

الثقافة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية  
وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين "دراسة ميدانية"

إعداد

د/ فاطمة علي عبدالله آل حارث



## الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين "دراسة ميدانية"

د/ فاطمة علي عبدالله آل حارث

### الملخص:

هدفت الدراسة لتعرف واقع تأثير الثقافة التنظيمية السائدة لدى المعلمين بالمدارس الثانوية، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح للثقافة التنظيمية ودورها في الارتقاء بالأداء الوظيفي للمعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٨) معلم ومعلمة بالمرحلة الثانوية بمحافظة قنا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأداء المهني للمعلمين يتحسن حينما يتسم الأداء الخاص بالثقافات التنظيمية لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية، بالتالي:

- أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالمعتقدات ورسالة المدرسة، حيث يوضح رسالة المدرسة لجميع المعلمين، ويضع المصلحة العامة للمدرسة في أولوية اهتماماته.
- أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالقيم المدرسية، حيث يحرص على تدعيم الثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والمعلمين بما يساهم ذلك في الارتقاء بالأداء المهني للمعلم.
- أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالتوقعات المستقبلية للمدرسة، حيث يحرص على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين. ويحرص على تنمية القدرات القيادية لدى المعلمين من خلال الدورات التدريبية. ورعايته المعلمين المبدعين والمتميزين.
- أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالفلسفة المدرسية، حيث يتقبل المدير التفكير الموضوع الناقد للمعلمين، ويهتم المدير بالحاجات الإنسانية للمعلمين.
- أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالأعراف والقوانين المدرسية حيث يحرص المدير على الحضور مبكراً إلى المدرسة قبل حضور المعلمين ويغادر بعد جميع العاملين بالمدرسة.

## المقدمة:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة والانماجات والتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات العملاقة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة، ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم و رغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيس أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم. (أحمد سعد يوس، ٢٠١١ص ١)

ولذا من الضروري دراسة ثقافة المنظمة وهي إحدى المظاهر السلوكية التي توجه قرارات المنظمة وأعضائها من مديرين وفرق عمل ولجان ومجالس وأفراد ومتعاملين، فهي ترتبط في كينونتها بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورها المتباينة، حتى أصبحت جهاز للتمييز بين بني البشر، والمجتمعات والحضارات عبر الزمن. إن ثقافة المنظمة مرآة تعكس حقائق متصلة بمسار نشأة المنظمة وتطورها، وما تحويه من فعاليات متنوعة، كذلك ترتبط بالسيرة الوظيفية لقياداتها، ومدرائها ومواردها البشرية. (الخفاجي، ٢٠٠٩ص ٧)

ويعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي وبخاصة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي بدأ تسليط الأضواء عليها بعد أن ظهر الدور المهم للبعد القيمي في أية عملية تنموية أو إصلاحية، وقد زاد الاهتمام بمفهوم ثقافة المنظمة بعد أن لاحظ المختصون أن لكل منظمة الإطار القيمي الخاص بها والخصائص المميزة لها عن غيرها من المنظمات، والتي من خلالها يتم تقييم موقف وتصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

ولما للثقافة التنظيمية من تأثير على أنشطة المنظمات وخاصة الإبداع الإداري، لكونه أحد أهم النشاطات المهمة التي تساهم في تعزيز وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات، وبما أن الإدارة والعاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم مما سيؤثر على التفاعل الإبداعي والثقافي في بيئة المنظمة الداخلية التي

يعملون بها، وهذا ما حدا بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين. (الفالح، ٢٠٠١ ص ٢)

كما أن فكرة ثقافة المنظمة وهي إحدى مكونات بيئة المنظمة الخارجية والداخلية والتي جذبت مؤخراً اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المنظمة وسلوك القيادة وسلوك الإدارة والمديرين والعاملين والمتعاملين، فالفكرة تقوم على إثارة عناية المتخصصين بأسلوب إدارة ثقافة المنظمة وهو ما يجسد جوهر دورها في حياة المنظمة ومواردها البشرية والذي يقود إلى إحراز التفوق الداخلي والخارجي، وبها تكتسب المنظمة خاصية الاستمرارية والحيوية والتجدد. (نعمة عباس الخفاجي، ٢٠٠٩ ص ١٧)

وأوضح فؤاد العاجز (٢٠١١) أن الثقافة التنظيمية تحدد مدى نجاح أو فشل المنظمة، والتي يعتمد بشكل كبير على مدى كفاءة أداء المورد البشري المؤهل والمندمج في المنظمة، الذي يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد، من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار والمعتقدات والأفكار، وتتمثل هذه الأفكار في: المشاركة والإبداع والمخاطرة، وروح الجماعة وروح الفريق، التجديد والاستماع، والمساندة، ودرجة تقبل الخلافات ومناقشتها علناً، والاستقلالية في ممارسة المهام....، وكل هذه السلوكيات لها تأثير على سلوك الأفراد في منظماتهم، مما قد يدعم خلق قدرة جماعية للفعل لرفع أداء المنظمة، تمكنها من أداء وظائفها ومتطلباتها الوظيفية.

وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة، يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها وسماتها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن المنظمات. (سندس رضوي، ٢٠٠٩ ص ٥٤)

ومن ناحية أخرى فإن الأداء الوظيفي للمعلمين، العاملين، والإداريين يتأثر بالثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة التعليمية. ذلك الأمر الذي حدا ببعض الباحثين للقيام بدراسات أوضحت مدى تأثر الأداء الوظيفي للعاملين إيجاباً أو سلباً بالثقافة التنظيمية. ومن هذه الدراسات، دراسة (قرواني، ٢٠١١)

الذي تناولت مدى تأثير المناخ التنظيمي علي الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم. ولقد أوصت بضرورة العمل على تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.

وطبقا لما أورده سيليجانين Silijanen (٢٠١٠) أن الأداء الوظيفي هي الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة في المؤسسة التعليمية. ومن هذا المنطلق فإن الأداء الوظيفي هو المؤشر على مدى نجاح المؤسسة التعليمية في القيام بالأدوار المنوط بها. ومن هذا المنطلق كان لزاما علي القائمين علي الإدارة التعليمية بيان سبل الارتقاء بالأداء الوظيفي وتهيئة البيئة المناسبة لكي يصل العاملون إلي أفضل أداء وظيفي من خلال الدعم والتشجيع الذي يتاح من خلال توفير مناخ تنظيمي مشجع ترعاه ثقافة تنظيمية تعمل على الارتقاء بالأداء الوظيفي.

