / باحث دكتوراه بقسم أصول التربية / مدرس بقسم أصول التربية
معهد الدراسات والبحوث التربوية
جامعة القاهرة

الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر*

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين و أ/ عبد الله عبد القادر الكمالي ود/ محمود حسان سعيد حسان

مقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المصطلحات والمداخل التي أحدثت ثورة هائلة في علم الإدارة، كما أنها أحدثت تغييراً ملحوظاً في طرق أداء العمل وفي أساليب التعامل مع العنصر البشري. ومع بداية ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية ازدادت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الإدارية نظراً للدور الذي تؤديه الثقافة في تفسير تباين النماذج الإدارية والتنظيمية. وقد تسائل بعض الباحثين على ظاهرة الثقافة التنظيمية هل هي ظاهرة تستحق الدراسة؟ أم أنها بدعة إدارية ستنتهي خلال فترة، لكن الدراسات التي أجريت عن الثقافة التنظيمية أثبت أن هذه الثقافة من الموضوعات الهادفة والحيوية.

والثقافة التنظيمية لها أهميته في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني وتأثيرها على أنشطة المنظمات منها (الإبداع الإداري) والذي يعد أحد الأساليب المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات، الأمر الذي أدى بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية هو أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة أساهم بالتأثير على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات^(١).

بالإضافة إلى ذلك تؤثر على واقعية الأفراد، وتعد مؤشراً هاماً على حجم إنتاج الجماعات، كما أنها تعمل كمؤشر على الجودة، مما يدل على أهمية الثقافة على مستوى الأداء (الفرد. الجماعة. المنطقة).

لذا، فإن دور القائد لا بد أن يتمثل في خلق وإيجاد ثقافة قوية وموحدة تركز على الإبداع وابتكار واهتمام بالعمل إلا أن أحد الباحثين يرى أن الثقافة التنظيمية لا تشجع التفكير النقدي ولكن الثقافة التنظيمية تهدف إلى إشباع الحاجات والمعايير التي يتم من خلالها إشباع الحاجات في إطار الأداء الفعال لإنتاجية متميزة.^(٢)

(* بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص أصول التربية.

فالثقافة تلقي الضوء على كيفية دراسة الحياة التنظيمية أكثر من القواعد والإجراءات وموضع الثقافة يتيح لنا أن نرى القيم والأدوار والمعايير المتواجدة في المنظمة بشكل حقيقي ومرئي أو بما لا يمكن أن تقدمها أو ندركها من خلال مناقشتها بشكل ضمني، بمعنى أن ثقافة المنظمة ليست آلات جامدة ولكنها متغيرة ودينامية وإدارة الثقافة تمكن من التأكد من أن الفعالية التنظيمية ليست مجرد مسألة كفاءة فنية ولكنها آليات إدارية مستفادة من أساليب إدارية فأسلوب إدارة التغيير لتحقيق الإنجاز الكلي للمؤسسة التعليمية.

وبصفة عامة يمكن القول بأن:

- الثقافة تتمثل في المعتقدات والقيم والمبادئ التي يعتنقها الأفراد.
- الثقافة تهتم بدراسة المعنى أو الأهمية، العام الرمزي الذي ينتج عن التفاعل التنظيمي.
- الثقافة ذو أهمية، لأن الفعالية التنظيمية أكثر من كونها مجرد مشكلة تقنية.
- الثقافة التنظيمية تفترض أن الفعالية التنظيمية تتطلب التوافق والتناسق بين رسالة المنظمة والثقافة التنظيمية.
- الثقافة التنظيمية ديكتاتورية بمعنى أنها تربط بين إحساس الفرد بالقيمة الذاتية واتجاهه نحو العمل كما أنها تفيد وتعوق التطور الذاتي في بعض الأحيان إذا لم تتسم بالدينامية والتطور.

مشكلة البحث:

تعددت الدراسات والبحوث في الآونة الأخيرة التي تتناول الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية بصفة عامة وبخاصة دراسات الإدارة التربوية، ويحاول البحث الحالي تعرف أبعادها في الفكر الإداري التربوي المعاصر من خلال دراسة تحليلية للأدبيات المرتبطة بالموضوع في الفكر التربوي المعاصر.

الدراسات السابقة:

- ١- دراسة عبد العزيز أحمد محمد داود (٢٠١١)^(٣). يهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات لتفعيل هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث

- المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدب النظري المتعلقة بالثقافة التنظيمية للمدرسة، والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة، وإعداد استبانة مكونة من (٦٥) فقرة، وتكونت الاستبانة من محورين هي: الثقافة التنظيمية - الإبداع الإداري، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: قصور تفعيل الثقافة التنظيمية، وكذلك قصور ممارسة جوانب الإبداع الإداري، وأن مديري مدارس التعليم الثانوي العام يتعين عليهم القيام بدور كبير في تفعيل الثقافة التنظيمية، وتطوير ممارسة جوانب الإبداع الإداري.
- ٢- دراسة نسرين صبيح (٢٠١١) بعنوان: (٤) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر ثقافة تنظيمية في بلدية نابلس، وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، كما هدفت إلى التعرف على الدور الذي تقوم به متغيرات الدراسة. يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين المتواجدين في بلدية نابلس البالغ عددهم موظف 1650. تم تحديد العينة هنا بالاستناد إلى القواعد الإحصائية التي طوره كل من كريجسي ومورجان بحيث أن حجم العينة المناسب هو ٣١٠ موظف. أظهرت النتائج أنه لا يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء عند العاملين في بلدية نابلس، وهذا سببه عدم قدرة الثقافة التنظيمية على تنمية الشعور لدى الموظف بإنجاز المهام الموكلة إليه، وبسبب وجود تعارض وتضارب في مفهوم الثقافة التنظيمية على المستوى الوظيفي، وأظهرت النتائج أن الموظفين يضعون الأهداف بصورة جماعية، ويعملون معا لتحقيقها على الرغم من أنه لا يوجد لديهم قدرة على التكيف مع الآخرين، وبناء علاقات معهم ولا يتلقون مساندة معنوية أو مادية من الفريق في مواجهة الأزمات، وقد تبين أنه قد تخفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة.
- ٣- دراسة بسام أبو حشيش (٢٠١٠) (٥): هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى، وتحديد العلاقة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وإدارة المعرفة، تكونت عينة الدراسة من (٩٨) عضواً من الهيئة التدريسية في الجامعة تم اختيارها بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية أيضاً المحفزة للعاملين، وإيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية، ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي

لأعضاء الهيئة التدريسية، القيام بتعميم قيم وقصص أخلاقية ومهنية اجتماعية بين العاملين، ورفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.

٤- دراسة أبو الوفا، جمال محمد، وحسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٠) (٦)

هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح أهم ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، وتعرف ماهية الخطة الإستراتيجية وواقعها بالمدارس، والتوصل لنتائج وتوصيات لتفعيل الثقافة التنظيمية في تحقيق الخطة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة، تكونت عينة الدراسة من مديري، ووكلاء، ومدرسي المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية وعددهم (٥٢٢). أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: تفتقر المدرسة الثانوية العامة إلى وجود ثقافة تتمثل في المحاسبة والمؤسسية، حيث لا يعتبر التغيير مكوناً أساسياً للعمل المدرسي أو جزءاً من البناء الوظيفي للمدرسة، وكذلك مناخها. وتعدد مفاهيم الأفراد لثقافة المؤسسة داخل المدارس الثانوية العامة، وسيادة نمط الاتصال الراسي الهابط من المستويات الإدارية العليا إلى المدرسة، وفيها: ضعف تفويض السلطة على مستوى المدرسة، وتحمل مدير المدرسة لمسئوليات عديدة بمفرده، وتحدد اللوائح التنظيمية داخل المدرسة الثانوية العامة من الابتكار والإبداع. وتعارض القيم الثقافية بين الأفراد العاملين داخل المدرسة يؤدي إلى عدم المشاركة في العمل.