وفي نفس الصدد تناول عربيات (٢٠١٢) الأداء الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس ومدى تأثره بالأنماط القيادية التربوية السائدة لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية. ولقد أظهرت الدراسة أن الأداء الوظيفي يتأثر تأثراً كبيراً بالممارسات الإدارية للقائد سواء أكان هذا القائد مديراً أم مديراً مساعداً أم وكلياً أو حتي رئيساً للقسم الأكاديمي.

ويرى Nag'ang'a & Nyongesa (٢٠١٢) أن هناك عوامل تؤثر على نمو وتطور الثقافة التنظيمية للمنظمة تتمثل في التاريخ، الوظائف الأساسية والتكنولوجيا، الاستراتيجيات الخاصة بالعمل، حجم المنطقة، إدارة المنظمة والقيادة، وكذلك البيئة السائدة في المنظمة. في حين يرى Quinn & Gareth أن الثقافة التنظيمية تقع في أربع مجموعات هي:

- **الثقافة العقلانية/ المنطقية:** تشير إلى الثقافة التي تسعى لتحقيق الأهداف التي تتبناها المنظمة من خلال استخدام استراتيجية قائمة على الهدف والأسلوب الموجة.
- **الثقافة التشاركية:** تشير إلى الثقافة التي تهدف الى الحفاظ على المجموعة من خلال المشاركة وذلك لدعم العلاقات في المنظمة.

- **الثقافة الايدلوجية:** تشير إلى الثقافة التي تهدف الى السعي لتحقيق المهام والنمو المهني والالتزام بقيم المنظمة من خلال شخصية قيادية لها كاريزما.
- **الثقافة الهرمية:** تشير إلى التي تحاول التحكم في المنظمة وثبات أداءها من خلال تنفيذ الأوامر وكذلك بالتوافق مع القواعد والقوانين.
- كما أكدت بعض الدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية في المساهمة في تحقيق التفوق والتميز لمنظمات الأعمال. ومن هذه الدراسات الدراسة التي أجراها برحومة والزهران (٢٠١٢) والتي تضمنت عرضاً نظرياً لمفهوم التغيير التنظيمي وتغيير الثقافة التنظيمية، وجانب تطبيقي يتناول مدى استجابة المؤسسة الجزائرية "كوندور" لمتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية لتحسين وتطوير أدائها. ولقد توصلت الدراسة إلى أن تغيير الثقافة التنظيمية يلعب دوراً هاماً في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي بمؤسسة "كوندور" خلال فترة الدراسة.
- ومن هذا المنطلق فقد كان لزاماً علي القائمين على ادارة المؤسسة التعليمية تبني القيم الثقافية القوية، تعمل على الارتقاء بنوعية العمل وتطوير الأداء، كما ينبغي علي مدير المدرسة مقاومة القيم الثقافية المناوئة، التي تجعل من المؤسسة التعليمية صرحاً مميزاً ومتميزاً عن غيره من المؤسسات، والتي تجعل له قيمة وقامة بين المؤسسات الأخرى.
- مشكلة الدراسة:**

تشير الكثير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين إلى ضرورة إجراء دراسات أخرى لبيان هذا التأثير المتبادل. ومن هذه الدراسات دراسة أيدلا وفادي Aidla and Vadi (٢٠٠٦) والتي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية بإستونيا، وكذلك دراسة نجانجا ونيونجيسا Na'ang'a and Nyongea (٢٠١٢) والتي عمدت إلى دراسة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، ودراسة سميع (٢٠١٠) والتي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وأيضاً دراسة الجابري (٢٠٠٩) والتي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموظفين في الإدارة الالكترونية، وأيضاً دراسة المسورى (٢٠١٢) والتي تناولت واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. ولقد أسفرت الدراسة عن وجود تنوع في مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي. ومن هذا

## الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين "دراسة ميدانية"

المنطلق وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسات السابقة برزت أهمية الحاجة الماسة للثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة التعليمية مما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وفى إطار ما سبق تحاول الدراسة الحالية التعرف على دور الثقافة التنظيمية القوية، التي تجعل من المدرسة الثانوية وهي اللبنة الأولى، صرحا تعليميا فريدا يعمل على الارتقاء بأداء المعلمين، والذين يؤثرون بدورهم في تحقيق أفضل أداء للتلاميذ في هذه المرحلة التعليمية التي تحظى ببالغ الأهمية وفى ضوء ذلك سعت الباحثة الى القيام بهذه الدراسة التي تتناول دور الثقافة التنظيمية في الارتقاء بالأداء الوظيفي للمعلمين.

ومن هذا المنطلق رأت الباحثة أن هناك حاجة الى تدعيم ثقافة تنظيمية مغايرة لتلك السائدة بالمدارس الثانوية والتي تجعل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ضربا من الخيال ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

### تساؤلات الدراسة:

١. ما مفهوم الأداء المهني للمعلم وأهميته وأهدافه، والممارسات المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية (الوظائف والأدوار)؟
٢. ما مفهوم الثقافة التنظيمية؟ وما أهميتها للإدارة المدرسية وأهم عناصرها؟
٣. ما واقع تأثير الثقافة التنظيمية السائدة لدى المعلمين بالمدارس الثانوية؟
٤. ما التصور المقترح للثقافة التنظيمية ودورها في الارتقاء بالأداء الوظيفي للمعلمين؟

### أهداف الدراسة:

١. تعرف مفهوم الأداء المهني للمعلم وأهميته وأهدافه، والممارسات المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية.
٢. تعرف مفهوم الثقافة التنظيمية، وأهميتها للإدارة المدرسية وأهم عناصرها.
٣. تعرف واقع تأثير الثقافة التنظيمية السائدة لدى المعلمين بالمدارس الثانوية.
٤. وضع التصور المقترح للثقافة التنظيمية ودورها في الارتقاء بالأداء الوظيفي للمعلمين.



## أهمية الدراسة:

١. تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات، إضافة إلى ذلك فالثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.
٢. تتبع أهمية الدراسة الحالية في أنها تحاول توضيح أهم الملامح السائدة للثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، والتعرف على مدى الأداء المهني الذي يرتبط بالثقافة التنظيمية القوية التي تخلق من المؤسسة التعليمية مؤسسة متميزة. ومن ثم تبرز أهمية الدراسة في أن موضوعها يحتل مكانة وأهمية كبيرة جعلها في بؤرة اهتمام القائمين على التعليم وتطويره.
٣. ود تقيّد نتائج هذه الدراسة المسؤولين والمعنيين بصنع القرار في تدعيم الثقافة التنظيمية ووضع خطة لتفعيلها بالمدارس الثانوية كما تقيّد المعلمين والمديرين.