٥- مليحة مسعود الغامدي (٢٠٠٩) (٧). هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع

الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، وكذلك تعرف أثر كل من المتغيرات الديمجرافية المستقلة للبحث وهي الخصائص الديمجرافية للمفحوصين: الجنسية والجنس والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والوظيفة والمستوى الوظيفي والخبرة والراتب على متغيري الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات تمثلت بالمسح المكتبي والاستبانات والمقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية. وقد تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض (بنين

وبنات) والمعلمين والمعلمات فيها تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث بلغ عدد أفراد العينة (٢٣) مديراً و(٣٩) مديرة، و(٢١٠) معلمة و(١٩٩) معلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- فعالية مبدأ الشورى بين العاملين في تحديد الأهداف الخاصة بالعملية التربوية والتعليمية واختيار ما يناسب منها في ضوء الاقتراحات والآراء المطروحة. - ارتفاع مستوى الوعي لدى الرؤساء بالاهتمام بالجوانب التطبيقية وتنفيذ العمل من خلال القيام بعملية التدريس، وجميع ما يتعلق بها من تجهيزات وتحضيرات. - اهتمام الرؤساء بالجانب الديني لدى العاملين، فارتفع مستواه لديهم في بذل جهد أكبر في عملهم، ويكون الإخلاص فيه واضحاً أكثر من الأفراد الذين ينخفض لديهم هذا الجانب. - حرص القيادات العليا على زيادة الوعي في الأوساط التعليمية والتأكيد على مسؤولياتها تجاه الانتماء للوطن وتعزيزه، والنهوض به على جميع المستويات.

٦- دراسة محمد الليثي (٢٠٠٨)^(٨). هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وتعرف واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. تعرف درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم (١١٥) مديراً، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كانت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. كما أن درجة ممارسة عنصر 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 لمديري المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا والبيكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد

سنوات الخبرة لصالح ذوي الخدمة (١٦) سنة فأكثر . ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال، كما أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

٧- دراسة عبد الله بن حسن القحطاني (٢٠٠٨)^(٩). هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها ومصدرها ووسائل وأساليب استخدامها على إبداع العاملين، وكذلك هدفت تعرف خصائصها، وأهدافها، وأنماطها، وأطوارها. وكذلك دراسة أبعاد هذه الثقافة وآثارها الإيجابية التي تتعكس على مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والأمنية وعلى المصلحة العامة لأي منظمة، وكذلك بحث ودراسة حجم الإبداع لدى العاملين داخل المنظمة، بالإضافة إلى مناقشة كيفية استخدام الثقافة التنظيمية وتفعيلها لحفز العاملين على الإبداع . ولإجراء الدراسة تم توزيع (٦٠٠) استبانة على عينة الموظفين العاملين بفرع إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، ومن خلال تحليل بيانات الدراسة إحصائياً اتضح أن نمط القيادة من أكثر المتغيرات تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري سواءً من الناحية الإيجابية ومن الناحية السلبية. كما اتضح أن الأنظمة واللوائح لها تأثير إيجابي على الإبداع لدى العاملين من الناحية الإيجابية والسلبية، وكذلك التدريب والحوافز.

٨- دراسة عبد الله فرحان (٢٠٠٧)^(١٠). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها، والتعرف على التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين من خلال قياس اتجاهاتهم وأرائهم. والمساهمة في تقديم أنموذج علمي يساعد على فهم التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية وإطار نظري لدراسات مستقبلية. وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين في المستويات الإدارية (مدراء العموم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام بجامعة صنعاء - أمانة العاصمة ، والبالغ عددهم الكلي (٥٥٣)، واعتمدت الدراسة على العينة

العشوائية الطبقية، وتم تحديد حجم العينة الكلي بطريقة إحصائية وبلغ أفراد العينة الكلي (٢٤٥). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها أن الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء سائدة بمستوى متوسط، وأن موظفي الجامعة الإداريين غير متأكدين من سيادة الثقافة التنظيمية، ويأتي بُعد إدارة البيئية المؤسسية في المرتبة الأولى يليه بُعد أسلوب الإدارة، ثم بُعد إدارة العلاقات الإنسانية، وأخيراً بُعد إدارة المهمة، بينما تأتي قيمة العدل في المرتبة الأولى وتأتي قيمة الانسجام في المرتبة الأخيرة، وأظهرت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي جامعة صنعاء الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

٩- دراسة إيمان عشاوي (٢٠٠٦)^(١١). هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدار الحكومية، وبيان أثرها على أداء المؤسسات التعليمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك المنهج المقارن عند مقارنة مستويات التنظيمية الثلاثة في المدارس ومقارنة مدى تأثير الثقافة التنظيمية بالثقافة القومية، واعتمدت الدراسة على الملاحظة والمقابلات والاستبانة لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبانة على ١٩٠ فرداً من إداريين ومعلمين وعاملين، وقد اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على التحليل اللوجستي الثنائي، الذي يعتمد على نموذج كوكس وسنيل، وقد جاءت هذه الدراسة متوافقة إلى حد كبير مع الدراسات السابقة التي رجعت إليها الباحثة، وأظهرت النتائج ما يلي:

- اتفقت الدراسة مع نموذج shein في أن الثقافة التنظيمية بمستوياتها الثلاث لها تأثير كبير على أداء المدارس، وإن كان تأثير المظاهر العلنية لم يتضح بشكل قوي في هذه الدراسة، نظراً لصعوبة تضمين كافة المظاهر العلنية في التحليل الإحصائي. - أن للقيم المشتركة والافتراضات الأساسية تأثيراً قوياً على أداء المدارس. - اشترك جميع المدارس كعينة الدراسة في توافر العديد من العناصر الثقافية الإيجابية بها مثل توافر قيم الالتزام والانضباط والتعاون والمساندة المتبادلة والصدق والنزاهة، والحرص على التطوير والتجديد. - توافر قنوات الاتصال في المدارس

عينة الدراسة، ويتمثل ذلك في الاجتماعات الدورية التي تعقد بين الإدارة والمدرسين، على أن هناك به قد يكون أحادي الجانب.

- تضمين المدرسين في التخطيط واتخاذ القرارات، ويلاحظ أن أغلب الآراء أكدت على هيمنة الإدارة على عملية اتخاذ القرارات والتخطيط. - حرص المدارس كعينة الدراسة على تقديم الرعاية والاهتمام للتلاميذ من خلال تقييم التلاميذ ودراسة مستواهم الدراسي بصفة مستمرة، وإبلاغ أولياء الأمور. - جميع المدارس عينة الدراسة تعاني تقريبا من نفس المشكلات والأوضاع المتواجدة في المدارس المصرية الحكومية الأخرى، والتي أوردتها الدراسات السابقة من نقص في التجهيزات الحديثة، وعدم توافر المواد الدراسية ومشكلات المرافق الصحية وغير ذلك.

١٠- دراسة دايك وآخرون (٢٠٠٥)^(١٢). هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أخطاء الاتصال وتحليلها وتصحيح الأخطاء بسرعة، ومحور أساسي في الحد من السلبيات، وتعزيز تتابعات الخطأ الإيجابي إدارة أخطاء الثقافة التنظيمية كان لها علاقة إيجابية في تحسين الأداء خلال دراستين نفذت في دولتين أوروبيتين مختلفتين بالاعتماد على البيانات الكمية والنوعية من ٦٥ منظمة هولندية، الدراسة الأولى كشفت أن إدارة أخطاء الثقافة مرتبطة بشكل واضح مع كل من تحقيق أهداف المنظمة ومؤشر الهدف للأداء الاقتصادي، هذا الاكتشاف تم تأكيده في الدراسة الثانية باستخدام بيانات التغيير في الربحية من منظمة ألمانية والنتائج تقترح بأن المنظمات ترغب في تقديم إدارة أخطاء الثقافة التنظيمية كطريقة لتحسين أداء المؤسسات، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية والإجراءات في هذه الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى أن الأخطاء تعتبر نقطة إرشادية يمكن من خلالها تحسين الأداء وأن الخطأ التنظيمي يزود بمعلومات مهمة وضرورية لمواصلة العمل، وغالبا بعد الوقوع في الخطأ يتم تحليله بدقة وعناية، ولكن عندما يعجز الأفراد عن تصحيح الأخطاء التنظيمية بأنفسهم يلجئون إلى زملائهم في العمل.

١١- دراسة كل من الخباز، جمال محمود محمد، وعيسى، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ (٢٠٠٤)^(١٣). هدفت الدراسة إلى تعرف قيم العمل - الإيجابية

- المتحقة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وتعرف أهم سمات الثقافة التنظيمية لجامعة الأزهر، وموقع القيم فيها، تمثل مجتمع الدراسة في جميع كليات جامعة الأزهر - بنين/ بنات بمدينة القاهرة، أما عينة الدراسة تمثلت في اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس، بجميع درجاتهم العلمية، في بعض كليات جامعة الأزهر وقد بلغت العينة النهائية التي خضعت لاستجاباتها للتحليل الإحصائي (٢٨٧) فرداً، بواقع (١٥٢) ذكوراً، و (١٣٥) أنثى، وبواقع (١٣٣) فرداً بالكليات النظرية، (١٥٤) فرداً بالكليات العملية. ومن أهم نتائج الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير التخصص، نظري/ عملي، حول قيم: العمل الجماعي، إدارة الوقت، الموضوعية، الانفتاح والتواصل مع الآخرين، لصالح أعضاء هيئة التدريس من ذوي التخصص العملي. بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، حول العوامل المؤثرة في قيم العمل، تعزى إلى متغير التخصص: نظري/ عملي.

١٢- دراسة (Majken,2001)^(١٤). هدفت الدراسة إلى إظهار مدى الترابط بين هوية المؤسسة ورمزها مع ثقافة هذه المؤسسة في المؤسسات المعاصرة، وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات المعاصرة بحاجة لتعريف هويتها كجسر يربط بين الموقع الخارجي للمؤسسة في السوق وبين الثقافة الداخلية للمؤسسة وبيئتها.

١٣- دراسة (Nissley,2002)^(١٥). تختبر الدراسة بشكل خاص الإجراءات التنظيمية، لشركة (Maytagco) الأمريكية الصناعية، بشكل دقيق، وعد الباحثون أن إجراءات المنظمة كمعالجات تنظيمية هي وصفات تعبر عن ثقافة المنظمة، وبنتيجة الدراسة تبين أن إجراءات المنظمة ليس لها فقط القوة للتأثير في حياة المنظمة، ولكن لها القوة في حياة المنظمة، حيث يتكيف هذان العاملان ليشكلوا إجراءات حياة المنظمة.

١٤- دراسة كاترين فستال (Vestal,1997): دراسة حول الثقافة التنظيمية باعتبارها وصلة حرجة أو خطرة بين الاستراتيجية والنتائج بهدف تبيان المفاهيم الخاطئة حول الثقافة التنظيمية، وتوضيح الدور الذي يمكن أن تؤديه

الثقافة التنظيمية في سرعة تحريك التغيرات الاستراتيجية والبنوية للإدارة التربوية لرعاية المحاربين. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي، حيث قسمت الدراسة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء الأول منها: يحدد مفهوم الثقافة، ويوفر إطاراً معرفياً لفهمها ويوضح الكيفية التي يمكن من خلالها تطوير الثقافة التقليدية، والجزء الثاني اختبر أثر الثقافة التنظيمية في منظمة التربوية لرعاية المحاربين من خلال إجراء مقابلات مقننة مع كبار القادة الذين نشروا معلومات، ووادر عن الحروب، وكشف مدى دعم الثقافة الحالية والثقافة الجديدة البناء التنظيمي، ومناقشة الحواجز الكامنة التي يجب التغلب عليها لتحقيق التغير الثقافي السريع المدعوم، أما الجزء الثالث فقد حدد تفصيلاً استراتيجيات القادة والإدارة التربوية والإجراءات والقدرات التنظيمية اللازمة لدعم التغيير والتطوير، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تغيير ثقافة أي منظمة أمر حيوي لتطورها، وإذا لم تتغير الثقافة التنظيمية فإن العاملين سوف يرون أن الرؤية الجديدة للتطوير تحتاج وقت أطول، وأن تغيير الثقافة التنظيمية يمكن أن يحدث من خلال تقدير أهمية التغيير الثقافي، واستخدام منهج علمي في تعبئة القادة، وتغيير آليات العمل ودمج تحالف قطاع واسع من الأفراد مع الثقافة المرغوبة.

١٥. دراسة (السميع، ٢٠٠٧)^(١٦). تهدف هذه الدراسة تعرف طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبيان الذي شمل مقياساً للثقافة التنظيمية ويحوي أربعة أبعاد: هي الاتساق والتجانس، والاحتواء والدعم الإنساني والمناخ التنظيمي، كما شمل الاستبيان مقياساً للأداء الوظيفي يحوي بعدين وهما: أداء المهمة والسلوك المصاحب للأداء، وتم تطبيق الاستبيان على عينة حجمها (٦٣٠) من العاملين في عدد من البنوك اليمنية، وأشارت نتائج التحليل عينة إلى تدني مدركات العاملين لمفهوم الثقافة التنظيمية، وكشفت الدراسة عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية، ومستوى أدائهم الوظيفي.

١٦. دراسة (العاجز، ٢٠١١)^(١٧). هدفت الدراسة إلى تعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم

في غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، وتم توزيعها على جميع الموظفين بوزارة التربية والتعليم بغزة، وعددهم (٢٩٤) موظفاً وتم استرداد (٢٤٧) استبانة، وبعد التأكد تم سحب ٦ استبانات لعدم توافر الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (٢٤١). وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية، وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بغزة، وكانت هذه العلاقة طردية.

١٧. دراسة (أبو حشيش، ٢٠١١)^(١٨). هدفت الدراسة إلى تعرف الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى بغزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة وطبقها على عينة (٩٨) عضواً من الهيئة التدريسية. وتوصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة الأقصى ضعيفة، وكذلك الإدارة المعرفية.

١٨. دراسة (الصرايرة، ٢٠٠٣)^(١٩). هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية، تم اختبار الفرضيات الدراسة في عينة (١١٢) موظفاً، وأشارت الدراسة إلى أن نمط الثقافة السائد هو (الشخصية) إذ لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة، أما النمط الثقافي الآخر هو (القوة) الذي كان يتوافق بدرجة أقل وجاءت ثقافة الدور، والمهمة بالترتيب الثالث والرابع.

أهداف البحث:

- ١- تعرف مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وأهدافها ومصادرها.
- ٢- تعرف المراحل المنهجية لتطور الثقافة التنظيمية.
- ٣- تعرف وظائف وأنواع الثقافة التنظيمية.
- ٤- تعرف أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسات التربوية.

منهج البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية سيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي، إذ أن المنهج الوصفي يفيد في رصد ظاهرة الدراسة، وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي ووصفها^(٢٠).

مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة هي عبارة عن المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي ونمو تراكمي مكون من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والمعتقدات والآداب والفنون والأخلاق والقوانين والأعراف والتقاليد والمدرجات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية واللغوية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة^(٢١). ويرى الباحث أنها تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير لأنها تشعر بأنه مقبول في جماعته.

وتعددت التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة وهناك عدة تعريفات تبين ذلك: عرف (الصرابرة، ٢٠٠٣): هي عبارة عن الأنماط الإدارية أو هي الطريقة التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات بإنجاز أعمالهم وقد تسمى أيديولوجيات سائدة في المنظمة.^(٢٢) كما عرفها (العميان، ٢٠٠١): هي مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الإستمرارية النسبية ولها أثر كبير على سلوك الأفراد في منظمة ما.^(٢٣)

وبين (مصطفى، ٢٠٠٢): أنها تعني مجموعة من المعتقدات مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة وتعني كيفية إدارة أنفسهم وكيف يسبغون أعمال منظماتهم هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا ولكن لها تأثير على أفكارهم^(٢٤). وبين (الحسن، ٢٠٠٢): أن مفهوم الثقافة التنظيمية ينطوي تحته العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات.^(٢٥)

وأوضح (ملحم، ٢٠٠٤): أن الثقافة التنظيمية تخلق فهما مشتركا بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم^(٢٦).

وقال (الحريم، ٢٠٠٤): بأنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات^(٢٧). كما عرفها (Lund،

(٢٠٠٣): هي نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة^(٢٨). وعرفها (جرينبرج، ٢٠٠٤) إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المدرسة، حيث تتأصل هذه الثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية^(٢٩). ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمات وتسهم في تغيير سلوك العاملين واتجاهاتهم.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها نمط متكامل من السلوك الإنساني الذي يعتمد المعلمون والمدراء داخل المدرسة، ويشمل الأفكار والأفعال والأعراف الاجتماعية والتي تعتمد على طاقة الإنسان للتعلم ونقل المعرفة.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القيم والاعتقادات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك العاملين وعلى كيفية أداء أعمالهم، وبالتالي فهي التي تحدد الاتجاهات والقيم في المنظمة. وهناك عدة آراء تبين أهمية الثقافة التنظيمية والتي اختلفت من باحث لآخر ومن تلك الآراء:

- أظهر (الطجم والسواط، ٢٠٠٣) أهمية الثقافة التنظيمية من خلال تأثيرها على تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة^(٣٠).
- ويضيف (العبادلة، ٢٠٠٣) أن الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر على العاملين لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بدوران العمل، فإذا وجدت الثقافة التنظيمية كان هنالك حفاظاً على القيم المؤسسية مما يؤدي إلى الالتزام والضبط والاتفاق، كما بين أن الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً من عناصر التحرك في التنظيم وهي عامل مستقل قائم على القيم^(٣١).