## مصطلحات الدراسة:

### مفهوم الثقافة التنظيمية:

- يشير (شعبان على حسين، ٢٠٠٩ ص ٤٢٥) إلى أن الثقافة التنظيمية "تمثل مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة والافتراضات الموجودة في المنظمة، وتحدد هذه المعتقدات والقيم المشتركة والافتراضات بدورها القواعد والنماذج السلوكية المنبثقة من هذه القواعد وكلمة المشتركة لا يعني اتفاق تام حول هذه الأمور بل يعني أن هناك اتجاه موحد بينهم لفهم هذه المعتقدات، فالثقافة التنظيمية تمثل إدراك وإحساس الأفراد لمعاني تنظيمية مشتركة بينهم"
- ويرى محمد ماهر الجمال ٢٠٠٦م أن "الثقافة التنظيمية كشأن أي نظام اجتماعي يمكن النظر إليها باعتبار أن لها ثلاثة مظاهر عريضة هي:"
- أنها وسيلة *Instrumental* يختار منها الأفراد آليات عمل الأشياء ووسائل الوصول إلى تحقيق الأهداف.
  - أنها منضبطة *Regulative* تخضع فيها أفعال الأفراد واستخدام الأدوات للقواعد والنظم التي تحدد ما ينبغي أو لا ينبغي عمله.

- أنها توجيهية إرشادية *Directive* يشترك منها الأفراد قيمهم النهائية والوسيلية وتفسيرهم للحياة والأهداف التي يعيشون من أجلها. ومما سبق رأت الباحثة بأن تعريف الثقافة التنظيمية هي نمط متكامل من السلوك الإنساني الذي يعتمده العاملون داخل المنظمة، ويشمل القيم الأفكار والأفعال والأعراف الاجتماعية والتي تعتمد على طاقة الإنسان للتعلم ونقل المعرفة.

وجاء تعريف الثقافة المدرسية مستمداً من تعريف الثقافة التنظيمية باعتبار أن المدرسة منظمة تقدم خدمة، إلا أن تعريف الثقافة المدرسية يشوبه الغموض كما أشار إليه (ستيفن) من أن "ميدان التعليم يفتقر إلى تعريف واضح وثابت للثقافة المدرسية، وقد استخدم هذا المصطلح بشكل مترادف مع مجموعة من المفاهيم مثل (المناخ المدرسي)"، وفي محاولة من (ستيفن) لتعريف الثقافة المدرسية ذكر "بأنها تشمل أنماطاً عميقة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي تشكلت عبر تاريخ المدرسة. (Stephen,1994,p21)

وعرفها (باتريك، ٢٠٠٢) بأنها "نمط معقد من القواعد والمواقف والمعتقدات والقيم والطبوس والتقاليد والأساطير التي تضرب بجذورها عميقاً في صميم المدرسة. (Patrick,2008)

وتعرف الباحثة الثقافة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "مجموعة من القيم، الأنساق، المعتقدات، والمبادئ، والمعايير، والاتجاهات وأنماط السلوك والتوقعات التي تتبناها المدرسة الثانوية والتي تجعلها متميزة عن غيرها وترتبط بين العاملين في المدرسة وتجعلها ترتقى وتتمايز عن غيرها من المدارس".

#### مفهوم الأداء:

يعرف بشير عربيات (٢٠١٢) الأداء المهني بأنه "هو العمل الذي يؤديه المرؤوس، بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني.

وتعرف الباحثة الأداء المهني إجرائياً إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: "العمل الذي يقوم به العاملون في المدرسة سواء أكانوا رؤساء أقسام، معلمون، إداريون، بالمدارس الثانوية بما يسهم في تحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً وذلك يتأتى من

خلال الفهم للأدوار المنوط بهم القيام بها والإلتباع المتقن للتعليمات والمهام الموكلة اليهم من الإدارة في ضوء العلاقات الوظيفية مع الزملاء والثقافة التنظيمية لدى المديرين".

### مفهوم الأداء المهني للمعلم:

يمكن تعريف الأداء المهني على بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ". (سنة عبدالكريم، ٢٠٠٩م، ص ٣٥)

كما يعرف الأداء المهني على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة. (توفيق عبد المحسن، ٢٠٠٢م، ص ٢٣)

أما الأداء المهني لمعلم المرحلة الثانوية فهو يشير الى الدور الذى يقوم به المعلم فى عمله والذى يستند الى الجهد المتميز والكفاءة والفاعلية والالتقان المرتبط بهذا الدور وما يحققه المعلم من إنجازات مهنية مرتبطة بطبيعة عمله ومجال تخصصه بالمدرسة الثانوية ويمكن قياس الأداء المهني للمعلم على أساس النتائج التي حققها فى فترة زمنية من مدة عمله وذلك من خلال تقييم أعماله داخل المدرسة.

### أهمية تنمية الأداء المهني للمعلم:

لكي يستمر المعلم في أداء مهامه وأدواره المتغيرة والمتطورة فإنه لا يمكن أن يعتمد علي المعلومات الأكاديمية والتربوية التي حصلها فى أثناء إعداده للمهنة خاصة وأن العالم اليوم يعتمد التوجه المنادي بالجودة في جميع مناحي الحياة الأمر الذي يتطلب معه الاهتمام بجودة العملية التعليمية بما تتضمنه من معلمين باعتبارهم الحلقة الرئيسة في العملية التعليمية، مما يستدعي تفعيل دورهم وتشجيع الأداء المتميز لديهم.

وقد جاءت أهمية التنمية المهنية للمعلمين - التي أصبحت ضرورة أساسية بالنسبة لهم - من أن التنمية المهنية للمعلمين التي تعتمد علي التخطيط العلمي والتناسق المنهجي والمشاركة المجتمعية الفعالة وترتبط بالمشكلات المدرسية اليومية التي تواجههم في عملهم، وتُعدّ الدعامة الحقيقية للتغيير العلمي والتربوي

والإصلاح المنشود لمنظومة التعليم الأساسي، خاصة وأنا نعيش في عالم صغير يتطور بسرعة شديدة تتسارع فيه مجالات المعرفة والمعلومات وتتسارع فيه الابتكارات وتكنولوجيا المعلومات، مما يستدعي وجود إنسان جديد وفكر جديد يتواكب مع كل هذه التغييرات التي أظلت بظلالها علي المعلمين ومهنة التعليم.

هذا إلي جانب أن ممارسة مهنة التعليم يتطلب درجة عالية من المهارات المهنية والعملية، كما أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين التنمية المهنية للمعلمين، والتنفيذ الناجح لعمليات الإصلاح والتطوير بمدارس التعليم الابتدائي، فالتنمية المهنية تمثل العمود الفقري في نجاح المدرسة في أداء رسالتها بصورة فعالة لأن المعلمين هم المحرك الأساسي لأي نشاط تربوي أو تعليمي داخل المدرسة.

وقد أكدت الدراسات علي الأهمية البالغة لعملية التنمية المهنية لمعلمي التعليم الابتدائي وتطوير الأداء المدرسي.

وكما جاء في إحدى هذه الدراسات فإن أهمية التنمية المهنية للمعلمين ترجع إلي مجموعة من الأسباب وهي على النحو التالي: (ناجي شنودة نخلة، ٢٠٠٩م، ص ٥١-٥٣)

- التميز في العمل بهدف الحصول علي حافز التميز الذي حدد القانون نسبة من يحصلون عليه بما لا يزيد عن ١٠% من المعلمين، هذا إلي جانب أن القانون اشترط لشغل الوظائف الأعلى اجتياز الاختبارات والحصول علي شهادة الصلاحية بالنسبة لكل وظيفة.
- الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي الذي يشهده العصر الحالي الذي يشمل شتى مجالات الحياة ويسير بسرعة فائقة نتيجة للنمو المتزايد في المعرفة بفروعها المختلفة وتراكمها، مما فرض علي المعلمين ضرورة البحث عن هياكل تربوية جديدة ؛ لمواجهة هذا التطور والتغير مما يتطلب تنمية المعلمين مهنياً لمواجهة والتعامل معه بحيث يكونون علي وعي بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها وتوظيفها في عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة وخارجها.
- العولمة وتحدياتها التي أدت إلي جعل العالم يشكل قرية صغيرة في ظل ثورتي المعلومات والاتصالات وتحرير التجارة التي أصبحت تخضع لقانون العرض والطلب، وتفرض علي أي نظام تعليمي التسليح بخبرات وقدرات متميزة حتى يستطيع التعامل مع آليات العصر والتفاعل مع ظروفه والانتفاع بالجديد فيه

- ويفرض علي المعلمين الذين يقع علي عاتقهم أكثر من غيرهم بناء المجتمعات المتعلمة تحديات مختلفة يحتاج التعامل معها إلي زيادة وعيهم وتنميتهم مهنيًا حتى يمكنهم مواجهة تحديات العولمة والتعامل معها بإيجابية.
- قصور برامج إعداد المعلم قبل الخدمة نتيجة لضعف الصلة بين الطالب / المعلم والأستاذ وضعف التبادل الفكري بينهما وتدني محتوى ونوعية المقررات الدراسية بكليات ومعاهد الإعداد وعدم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والحاسبات وضعف برامج التربية العملية وافتقار مكاتب كليات ومعاهد الإعداد للمراجع، والكتب الحديثة والدوريات كل ذلك أدى إلي تدني مستوي الخريجين، يقف إلي جانب ذلك ظهور أساليب جديدة في التعليم والتعلم قائمة علي التعلم النشط الفردي والتعلم التعاوني كل ذلك أدى إلي أهمية وضرورة تنمية المعلمين مهنيًا حتى يمكنهم التغلب علي نواحي القصور في الإعداد ومواجهة التطورات الحديثة في أساليب التعليم والتعلم.
- تحقيق أهداف إصلاح وتطوير التعليم الابتدائي باتجاه معايير الجودة التي أصبحت من الأمور الضرورية للتطور المستمر والشامل للنظام التعليمي وسد الفجوة بين الممارسات الحالية للمعلمين والمستحدثات التربوية المعاصرة، مما يستدعي إتاحة فرص التنمية المهنية المتكافئة لجميع المعلمين وتوسيع مجالاتها وتوزيع مصادرها وأساليبها.

### تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المهني للمعلم بالمدارس الثانوية:

ترتبط الثقافة التنظيمية بالأداء المهني للعاملين بالمؤسسة التعليمية ارتباطاً وثيقاً. حيث أنها تبني ثقافة تنظيمية قوية من شأنه أن ترتقى بالأداء المهني للعاملين وتصل بهم إلى أعلى درجات الكفاءة، ويعد الأداء المهني (المهني) للمعلم من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل المنظرين والدارسين في المجالات الإدارية، إذا أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلاً عن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية يعطون موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى، نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها والذي يعكس مدى رضا العاملين عن الإدارة. ومن هنا فإنه يجب التركيز في البحث والتطبيق على محاولة التعرف على حقيقة الأداء، ومعرفة العوامل التي

## الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين "دراسة ميدانية"

تحده وتؤثر فيه حتى يمكن معرفة الخلل والسعي إلى تصحيحه، مما قد يساعد على تحقيق مستويات الأداء المطلوبة. (محمد عبدالمحسن، ٢٠٠٧م، ص ٦٦)

وللثقافة التنظيمية تأثيرا بالغا ليس فقط على الاطار العام للمؤسسة التعليمية ككل بل أن لها تأثيرات متعددة على الممارسات الفردية للعاملين في المؤسسات التعليمية. فمن المسلم به أن الثقافة التنظيمية تؤثر اعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية بما يؤثر بدوره على الممارسات الإدارية التي تنبأها المؤسسة. ومن هذا المنطلق يرى حسين حريم، (٢٠٠٤م، ص ٣٤٠) أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي. أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات، وغيرها)، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة. أن الثقافة القوية تعزز وتقوى الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي الى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة الى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد. ومما يجدر ذكره أن العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

وفي ذات السياق يرى كل من كينكي وكرينتش (١٩٩٢)، أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على القائمين على ادارة المدارس الثانوية ويتمثل هذا التأثير فيما يلي:

- تصوغ الثقافة التنظيمية: سلوك الأفراد ضمن شروط ومحددات معينة.
- تركز الثقافة التنظيمية: الشعور بالانتماء للمدرسة.
- توفر الثقافة التنظيمية: إطارا مرجعيا بالنسبة للعاملين في المؤسسة التعليمية.
- تبلور الثقافة التنظيمية: هوية موحدة مقبولة لدى الغالبية العظمى من العاملين.