ووضح (الخليفة، ٢٠٠٨) أهمية الثقافة التنظيمية على نحو الآتي: إبراز هوية المنظمة وتعمل كدليل إرشادي، وتجذب المتميزين، وتوجه سلوك العاملين، وترسم صورة المنظمة وتميزها، وتساعد الإدارة وتوفر ميزة تنافسية، وتعمل على الحث على مواكبة التطور^(٣٢).

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية في المدرسة فيما يلي^(٣٣):

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

٢- تعتبر من الملامح المميزة للمدرسة عن غيرها من المدارس.

٣- هي إطار فكري يوجه أعضاء المدرسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

٤- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد حيث إن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً فإنه يتصرف وفقاً لثقافته أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

٥- تعتبر عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المدرسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الحادثة من حولها.

٦- تسهل مهمة الإدارة على تحقيق أهدافها وتخفف من اللجوء إلى الإجراءات الرسمية الصارمة.

٧- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

ومما سبق نجد أن للثقافة التنظيمية تأثير على العاملين لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بدوران العمل حيث إن وجود الثقافة التنظيمية يؤدي إلى الحفاظ على القيم المؤسسية، مما يؤدي إلى الالتزام والضبط مما ينجم عن هذا التجانس الولاء لأهداف التنظيم وآياتها، كما يدل على أن الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً من عناصر التحرك في التنظيم، وهي عامل مستقل قائم على القيم وله دور مهم في عملية التطوير والإبداع.

ويتبين من خلال الآراء التي ذكرت أن الثقافة التنظيمية هي العمود الأساسي في أي منظمة، وهي التي تعمل على إبراز هوية المنظمة، وتميزها عن أي منظمة أخرى، وهي التي تحافظ على أهداف وقيم المنظمة واتجاهاتها وسلوك العاملين داخل المنظمة مما يساعد على تحقيق الأهداف وتطور المنظمة.

أهداف الثقافة التنظيمية:

كما هو متعارف عليه أن أي شيء وجد في هذا الكون يسعى لتحقيق هدف؛ ومن أبرز الأهداف التي تسهى الثقافة التنظيمية لتحقيقها هي (الحكمي، ٢٠٠١) (٣٤):

- التزام جميع العاملين في الهيئة التعليمية بالأداب والتوجيهات الخلقية، وتربية السلوك طلابي سليم.
- التركيز على تحقق الضبط الذاتي للسلوك واكتساب المهارات اللازمة لذلك.
- انتشار قيم التعامل وحب التجديد و الإبداع والعمل الإبتكاري في الهيئة التعليمية.

خصائص الثقافة التنظيمية:

لكل منظمة لها الثقافة التي تميزها عن غيرها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بأسلوبها الخاص بها الذي يميزها عن غيرها، وتتأثر الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي أشار لها (العميان، ٢٠٠١) ومن هذه الخصائص (٣٥):

١. الانتظام في السلوك والتقييد به حيث إن الأفراد في المنظمة يستخدمون لغة واحدة وطقوس مشتركة.
 ٢. الالتزام بالقيم الأساسية التي تتبناها المنظمة.
 ٣. الالتزام بالمنظمة بفلسفة خاصة في معاملتها للعاملين.
 ٤. القواعد المرسومة التي تختلف في شدتها من منظمه لأخرى والذي يعمل الفرد في المنظمة وفقا لتلك القواعد.
- وأضاف (حريم، ٢٠٠٣) أن الثقافة التنظيمية تتضمن أبعاداً وخصائص رئيسية ترتبط ببعضها البعض وتعتمد على بعضها البعض، وفيما يلي الخصائص الرئيسية للثقافة التي قد تختلف من منظمه لأخرى (٣٦):
١. المبادرة الفردية: درجة الحرارة والمسؤولية والاستقلالية.
 ٢. التسامح مع المخاطرة: أي تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ومستعدين للمخاطرة.
 ٣. التوجيه: أي وضع المنظمة أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
 ٤. التكامل: أي تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.

٥. دعم الإدارة: أي أن تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
٦. الرقابة: التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المستخدم لمراقبة سلوك العاملين وضبطه.
٧. الهوية: أي انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
٨. نظم العوائد: أي توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بغير الأقدمية.
٩. التسامح مع الترع: أي تشجيع العاملين على أظهار الانتقادات بصورة مكشوفة.
١٠. أنماط الاتصالات: إلى أي درجة تقتصر الاتصالات بالمنظمة.
- كما أضاف (أبو بكر، ٢٠٠٢) أن من خصائص الثقافة التنظيمية { أنه هو نظام مركب يتكون من عدد من المكونات والعناصر التي يتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة وثقافة المديرين حيث تشمل على العناصر الثلاثة^(٣٧):
١. الجانب المعنوي من قيم وأخلاق ومعتقدات.
 ٢. الجانب السلوكي من عادات وتقاليد وممارسات.
 ٣. الجانب المادي وهو كل ما هو ملموس.
- تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وتتأثر الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها وهي ما يلي^(٣٨):
- ١- الإبداع والخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والخاطرة.
 - 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.
 - ٤- التوجه نحو الأفراد: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المدرسة.
 - ٥- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

- ومن خصائص الثقافة التنظيمية أيضا ما يلي^(٣٩):
- ١- الإنسانية: حيث إن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يبدع عناصر الثقافة، ويرسم محتواها عبر العصور، حيث إنها تشكل شخصيته.
 - ٢- الاكتساب والتعلم: حيث إنها ليست غريزة فطرية، وإنما مكتسبة من المجتمع المحيط فلكل مجتمع نساني ثقافة محددة ببعد زمني وآخر مكاني.
 - ٣- الاستمرارية: حيث إن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، ويساعد على استمراريتها قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن.
 - ٤- التراكمية: حيث يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعدد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها.
 - ٥- القابلية للانتشار: حيث يتم انتقال العناصر الثقافية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر ويتم الانتشار عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات.
 - ٦- التغيير: حيث تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات.
- يمكن تقسيم خصائص الثقافة التنظيمية المدرسية إلى أربعة جوانب على النحو التالي^(٤٠):
- ١- أهداف للطلاب والعاملين: حيث يتم بذل جهود مشتركة تكون أكثر إنتاجية من جهود فردية.
 - ٢- علاقة الأوار بين الطلاب والعاملين: يرى فيها الطلاب والمعلم نفسه مستقلا، ومركزا للجهود المبذولة.
 - ٣- أنظمة لتقييم والتغذية الراجعة: الأمر الذي يولد دافعية داخلية أكبر في نجاز المهمات، أكثر من الدافعية الخارجية.
 - ٤- رموز الهوية والهدف: حيث إن المدارس الفعالة تقف على قيم وأهداف وتوقعات لسلوكيات الطالب من خلال الشعارات والملصقات ونماذج الأدوار.
- وهناك مجموعة من الخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية والتي تم تلخيصها في الأتي^(٤١):
- القواعد والإجراءات السلوكية الملحوظة مثل اللغة والطقوس وعلم المفاهيم.

- المعايير التي تتضح بواسطة مجموعة من الأشياء مثل كم العمل الواجب عمله ودرجة التعاون بين الإدارة والموظفين.
- القيم السائدة التي تدعمها المنظمة والتي تتوقع من المساهمين والعاملين في المنظمة المشاركة فيها مثل الجودة العالية في الخدمات والمنتجات والكفاءة العالية وانخفاض معدلات الغياب.
- فلسفة المنظمة التي تم إعدادها والتي تمثل فكرة المنظمة ومعتقداتها.
- القواعد التي تحدد السلوكيات الواجب القيام بها، والتي لا يجب القيام بها المتعلقة بالمجالات مثل الإنتاجية والعلاقات مع العميل، التعاون بين المجموعات.
- المناخ التنظيمي أو المناخ الكمي للمنظمة والذي ينعكس بواسطة الأساليب التي يتفاعل من خلالها الأفراد معا ومع عملائهم والطريقة التي يتعاملون بها مع الإدارة العليا.
- وما سبق يتضح أن تفعيل خصائص الثقافة التنظيمية في المدرسة يساعد على خلق جو من الحرية والتسامح والتكامل ودعم الإدارة والتشجيع والرقابة الذاتية والمرونة كل ذلك يعمل على تحقيق التكامل والتطوير في الأداء الإداري للمدارس.

عناصر الثقافة التنظيمية:

- ذكر (ال حسن، ٢٠٠١) بأن الثقافة التنظيمية تقوم على عدة عناصر منها^(٤٢):
- أولاً: بيئة العمل:** كل ما يحيط بالموظف أثناء قيامه بعمله خاصة تلك العناصر التي تؤثر في أداء الموظف وروحه المعنوية.
- ثانياً: القيم:** أنها مقياس أو معيار نحكم بمقتضاه ونقيس به، ونحدد على أساسه المرغوب فيه والمرغوب عنه، سواء كان هذا المقياس هو الإنسان أو المجتمع أو الله .
- ثالثاً: رموز المنظمة.**
- رابعاً: الأعمال اليومية للمنظمة.**
- خامساً: عمل الثقافة.**

ولقد حدد تشايلر عنصرين أساسيين للثقافة التنظيمية:

- الهيكل التنظيمي الأساسي: الذي يشير إلى السلوك المتوقع من أفراد المنظمة بمعنى كيف يتم تقسيم عمل المنظمة.
- الميكانيزمات التي تستخدمها المنظمة: والتي يشير إلى ما هو متوقع من الأفراد منهم والتي تحفزهم "بمعنى، تحدد نوع السلوك المتوقع بالتفاصيل، ومحاولة التأكيد على أنهم يبذلون جهود التحقيق الغايات التنظيمية. تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كما يلي:

١- القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، أو ما هو جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين^(٤٣).

٢- المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية وكل هذه الأفكار تلعب دورا هاما في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي^(٤٤).

٣- التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة التوقعات التي يتوقعها الفرد أو المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية^(٤٥).

٤- الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة^(٤٦).

سابعاً- أبعاد الثقافة التنظيمية:

لكل مدرسة ثقافة سائدة فيها تميزها عن المدارس الأخرى، ولكي يتم تحديد مستوى الثقافة التنظيمية، لابد من تحديد الأبعاد التي تعبر عنها، وفيما يلي نتناول أبعاد الثقافة التنظيمية:

١- **المناخ التنظيمي:** يقصد بالمناخ التنظيمي بأنه سمات أو خصائص العمل المدركة من قبل العاملين في المدرسة^(٤٧) وهذه الخصائص يجب أن تكون مفهومة ومدركة من العاملين حتى يكون لها تأثير على سلوكهم وعلى ضوء إدراك العاملين لهذه الخصائص تكون لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو المدرسة التي يعملون بها^(٤٨) ويعد المناخ التنظيمي مناسباً لزيادة فاعلية الإدارة المدرسة وتحقيق أهدافها حيث يعمل على توفير جو من العلاقات الإنسانية المناسبة وتحديد العلاقات التنظيمية.

ويمكن القول إن العلاقة بين الثقافة والمناخ علاقة متداخلة فالمناخ التنظيمي هو مجموعة إدراكات الأفراد للمتطلبات في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وهذه الإدراكات تحدد بواسطة الثقافة التنظيمية للمدرسة التي يعمل بها الأفراد بينما تعمل الثقافة في مستويات المظاهر العلنية والقيم والافتراضات الأساسية.

٢- **سياسات المدرسة:** تعنى المبادئ التي تدعم قواعد العمل وتساعد على تحقيق أهداف المدرسة بنجاح، وهي عادة مكتوبة للاهتداء بها في القرارات في حين أن التشريعات تضمن القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات المتبعة في التنظيم المدرسي^(٤٩)، فإذا ما حافظت الإدارة المدرسية على سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المدرسة فإن هذا سيؤثر على ثقافة المدرسة ويمكن توضيح فوائد تحديد وتنفيذ السياسات في الآتي^(٥٠):

- يمكن في ضوءها اتخاذ القرارات.
- تحديد السبل التي يجب إتباعها لتحقيق الأهداف العامة.
- تقليل من حدة المركزية، لأنها تساعد على تفويض السلطة.
- تساعد في عمليات المتابعة والرقابة.
- تساعد على استقرار العمل.

٣- **العمل الجماعي:** يعرف بأنه قيم العمل على نظام القيم والمعتقدات يدعم وينمي الارتباط والتضامن والمشاركة بين العاملين حيث تسود روح الفريق بين كافة العاملين بالمدرسة فهم جميعا متضامنين ومسئولين عن إدارة وفعالية المدرسة^(٥١).

ويعتبر العمل الجماعي من الخصائص الهامة لثقافة المدرسة وعندما يلتحق الأفراد بالمدرسة ينشأ بين العاملين نتيجة أداء علاقات العمل وقد تستمر هذه العلاقات وتقوى وبمرور الوقت ينشأ معها أيضا علاقات اجتماعية وتتكون من جماعات العمل لذا على الإدارة المدرسية أن تعمل على تكوين جماعات العمل منسجمة ومتعاونة تساعد التنظيم الرسمي على تحقيق أهدافه وزيادة فعاليته.

٤- **العلاقات الإنسانية:** تشير العلاقات الإنسانية إلى التنسيق بين جهود الأفراد في العمل ومحاولة خلق ثقافة تنظيمية تحفزهم على الأداء الجيد والتعاون^(٥٢). وترتبط العلاقات الإنسانية بمدى الاهتمام بالعاملين داخل المدرسة، والأولوية التي تعطونها للمدرسة للعاملين، وتظهر العلاقات الإنسانية من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العلاقات الطيبة بين العاملين وتقدير واحترام العاملين.

ويمكن تحديد الجوانب الرئيسية للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية فيما يلي^(٥٣):

- **القيادة:** وتتضمن السمات الشخصية للقائد، وآراء المرؤوسين في القائد أو الموقف الحالي للمدرسة والسلوكيات المميزة لمدير المدرسة.
 - **الاتصال:** ويتعلق ببعض وسائل الاتصال داخل المدرسة وبصفة خاصة الاجتماعات التي يعقدها مدير المدرسة من حيث موضوعها ومدى مناسبة الوقت الذي يعقد فيه الاجتماع لظروف العاملين وكيفية إبلاغ العاملين بالنشرات التي تصل إلى المدرسة^(٥٤).
 - **تفويض السلطة:** ويتعلق ببعض الجوانب المرتبطة بتفويض مدير المدرسة لبعض سلطاته من حيث المبدأ الذي يؤمن به في التفويض والمعلومات التي لديه عن الفرد المفوضة له بعض سلطاته^(٥٥).
- ومما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية قد تكون عقبة في سبيل التغيير والإبداع عندما لا تتفق مع القيم الإبداعية وبالتالي تصبح غير فعالة وتدفع

بالمؤسسة إلى الوراء وهذا تأكيد على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية فقد تكون مساعدة على إحداث الإبداع أو تكون معوقة فهي المرجع الأول والأساسي في المؤسسة لإحداث التطوير والتجديد، حيث تعتمد على قيم أساسية قد تكون محفزة للإبداع أو تحبط في نفس الوقت الجو الإبداعي، كما يؤكد على الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بقيمها التي تركز على الإنجاز والمخاطرة والتعاون بروح الفريق والعلاقات.

وظائف الثقافة التنظيمية:

أوضح (عبد الوهاب، ٢٠٠١) وظائف الثقافة التنظيمية على أنها تستخدم كأداة للتغيير أي أنها وسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي، وتستخدم كأداة لإنشاء الحس الإدراكي لدى العاملين عن البيئة الخارجية المضطربة، ويتم ذلك من خلال اللغة المشتركة ومعايير وشروط العضوية والدين والأيدولوجية^(٥٦).

وأضاف كل من (جرينبرج، جرادوبارون، روبرت، ٢٠٠٤) الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية على نحو الآتي: الإحساس بالهوية، وتقوية الالتزام برسالة المنظمة، ودعم وتوضيح معايير السلوك.

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف منها ما يلي^(٥٧):

- ١- تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- ٢- تلعب دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين مما يتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
- ٣- تسهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- ٤- هي بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفاعلا لنشاط المؤسسة.

وتوجد بعض الوظائف التي تعتبر فوائد للثقافة التنظيمية، وهي^(٥٨):

١. تقدم إطارا للفهم المشترك للأحداث.
٢. تحدد السلوك المتوقع.
٣. تعتبر مصدرا تتحدد في ضوءه مسؤوليات الأعضاء.
٤. لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة.

ومما سبق نجد أن الثقافة التنظيمية تقوم بالوظائف الآتية:

- تزود المدرسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية.
- تقوية الالتزام برسالة المدرسة.
- دعم وتوضيح معايير السلوك.

أنواع الثقافة التنظيمية:

اختلفت آراء الباحثين حول أنواع الثقافة التنظيمية فرأى (الطعامنة، ٢٠٠١) أن الثقافة التنظيمية لها ثلاثة أنواع (٥٩):

- **الثقافة التنظيمية المتكاملة:** هي مجموعة من الأنماط السلوكية والمفاهيم والقيم لضمان سيادة الثقافة المتكاملة .
- **الثقافة التنظيمية المتباينة:** هي مجموعة من العلاقات الثقافية تحكمها المتغيرات المتعلقة بالوضع الطبقي.
- **الثقافة التنظيمية الغامضة:** يؤكد هذا التصنيف على عدم وجود قيم أو معتقدات مشتركة بين الأفراد ويعتبر كل فرد جزء من المدرسة ويسعى جاهدا للحفاظ عليها.