- تساعد الثقافة التنظيمية: على التنبؤ بسلوكيات الأفراد داخل المدرسة.
- تقوم الثقافة التنظيمية: بمساندة الإدارة العليا القائمة على اتخاذ القرار في أحداث التغيير التنظيمي في الاتجاه السليم.
- الجدية في العمل: يتسم المعلم الفعال بالتوجه نحو العمل والمهمة.
- التوجه نحو الهدف: يركز المعلمون الجادون جهودهم على مساعدة طلابهم.
- الارتقاء بالتعليم: يرتقى المعلمون الجادون بقيمة التعلم ويرفعون من شأنه.
- التأني: يتسم المدرس الفعال بالتأني في جميع الممارسات التعليمية التي يقوم بها.
- التنظيم والترتيب: المدرسون الفعالون ينظمون حجرة الدراسة والتعليم الذي يستند على الهدف.
- المرونة والتكيف: تتطلب المرونة أن تكون على وعى بالحاجة للتغيير.
- حسن الاطلاع: أن معرفة المعلم للمادة الدراسية التي يدرسها. (حسن، ومحمود، ٢٠٠٨م، ص ٤٠)

### أهداف الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية:

- قسم جونسون وجونسون الثقافة المدرسية إلى أربعة أهداف متداخلة: (ليانا جابر، ٢٠٠١: ٢٢)
- أهداف للطلاب والطاقم: حيث يتم بذل جهود مشتركة تكون أكثر إنتاجية من جهود فردية.
- علاقات قوة وأدوار بين الطلاب والطاقم: يرى فيها الطلاب والمعلم نفسه مستقلاً ومركزاً للجهود المبذولة.
- أنظمة للتقييم والتغذية الراجعة: الأمر الذي يولد دافعية داخلية أكبر من إنجاز المهمات، أكثر من الدافعية الخارجية.
- رموز الهوية والهدف: حيث إن المدارس الفعالة تقف على قيم، أهداف، توقعات لسلوكيات الطالب من خلال شعارات، ملصقات، أغاني، نماذج للأدوار.
- وتتبع أهمية الثقافة التنظيمية من دورها في التأثير على سلوكيات العاملين على إدارة المدرسة الثانوية في النقاط التالية:

- تعمل الثقافة التنظيمية على خلق الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين على إدارة المدرسة الثانوية ويتجلى ذلك في الانتماء للمدرسة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال السعي الدؤوب والعمل المخلص.
- تساعد الثقافة التنظيمية في إيجاد الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة التعليمية وكذلك خلق جو من الرضا التنظيمي عن المؤسسة والإجراءات المتبعة في ادارتها.
- تدعم استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي من خلال التقيد بالاطار الذي ترسمه المدرسة للعاملين بها والذي يضمن تحقيق الأهداف من ناحية والحفاظ على ماهيتها وكيونتها من ناحية أخرى.
- تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للعاملين بالمؤسسة التعليمية لاستخدامه او الاستعانة به لإعطاء معنى لنشاطات المؤسسة واستخدامه كمرشد للسلوك الملائم.
- تساعد الثقافة التنظيمية على تجويد العمل داخل المدرسة الثانوية من خلال وضع السياسات التي تحقق أهداف هذه المرحلة الحساسة من حياة التلاميذ والتي تحتاج الى تحقيق النمو الشامل للطفل من الناحية الجسمية، النفسية، والاجتماعية وغيرها.
- تساعد الثقافة التنظيمية على سرعة الإنجاز وزيادة الإنتاج في المدرسة الثانوية من خلال تبني نظام ثابت للحوافز والترقيات والتي يتم تجنب المحسوبة والواسطة فيها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية الى وضع خطة شاملة لتنمية العمل في هذه المرحلة الحساسة من مراحل التعليم.
- تمتص الثقافة التنظيمية الصراع وتؤدي للمنافسة الشريفة، ان سيادة ثقافة تنظيمية سوية تعمل على خلق روح المنافسة الشريفة والقوية داخل المؤسسة بين العاملين وبعضهم البعض من ناحية وبينهم وبين أقرانهم في المدارس الأخرى.
- تحقق الثقافة التنظيمية الأهداف الموضوعية من قبل القائمين على صنع القرار التعليمي والقائمين على وضع السياسات التعليمية.



- تدعم الثقافة التنظيمية التحفيز للعاملين في المدارس بشكل عام والعاملين في المدارس الثانوية بشكل خاص.
  - تعكس الثقافة التنظيمية صورة إيجابية أو سلبية عن المدرسة حسب نوع تلك الثقافة التنظيمية التي تتبناها المدرسة.
- وفى ضوء السابق نرى أن أهداف الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية تحتاج الى تفعيل على أرض الواقع حيث أن الاهداف التي تفعل بالشكل المطلوب تفقد قيمتها كما أن الاهداف يجب ان تكون قابلة للتنفيذ وفى حدود امكانيات المدارس ووفق برنامج زمنى محدد كما يجب تقييم مدى تحقيق نتائج هذه الاهداف بالمدارس.

### إجراءات الدراسة الميدانية:

#### منهج البحث:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي ؛ لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث يمكن للباحث من وصف وتحليل أبعاد المشكلة قيد الدراسة. ويهتم المنهج الوصفي باستجواب جميع مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٥م)، وذلك من خلال الإطلاع والبحث في أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وحيث إن الدراسة تقوم بمعالجة هذه المشكلة، لذا فقد لجأت إلى الاستعانة بهذا المنهج وذلك للتحليل والنقد والتفسير وتوضيح العلاقات، ولا يقتصر البحث على جمع البيانات بل يحاول التوصل إلى تصور مقترح يسهم في تفعيل تأثير عناصر الثقافة التنظيمية ودورها في الارتقاء بالأداء الوظيفي للمعلمين

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة البحث من (٢٠٨) معلماً ومعلمة بالمدارس الثانوية بمحافظة قنا.

#### أداة الدراسة وتطبيقها:

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة

الثقافة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية  
وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين "دراسة ميدانية"

لجمع المعلومات، حيث اعتمدت الباحثة عند اعداد الاستبانة على الدراسات السابقة في بناءها، وقد تكونت الاستبانة من:

- البيانات الديموغرافية.
- المحور الأول: أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالقيم المدرسية.
- المحور الثاني: أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بفلسفة العمل المدرسية.
- المحور الثالث: أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالمعتقدات ورسالة المدرسة.
- المحور الرابع: أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالأعراف والقوانين المدرسية.
- المحور الخامس: أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالتوقعات المستقبلية للمدرسة.