وهناك أربعة أنواع للثقافة التنظيمية ولخصها كل من (هارسون وهاندي، ٢٠٠٧) الوارد في الدويله (٢٠٠٧) في النقاط الآتية^(٦٠):

- **ثقافة القوة:** وتنصف هذه الثقافة بتركيزها على الهرمية والتوجه نحو الفرد حيث يقوم الأفراد في المنظمة بتغيير مهامهم بتوجيه من القائد.
 - **ثقافة الدور:** وتركز على الهرمية والتوجه على خصائص المهمة.
 - **ثقافة المهمة:** وتركز على المساواة وعلى التوجه نحو المهمة وتكون هياكل المنظمة والعمليات والموارد موجهة نحو إنجاز المهمة المحددة وأهدافها.
 - **ثقافة الفرد:** وهذا النوع يتصف بالتركيز على المساواة بالإضافة إلى التوجه نحو الفرد بحيث يتم التركيز على مستوى الإنجاز لدى العاملين.
- توجد تصنيفات متعددة لأنواع الثقافات التنظيمية، ولعل من أبرز التصنيفات ما يلي^(٦١):

١- **الثقافة البيروقراطية:** وفي هذه الثقافة تتحدد السلطات والمسؤوليات، فالعمل منظم وموزع، وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

- ٢- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- ٣- **ثقافة العمليات:** وفيها يتم التركيز على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم.
- ٤- **ثقافة المهمة:** وهي ثقافة موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج كما تعطى أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج فهي تركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في صناعة القرار.
- ٥- **ثقافة الدور:** وتؤكد على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد والعاملين بالمدرسة كما تعطى أهمية للقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء.
- ٦- **ثقافة المساندة:** وتتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المدرسة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- وهناك تصنيف آخر للثقافة التنظيمية كما يلي^(٦٢):
- ١- **ثقافة القوة:** ويركز هذا النوع على الحسم، ويكون المدير له حضوره، ويهتم بنفسه، وبالمخلصين له، ولكن عادل وواضح فيما يطلبه.
 - ٢- **ثقافة الإنجاز:** ويركز هذا النوع على النجاح والنمو والتميز، وتتميز بأن العاملين يشعرون بأهمية وسرعة تحقق الأهداف.
 - ٣- **ثقافة التعاطف الإنساني:** يركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات، وتميز بأن العاملين يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويقدر بعضهم البعض ويقدر الإنجازات ويشعرون بالانتماء.
- مصادر الثقافة التنظيمية:**
- يلاحظ في بعض المنظمات التي تعمل في المجتمع واحدا غالبا ما يكون بينها قاسم مشترك في بعض العناصر الثقافية، إلا أن لكل منظمة صفات الثقافية التي تميزها عن غيرها ويمكن إرجاع ذلك إلى وجود مصادر أساسية تتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية ما يلي:

١. الثقافة القومية: وتشير الثقافة القومية إلى مجموعة من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك القائم في المجتمع، وتعتبر من أهم المصادر التي تشكل الثقافة المنظمة^(٦٣).

٢. القادة والمؤسسون: يلعب القادة والمؤسسون دوراً حيوياً في توطيد أركان مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية؛ وذلك من خلال امتلاكهم شخصية ديناميكية وقوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيفية تحقيق تلك الرؤية^(٦٤).

٣. الثقافة الصناعة: تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها، حيث تتشابه المنظمات التي تعمل بنفس المجال أو النشاط ببعض القيم الثقافية، والثقافة الصناعة لها تأثير محدود على عكس الثقافة القومية وثقافة القادة والمرؤوسين فهي تؤثر في بعض الأشكال الثقافية مثل بعض الممارسات الرسمية والرموز والاحتفالات^(٦٥).

ورأى كلا من (السعود، ٢٠٠٢) و(عبد الرحيم، ٢٠٠٣) أن مكونات الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر أساسية منها^(٦٦):

١. المعتقدات: هي أفكار يحملها الفرد ويمكن تعريفها وهي بسيطة وقابلة للنقاش.

٢. الشخصيات البطولية: تؤثر في بناء وتدعيم ثقافة المدرسة فمن خلالها يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة من خلال تقديم رموز متميزة للأداء والانضباط داخل المدرسة كتشجيع للعاملين.

٣. التقاليد والرسميات: عند العمل بالهيئة التدريسية يصبح الأمر تقليداً يؤدي إلى تقديم وتعزيز تقييم لدى الأفراد العاملين فيها.
أبعاد الثقافة التنظيمية:

لقد أوضح كل مارتين وميرسون (Martin, Meyerson) الوارد في (الدولية، ٢٠٠٧) في رسالته مظاهر ثلاثة رئيسية للثقافة التنظيمية^(٦٧):

١. المنظور المتكامل: يمثل هذا المظهر ثقافة قوية ومرغوبة في المنظمة ذات الإجماع أو التماسك الكبير حيث إن القيم والمعتقدات والاتجاهات تتلاءم مع الممارسات الرسمية.

٢. المنظور المتفاضل: ويبين هذا النوع داخل حدود الثقافات الجزئية حيث إنه على مستوى المنظمة يكون هنالك تناغم داخل الثقافة الجزئية الواحدة لكن

هنالك تنوعا بين الثقافات بعضها مع بعض بمعنى أن المنظمة أصبحت عبارة عن مزيج من ثقافات فرعية مختلفة داخل حدودها.

٣. **المنظور الجزئي:** ويركز هذا النوع على عدم الوضوح والذي ينبع من التغيرات في المعايير نتيجة الأحداث واتخاذ القرار.

ونظرا لأن الثقافة من صنع الأفراد في المنظمة فإنها لا محالة تتغير نظرا لأن صانعيها يتغيرون بالرغم من إنها قد تبدو قوى ثابتة غير قابلة للتغيير بالنسبة للأفراد الذين يعملون منذ مدة طويلة في المنظمة ومن ثم يظهر التناقض بين كونها ديناميكية واستاتيكية.

ومن خلال دراسة المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية فإن بوسر حدد خمسة أنواع للثقافة^(٦٨):

الثقافة الواسعة للمعايير القومية، الثقافة المناسبة للأنواع المختلفة للمنظمة الثقافة التي تميز منظمة عن منظمة أخرى الثقافة باعتبارها تعمل (TONE) أو حساس، الثقافة من وجهة نظر أفراد في المنظمة تعد مجموعة من النواحي وما يمكن أن يقوله الأفراد عن الجو العام السائد بالمنظمة.

ومن ثم فإن الطريقة المثلى للتأكيد على طبيعة الثقافة التنظيمية تتحدد في خمسة أسئلة على النحو التالي:

من الذي يقوم بتحديد الأهداف والغايات؟ كيف يتم صنع القرارات؟ ما الهيكل التنظيمي الفعلي؟ ما الروابط والعلاقات للبيئة التي يتم إدارتها؟ ما الرسائل المتعلقة بنمط الإدارة؟

وبناء عليه فمفهوم الثقافة التنظيمية ذو أهمية بالغة في المؤسسات التعليمية نظرا لارتكازها على الأفراد العنصر البشري والاعتماد الكبير على طبيعة وفعالية العلاقة الشخصية، ومن الضروري أن تلاحظ أن المؤسسات التعليمية أن أفرادها سوف يعتقدون مزيجا من الثقافات، حتى وإن سادت واحدة على الأخرى.