#### صدق وثبات أداة الدراسة:

عبارات محاور الاستبانة، قامت الباحثة بعرض أداة البحث على تسعة محكمين، ثم بعدها قام بالتعديلات اللازمة وفقاً للاقتراحات بما يضمن صلاحية المقياس فنياً ولغوياً، حيث أفاد السادة المحكمون بملاحظات مفيدة حول بعض عبارات الاستبانة.

للتحقق من ثبات المقياس اوجدت الباحثة معامل ألفا كرونباخ، وأسفرت النتائج عما يلي:

جدول (١) معامل ثبات الفا كرونباخ

م	المحور	الفا كرونباخ
١	أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالقيم المدرسية	0. 878
٢	أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالفلسفة المدرسية	0. 869
٣	أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالمعتقدات ورسالة المدرسة	0. 866
٤	أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالأعراف والقوانين المدرسية	0. 889
٥	أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالتوقعات المستقبلية للمدرسة	0. 872
	كافة المحاور	0. 898

يعكس الجدول (١) قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور دور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين، حيث يتضح أن جميع معاملات الثبات مرتفعة بدرجة عالية مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات ممتاز.

كما ان ثبات الاستبانة ككل بلغ ٨٩٨ .٠ وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبانة بشكل كبير.

### الأساليب الإحصائية:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهي:

- تحليل خصائص عينة البحث باستخدام Crosstabs.
- إيجاد ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.
- حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي.

### ملخص نتائج الدراسة والتصور المقترح:

#### أولاً- ملخص نتائج الدراسة:

#### أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى التالي:

#### نتائج المحور الأول: أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالقيم المدرسية:

- جاءت العبارة (الخامسة) التي نصها (بؤكد على قيم الاحترام المتبادل بين المعلمين والإدارة المدرسية. ) جاءت (بالمرتبة الأولى) بمتوسط حسابي بلغ (2. 83) وانحراف معياري مقداره (0. 40) وبوزن نسبي بلغ (94. 33%).
- وفي (المرتبة الثانية) جاءت العبارة (السادسة) التي نصها (يحرص على تدعيم الثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والمعلمين بما يساهم ذلك في الارتقاء بالأداء المهني للمعلم) بمتوسط حسابي بلغ (٧٦ .٢)، وانحراف معياري مقداره (٠.٤٦)، ووزن نسبي مقداره (٩٢%).

- وجاء في (المرتبة الثالثة) العبارة (التاسعة) التي نصها (يهتم بالعمل الجماعي لتطوير الأداء المهني للمعلمين. ) إذ بلغ المتوسط الحسابي (٧٢ .٢) وبوزن نسبي بلغ (٧٠ .٩٠%).

#### النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط

#### بالفلسفة المدرسية:

الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية  
وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين "دراسة ميدانية"

- جاءت العبارة (الثانية) التي نصها (يحرص على ضرورة احترام المعلمين لقيم فلسفة العمل المدرسي) (المرتبة الأولى) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٤٤) ووزن نسبي بلغ (٩٣.٠٠%).
- وفي (المرتبة الثانية) جاءت العبارة (الأولى) التي نصها (يعزز فلسفة العمل التي تستند على تنمية الولاء والانتماء المدرسي. ) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٧)، وانحراف معياري مقداره (٠.٤٦)، ووزن نسبي مقداره (٩٢.٣%).
- وفي (المرتبة الثالثة) جاءت العبارة (الرابعة) التي نصها (يحرص على تعميق فلسفة التفاهم بين المعلمين بما يدعم العدالة الاجتماعية. ) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٧)، وانحراف معياري مقداره (٠.٥٢)، ووزن نسبي مقداره (٨٩.٠%).

النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالمعتقدات ورسالة المدرسة:

- في (المرتبة الأولى) جاءت العبارة (الأولى) التي نصها (يوضح رسالة المدرسة لجميع المعلمين) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨)، وانحراف معياري مقداره (٠.٤٧)، ووزن نسبي مقداره (٩٢.٧%).
- وفي نفس المرتبة (المرتبة الأولى مكرر) جاءت العبارة (الثانية) التي نصها (يضع المصلحة العامة للمدرسة في أولوية اهتماماته. ) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨)، وانحراف معياري مقداره (٠.٤٨)، ووزن نسبي مقداره (٩٢.٧%).
- وأيضاً في نفس المرتبة (المرتبة الأولى مكرر) جاءت العبارة (الحادية عشر) التي نصها (يهتم بمشاركة التلاميذ في برامج الأنشطة المدرسية) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٤٨) ووزن نسبي بلغ (٩٢.٧%).

النتائج المتعلقة بالمحور الرابع: أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالأعراف والقوانين المدرسية:

- في (المرتبة الأولى) جاءت العبارة (الثالثة) التي نصها (يتابع نظام الغياب والحضور في المدرسة بما يحقق الالتزام المدرسي. ) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨١)، وانحراف معياري مقداره (٤٤.٠٠)، ووزن نسبي مقداره (٧٠.٩٣%).

- وفي (المرتبة الثانية) جاءت العبارة (السادسة) التي نصها (يطبق لائحة الانضباط المدرسي على جميع الطلاب بدون استثناء. ) بمتوسط حسابي بلغ (٧٣ .٢)، وانحراف معياري مقدراه (٥١ .٠)، ووزن نسبي مقدراه (٩١ .٠%).
- وفي (المرتبة الثالثة) جاءت العبارة (الرابعة) التي نصها (يطبق القانون على المعلمين المخالفين بحيادية. ) بمتوسط حسابي بلغ (٦٨ .٢)، وانحراف معياري مقدراه (٥٥ .٠)، ووزن نسبي مقدراه (٨٩ .٣%).

### النتائج المتعلقة بالمحور الخامس: أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالتوقعات المستقبلية للمدرسة:

- في (المرتبة الاولى) جاءت العبارة (الاولى) التي نصها (يهتم بتفعيل تطبيق معايير الجودة الشاملة للتعليم بالمدرسة. ) بمتوسط حسابي بلغ (٧٣ .٢)، وانحراف معياري مقدراه (٥٠ .٠)، ووزن نسبي مقدراه (٩١ .٠%).
- في (المرتبة الثانية) جاءت العبارة (الثالثة) التي نصها (يسعى الى تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية) بمتوسط حسابي بلغ (٦٧ .٢)، وانحراف معياري مقدراه (٥٤ .٠)، ووزن نسبي مقدراه (٨٩ .٠%).
- في (المرتبة الثانية مكرر) جاءت العبارة (الخامسة) التي نصها (يسعى الى تطوير الأداء المهني للمعلمين من خلال تشجيعهم على المشاركة في برامج التنمية المهنية التي تنظمها وزارة التربية) بمتوسط حسابي بلغ (٦٧ .٢)، وانحراف معياري مقدراه (٥٢ .٠)، ووزن نسبي مقدراه (٨٩ .٠%).