ويتمثل نموذج بوش - الذي يستخدم كلا من العناصر الفلسفية والتنظيمية، والذي اعتمد على مجموعة من واضعي النظريات في الإدارة - في النقاط التالية^(٦٩):

- **النماذج الرسمية:** يتميز بالتركيز على الهياكل التنظيمية والنظم وتتمثل الركيزة الأساسية في الاتجاه إلى العقلانية - أي الفكرة التي تتمثل في الأتي: إذا كانت الأهداف والأغراض تتحدد بوضوح فإن جميع العمليات لابد أن تتوجه من أجل تحقيقها.
 - **النماذج الجماعية:** تركز على درجات مختلفة من الاتفاق الجماعي، ولكن بهدف تطوير وتنمية الاتجاهات الجماعية والمشاركة التي تسهم في إيجاد المساواة في المدخلات والمساهمة المشتركة فهو نموذج يعتمد على العلاقات ولكن يتطلب وقتا كافيا للتأكد من أن جميع الموضوعات تم الاتفاق عليها.
 - **النماذج السياسية:** وهي تعكس السلطة السياسية الصغرى التي تعكس العلاقات بين المدارس والكليات، إنها تركز على الصراعات في السلطة واستغلال النفوذ في التأكيد على الأهداف الكلية للمنظمة.
 - **النماذج الشخصية أو الذاتية:** وهي تؤكد على أهمية كل فرد في المنظمة حيث يقل التماسك وأن تحقيق أهداف التنظيمية قد يثبط ويتعرقل بواسطة الخطط والبرامج الفردية المعقدة.
 - **النماذج الغامضة:** تتميز بنقص وضوح الهدف نقص الفهم من قبل المشاركين وأفراد المنظمة عن الطريقة التي تعمل من خلالها المنظمة، بالإضافة إلى انقسام وتجزئة الأنشطة.
- يقول هينري مينتزبيرج (h.mINTZBERG) أن سلوك الجماعة لا يمكن التنبؤ به من خلال فهم شخصية كل فرد من أفرادها، ولكن هناك العديد من العمليات الاجتماعية التي تتحدد فيها سلوكياتهم فهذه الجماعة توجد مناخا ما، وفي هذا النسق أو المناخ التنظيمي تحدد المنظمة ثقافتها أو نمطها^(٧٠):
- إن المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمي من إحدى الرؤى المعاصرة من أجل دراسة هوية المدارس وهذين الاثنان في تصارع ولكن يكمل كلا منهما الآخر.
- تتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة من المعايير والقيم المشتركة والمبادئ الرئيسية.
- أن الثقافات التنظيمية القوية قد تتحسن أو تفوق فعالية المنظمة كما أن الثقافات المختلفة تكون مؤثرة ويعتمد ذلك على القيود والعوائق البيئية.

- أن الثقافات التنظيمية يمكن تفسيرها من خلال تحليل رموزها وطقوسها وأساطيرها.
- أن المهم بالنسبة لما يحدث في المنظمة هو ليس الأحداث ولكن ماذا تعنى هذه الأحداث.
- لا توجد طريقة سهلة أو سريعة لتغيير ثقافة المدرسة أو مناخها ولكن التخطيط طويل المدى قد يحدث تغيير ولكن لى مستوى منخفض.
- وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية يمكن تعريفها على أنها مجموعة من التوجهات المشتركة التي تجعل المنظمة متماسكة "متوحدة على شىء مشترك" ولها هوية وشخصية مميزة، ولكن إلى حد ما هناك خلاف على هذا الشىء المشترك - القيم، المعايير، الفلسفات، الرؤى، درجة أو مستوى التوجهات المشتركة، هل للمنظمة ثقافة رئيسية أم لها عدة ثقافات؟ علاوة على ذلك فهناك خلاف عما إذا كانت الثقافة التنظيمية واضحة ومعروفة يكتنفها الغموض مما يصعب إدارتها.

أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

١. دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: لدى الثقافة التنظيمية مجموعة من القواعد والقوانين التي تحدد أفعال العاملين وأفعالهم وتحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كل الظروف وفي كل حال وعلى هذا أساس يتحقق استقرار السلوك المتوقع من العاملين (جرالد، جرينبرج، روبرت، ٢٠٠٤) (٧١).
٢. دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: تحقق ثقافة المنظمة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية المختلفة حول تحقيق الأهداف العليا والرؤية العامة للمنظمة فهي تجمع المنظمة في كيان واحد مستقل ومنسجم ومترايط مما يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد (Wolfgang، 2003) (٧٢).
٣. تحقيق الفعالية التنظيمية: بينت الدراسات أن الفعالية التنظيمية مستمدة من الثقافة التنظيمية إضافة إلى أن الدراسات التي أجريت حول الثقافة التنظيمية بينت أن الثقافة التنظيمية تعد أحد المصادر المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية ويتم تحقيق ذلك من خلال التأثير المباشر والإيجابي للثقافة التنظيمية على أهم المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمة (Gregory، ٢٠٠٨) (٧٣).

٤. دعم المنظمة كنظام اجتماعي: تخلق الثقافة التنظيمية إحساساً لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم من خلال تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى الاستقرار المنظمة ونموها (متولي، ٢٠٠٦) (٧٤).

٥. تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة: تتضمن الثقافة التنظيمية العديد من القيم والمعتقدات والمعايير التي تؤثر بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يتخذه الإداريون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرق حل المشكلات (متولي، ٢٠٠٦) (٧٥).

٦. إحداث التغيير ودعم العمليات التطويرية: ويتم ذلك من خلال تحليل قيم الأفراد المؤثرة على الأداء والابتكار والإنجاز ومحاولة تحقيق الموازنة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التطوير بين القيم ومعتقدات العاملين (عصفور، ٢٠٠٨) (٧٦).

٧. تحقيق الجودة الشاملة: تعد الثقافة التنظيمية أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة (Andrews s، ٢٠٠٢) (٧٧).

أثر الثقافة التنظيمية على الفرد:

١. تحقيق الدافعية: تعد الثقافة التنظيمية القوية مصدراً مهماً للدافعية ويتم ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة مهمة هذه القيم أن تدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل (متولي، ٢٠٠٦) (٧٨).

٢. تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة: تزود الثقافة التنظيمية العاملين بالإحساس بالهوية. (silver thorne، ٢٠٠٤) (٧٩).

٣. تنمية الشعور بالأمن: من الأهداف الأساسية للمنظمة الأمن والاستقرار، وحماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل ليتمكنوا من أداء عملهم مما يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاج. (Andrews، ٢٠٠٦) (٨٠).

أثر الثقافة التنظيمية على الهيئة التدريسية:

تعد الثقافة التنظيمية قوة خفية ذات تأثير متعددة الجوانب فهي تلعب أدواراً عديدة في التأثير على الهيئة التدريسية كما بين لنا (الطعامنة، ٢٠٠١) (٨١) منها: تؤثر على إجراءات العمل بالمدرسة، وتسهم في تحقيق فعالية المدرسة، وتساعد على الإحساس بالهوية، وتدعم الاستقرار المدرسي كنظام اجتماعي، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين حيث تحفزهم على التعاون ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتساعدهم على التكيف بالظروف البيئية الخارجية والداخلية للمدرسة (محمود، أبو العطا، حسين، أبو الوفا، ٢٠١٠) (٨٢).

المراجع

- الفالح، نايف سليمان (٢٠٠١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرهن الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض ومنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص ٤٥.
- Helga Drummond, Introduction to Organizational Behavior, Oxford University press, 2000, p 230.
- داود، عبد العزيز، محمد (٢٠١١). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمدرسي المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد الخامس والثلاثون، الجزء الثاني. القاهرة.
- صبيح، نسرین (٢٠١١). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- أبو حشيش، بسام (٢٠١٠)، الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد ٢٥ عدد (١).
- أبو الوفاء، جمال، محمد، و حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية بنها، العدد (٨٢) جامعة بنها، مصر.
- مليحة مسعود الغامدي (٢٠٠٩) . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية" تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- محمد، الليثي (٢٠٠٨) . الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي في العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، عبد الله بن حسن (٢٠٠٨) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين: حال إدارية على الموظفين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

- فرحان، عبد الله ثابت (٢٠٠٧) تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين - دراسة ميدانية لجامعة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء عدن.
- دراسة إيمان عثماوي (٢٠٠٦). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية في مصر/ دراسة تطبيقية على بعض المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- Dyck.C, frees.M, Baer.M and Sonnentag .S, (2005), organizational Error Management Culture and Its Impact on performance. **journal of applied psychology**.1228-1240
- الخباز، جمال محمود محمد، وعيسى، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ (٢٠٠٤). قيم العمل المتحققة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في إطار مدخل الثقافة التنظيمية" دراسة ميدانية" مجلة كلية التربية بنها، العدد (٥٧). جامعة الأزهر، مصر.
- Majken, M., 2001, The relationship between the identity and a symbol of the organization and organizational culture, **European Journal of Marketing**, MCB up Ltd, Vol.31, Issue 6 .
- Nissley, S., 2002, The power of organizational song: An organizational discourse and aesthetic expression of organizational culture, **Journal of Critical Postmodern Organizational Science**. Vol. 2, Iss. 47-62.
- زيد صالح حسن السميع (٢٠٠٧): أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة حلوان.
- إيهاب فاروق مصباح العاجز، (٢٠١١): دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- بسام أبو حشيش (٢٠١١): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث الإنسانية، غزة، جامعة الأقصى.

- اكرم عبد المجيد صرايرة (٢٠٠٣): العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، مؤتة.
- عبيدات، ذوقان (٢٠٠٢): البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عايدة سيد خطاب وآخرون (٢٠٠٠)، العلوم السلوكية، القاهرة، دار القباء للنشر والتوزيع. ص ٥٥.
- الصرايرة، اكرم عبد المجيد (٢٠٠٣): العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، دراسة مسحية، مجلة البحوث والدراسات. العدد ٤، المجلد ١٨، الأردن، جامعه عمان. ص ١٩٠.
- العميان، محمود سليمان (٢٠٠١): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. ص ٣١١
- مصطفى، حمد السيد (٢٠٠٢): إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة، كلية التجارة، جامعة بنها، ص ١٥٥.
- الحسن، عبد العزيز حسن (٢٠٠١): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. ص ٤١.
- ملحم، احمد عارف (٢٠٠٤): الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان. كلية الدراسات العليا، عمان. ص ١٨.
- حريم، حسن، (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات، دار حامد للنشر، عمان. ص ٣٢٧، ٣٢٨.
- فهدي وسف الدولية (٢٠٠٧): اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية في الكويت، عمان، جامعة العربية للدراسات. ص ١٢
- جبرالد جرينبرج، وبوبرت بارون (٢٠٠٤) إدارة السلوك في المنظمات" ترجمة: إسماعيل سيوني رفاعي، دار المريخ للنشر - الرياض، ص ٣٢٧
- (^١) الطجم، عبدالله عبد الغني، والسواط، طلق عوض الله، (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي، الرياض، دار حافظ للنشر والتوزيع. ص ٢٥٣.

- العبدالله، عبدالرحمن (٢٠٠٣): الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن. ص ٣٦٠.
- خليفة، زياد سعيد، (٢٠٠٨): 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.
- فؤاد على العاجز، ومحمود عبد المجيد ساف: الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة- المؤتمر التربوي الثالث- الجودة في التعليم الفلسطيني - مدخل للتميز الجامعة الإسلامية بغزة في الفترة من ٣٠-٣١ أكتوبر ٢٠٠٧، ص ٣٠.
- علي صديق الحكمي (٢٠٠١): سمات البيئة التعليمية المشجعة على الانضباط، الرياض، مجلة المعرفة. ص ٢٩-٣٠.
- العميان، محمود سليمان، (٢٠٠١): مرجع سبق ذكره. ص ٣١٤-٣١٦.
- حريم، حسن، (٢٠٠٣): إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر. ص ٢٦٢-٢٦٣.
- أبو بكر، مصطفى (٢٠٠٢): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة. الإسكندرية، الدار الجامعية. ص ٤٠٧.
- ماجدة العطية (٢٠٠٣) سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة - دار الشروق للنشر والتوزيع - عمان، ص ٣٢٦.
- تم الرجوع إلى:
- مصطفى أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - الدار الجامعية - الإسكندرية - ٢٠٠٢، ص ٤٠٧.
- عبد الله عبد الرازق جبلي: المجتمع والثقافة الشخصية - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - ١٩٩٦، ص ٧٣.
- Johnson, B. & Joseph, W. "School principals succession and teachers on successor effectiveness", Journal of school leadership, Vol, 5, No. 5, 1995, P. 405
- Richard M. Hodgetts and Fred Luthans, International Management Culture, Sedstrategy and Behavior, McGraw Hill, Irwin, 2003 p.170
- ال الحسن، عبد العزيز حسن، (٢٠٠١): مرجع سابق. ص ٤٢
- محمود العميان: مرجع سابق، ص ٣١٢

- راتب السعود: إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن - مجلة جامعة دمشق - المجلد ١٨، العدد الثاني، ٢٠٠٢، ص ٨٤.
- محمود العميان: مرجع سابق، ص ٣١٣.
- المرجع السابق، ص ٣١٣.
- حصة محمد صادق، وفاطمة العضاوي: مرجع سابق، ص ٢٧.
- Daniel, R. Denison., Wat is the difference between organizational culture and organizational climate, academy of management reviewkm Vo.. 21 No. 3, 1996, P. 619.
- ضياء الدين زاهر: الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد الرابع أكتوبر ١٩٩٥، ص ١٤.
- احمد إسماعيل حجي: مرجع سابق، ص ٦٠.
- Edger, H. Sehein., organizational culture and leadership, san Francisco: Jossey - Boss Inc., 1991, P. 50
- نجلاء محمود عبد الله: القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقته بالأداء الموظفين مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد ٢٢، يوليو ٢٠٠٢، ص ٢٤٦.
- صلاح الدين إبراهيم معوض، وآخرون: مقياس العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٥، الجزء الأول، مايو ٢٠٠٤، ص ٢٠٨.
- نادية محمد عبد المنعم، ومحمد فتحي قاسم: الخصائص التنظيمية لبيئة المدرسة الابتكارية وعلاقتها بدعم المدرسة الثانوية كوحدة منتجة في ضوء الاتجاهات المعاصرة - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، يوليو ٢٠٠٢، ص ٤٤.
- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٣، ص ١٧٤.
- علي محمد عبد الوهاب (٢٠٠١): **زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغير ثقافة المنظمة، جدة.**
- فلاح حسن الحسين: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠، ص ٩٤.
- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٢٥.

الطعامه، محمد، (٢٠٠١)، الثقافة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة مع التطبيق على بعض وحدات القطاع في الأردن، عمان، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**. ص ٣٩٣.

الدويلة، فهد يوسف، (٢٠٠٧)، مرجع سبق ذكره. ص ١٤. طلق عوض الله: وسعود محمد العتيبي: البعد الوقتي لثقافة التنظيم، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد ١٢، العدد ١، ١٤١٩، ص ٦٢-٦٣.

سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٢، ص ٢٩٥-٢٩٨

Rafaeli, A., & Worline, M (٢٠٠٠). Symbols in Organizational Culture. **Handbook of organizational culture and climate**. Thousand Oaks, CA: Sag. (pp. ٤٨-٧١).

Kavanagh, M. (٢٠٠٦). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. **British Journal of Management**, Vol. ١٧, pp 81-103.

جرالد، جرينبرج، روبرت وبارون، (٢٠٠٤)، مرجع سبق ذكره. ص ٦٣٩. محمد عباس عبد الرحيم، (٢٠٠٣)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على جامعة جنوب الوادي في ضوء ثقافتها التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، جامعة أسيوط، ص ١١٣.

الدويلة، فهد يوسف، (٢٠٠٧): مرجع سبق ذكره. ص ١٥.

Sue Law and Derek Glover, Educational Leadership and learning- practice, Policy and Research, Open University press, Buckingham, 2004 p.109-120, p.128

John MacBeath and Angus Macdon "four dilemmas, three heresies and amatrix," in leadership for change and school Reform Edited by, Kathryn A. Riley and Karen sea Shore louis Routledge Falmer, London, 2002, p.13

Wayne k. Hoy and Cecile G.Miskel, Educational Administration- theory, Research and Practice, McGra-Hill, Boston, 1996, p.174

جرالد، جرينبرج، روبرت (٢٠٠٤): مرجع سبق ذكره. ص ٦٣٩.

- Wolfgang Amman (2003). The Impact of Internationalization on Organizational Culture: A Comparative Study of International US And German companies. **Unpublished doctoral Dissertation**. Die University. USA.p 40 .
- Gregory, T.(2008). Organizational Culture and Effectiveness: A Study of values, attitudes, and organizational outcomes. **Journal of Business Research. P1.**
- متولي السيد متولي (٢٠٠٦): السلوك التنظيمي، القاهرة، مكتبة عين الشمس.ص ٥٤٣.
- متولي السيد متولي (٢٠٠٦): مرجع سبق ذكره.ص ٥٤٣.
- أمل مصطفى عصفور(٢٠٠٨): قيم ومعتقدات الأفراد وإثرها على فعالية التطوير التنظيمي، إصدارات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة. ص ١٩.
- Andrew S. Klein, (2002): Organizational Culture and Business Strategy: Culture as a Source of Competitive Advantage, **Unpublished doctoral Dissertation**. University of Illioness at Chicago. p 147.
- متولي السيد متولي (٢٠٠٦): مرجع سبق ذكره. ص ٥٤٣.
- Silverthorne, C (2004).The impact of Organizational Culture and Person Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction. **The Leadership & Organization Development Journal**. Vol 25 No 7. Pp592-599.
- Andrew S. (2006). Studying Organisational Cultures and their Effects on Safety Effects **Conference on Occupational Risk Prevention**, Seville, May .p147.
- محمد الطعمنة (٢٠٠١): مرجع سبق ذكره.ص ٢٣٥.
- جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين وطارق أبو العطا وعبد القادر محمود، (٢٠١٠)، الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر، القاهرة، جامعة بنها، مجلة كلية التربية بنها. ص ٢١٩.