### ثانيا- تصور مقترح للثقافة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين:

من خلال ما تم عرضه في الدراسات السابقة، وما تم عرضه في الثقافة التنظيمية والأداء المهني للمعلم، وتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المهني لمعلم المرحلة الثانوية، العوامل التي تؤثر في الأداء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية، وما تم عرضه في الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية، دور مدير المدرسة الثانوية في المحافظة على الثقافة التنظيمية، وأيضا ما تم عرضه من نتائج الدراسة الميدانية حول الثقافة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين، كان لابد من وضع تصور مقترح للثقافة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين ويشتمل هذا المقترح على المحاور التالية:

الثقافة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية  
وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين "دراسة ميدانية"

- مبررات التصور المقترح.
- اليات تنفيذ التصور المقترح.
- اهداف التصور المقترح.
- متطلبات التصور المقترح.
- معوقات التصور المقترح وسبل التغلب عليها.

### مبررات التصور المقترح:

من خلال ما تناولته الباحثة في الدراسة النظرية للثقافة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين، وأيضاً من خلال تفسير ومناقشة البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تطبيق أداة الدراسة الميدانية، حيث توصلت الباحثة الى نتائج لممارسات الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية، كانت بمثابة نقطة الانطلاق الى المبررات للتصور المقترح للثقافة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين، وهذه المبررات هي:

### أ- مبررات الدراسة النظرية:

- تعمل الثقافة التنظيمية على خلق الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين على ادارة المدرسة الثانوية ويتجلى ذلك في الانتماء للمدرسة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال السعي الدؤوب والعمل المخلص.
- تساعد الثقافة التنظيمية في إيجاد الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة التعليمية وكذلك خلق جو من الرضا التنظيمي عن المؤسسة والإجراءات المتبعة في ادارتها.
- تدعم استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي من خلال التقيد بالإطار الذي ترسمه المدرسة للعاملين بها والذي يضمن تحقيق الأهداف من ناحية والحفاظ على ماهيتها وكيونتها من ناحية أخرى.
- تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للعاملين بالمؤسسة التعليمية لاستخدامه او الاستعانة به لإعطاء معنى لنشاطات المؤسسة واستخدامه كمرشد للسلوك الملائم.
- تساعد الثقافة التنظيمية على تجويد العمل داخل المدرسة الثانوية من خلال وضع السياسات التي تحقق أهداف هذه المرحلة الحساسة من حياة التلاميذ والتي تحتاج الى تحقيق النمو الشامل للطفل من الناحية الجسمية، النفسية، والاجتماعية وغيرها.

- تساعد الثقافة التنظيمية على سرعة الإنجاز وزيادة الإنتاج في المدرسة الثانوية من خلال تبني نظام ثابت للحوافز والترقيات والتي يتم تجنب المحسوبية والواسطة فيها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية الى حسن التخطيط من خلال وضع خطة شاملة لتنمية العمل في هذه المرحلة الحساسة من مراحل التعليم.
- تمتص الثقافة التنظيمية الصراع وتؤدي للمنافسة الشريفة، ان سيادة ثقافة تنظيمية سوية تعمل على خلق روح المنافسة الشريفة والقوية داخل المؤسسة بين العاملين وبعضهم البعض من ناحية وبينهم وبين أقرانهم في المدارس الأخرى.
- تحقق الثقافة التنظيمية الأهداف الموضوعة من قبل القائمين على صنع القرار التعليمي والقائمين على وضع السياسات التعليمية.
- تدعم الثقافة التنظيمية التحفيز للعاملين في المدارس بكافة مراحلها بشكل عام والعاملين في المدارس الثانوية بشكل خاص.

#### ب- مبررات الدراسة الميدانية:

##### المحور الأول- أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالقيم المدرسية:

- يطبق قرارات الإدارة على جميع المعلمين دون استثناء بما يعزز قيم الأداء المهني لديهم.
- يستخدم الحيادية عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمعلمين.
- **المحور الثاني- أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالفلسفة المدرسية:**
- يهتم بالحاجات الانسانية للمعلمين بما يدعم الأداء المهني لديهم.
- يتقبل التفكير الموضوعي الناقد للمعلمين.

##### المحور الثالث- أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالمعتقدات ورسالة المدرسة:

- يمنح مكافأة تقديرية للمعلمين المتميزين بما يدعم الأداء المهني لديهم.
- يقوم بأشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.

### المحور الرابع- أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالأعراف والقوانين المدرسية:

- يغادر بعد مغادرة جميع العاملين في المدرسة.
- يحرص على اقامة حفلات تكريم للمعلمين المتميزين بما يعزز ادائهم المهني.

### المحور الخامس- أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بالتوقعات المستقبلية للمدرسة:

- يقوم برعاية المعلمين المبدعين والمتميزين.
- يحرص على تقليل أعداد الطلاب بالصفوف بما يساهم في تحقيق الأداء المهني المتميز للمعلم.

### أهداف التصور المقترح:

يأتي التصور المقترح لتفعيل الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية لتحقيق عدد من الأهداف التي تتمحور في معظمها حول الملاحظات على الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين ومن هذه الأهداف:

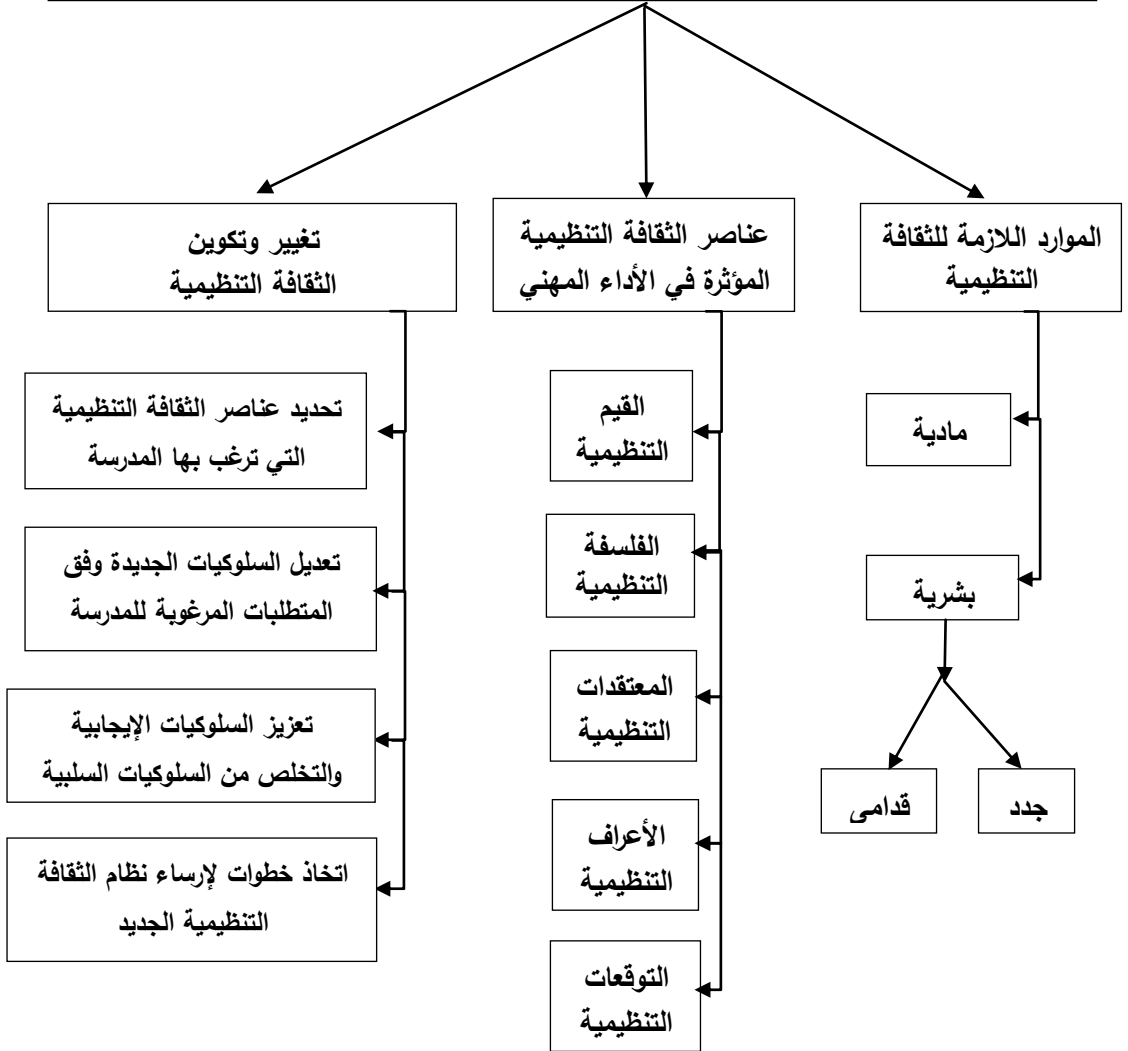
- العمل على نشر الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية والمدرسية.
- مساعدة الافراد على تعلم الثقافة التنظيمية على المستوى الرسمي والغير رسمي.
- فهم الثقافة التنظيمية ومصادرها وانواعها
- تحديد أهم سمات الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة.
- تحديد أهم المهارات القيادية لمدير المدرسة.
- تحديد أهم المهارات الإدارية لمدير المدرسة.
- تحديد الكفايات الأولية والعملية للقائد الإداري للمدرسة.



## آليات تنفيذ التصور المقترح:

أ- مخطط التصور المقترح للثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين

الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين



شكل (١) يوضح مخطط التصور المقترح

ب- آلية تنفيذ المقترح:

١- الموارد اللازمة للثقافة التنظيمية: للحصول على الفائدة المرجوة

ينبغي توفير ومراعاة لهذه الموارد:

- موارد مادية: ويتضمن التمويل قاعات التدريب المزودة بالتقنيات اللازمة مثل أجهزة العرض واجهزة الحاسوب والبرنامج التدريبي المناسب للوافدين الجدد او المقيمين القدامى.

- موارد بشرية: تعتبر عملية اختيار المديرين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية. ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها. والموارد البشرية تشمل الوافدين الجدد وهؤلاء لهم برامج تختلف عن المديرين القدامى.

٢- عناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة في الأداء المهني للمعلمين:

هناك العديد من العناصر التي تتكون منها الثقافة التنظيمية والتي كان من:

- **القيم التنظيمية:** وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. 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، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

- **الفلسفة التنظيمية:** والتي تتمثل في الولاء والانتماء المدرسي، واحترام قيم فلسفة العمل المدرسي، والسلوك الديمقراطي، وبعمق فلسفة التفاهم بين المعلمين بما يدعم العدالة الاجتماعية، ويهتم بالحاجات الانسانية، ويتقبل التفكير الموضوعي الناقد للمعلمين، يهتم بجميع الجوانب التي تساعد على تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، يقدر الدور الذي يقوم به المعلم بالمدرسة مما ينعكس على الأداء المهني لديه.

- **المعتقدات التنظيمية:** والتي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه

المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

- **التوقعات التنظيمية:** 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. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية.

### متطلبات التصور المقترح:

تتمثل المتطلبات اللازمة للتصور المقترح توفر الموارد تتمثل في الآتي:

- مخاطبة لجان الوظائف الإشرافية الخاصة بمقابلات مديري المدارس ان تعتمد المقابلة على ما يتوفر لدى المتقدم لوظيفة مدير مدرسة من الثقافة التنظيمية.
- عند اختيار أفراد للتزقي لوظيفة مديري المدارس الثانوية لابد من توافر لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة.
- توفير قاعات بالإدارات التعليمية لتدريب مديري المدارس ومزودة بالتقنيات اللازمة مثل أجهزة العرض واجهزة الحاسوب والبرنامج التدريبي المناسب للوافدين الجدد من المديرين او المقيمين القدامى.
- متابعة السلوكيات في المؤسسات التربوية واستبعاد السلوكيات السلبية وتثبيت السلوكيات الإيجابية.

### معوقات التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

تتمثل المعوقات في إن عملية التغيير ليست سهلة، لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد والجماعات، أو على مستوى المنظمة ككل، والتي قد يكون مردها إلى الأسباب التالية:

الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية  
وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين "دراسة ميدانية"

- تخوف الأفراد من عدم نجاح التغيير، وعدم توفر الأدلة الكافية على إيجابياته، وكذا المعلومات الكافية عن كيفية إقامته، وإلى ضعف ثقة الأفراد بأنفسهم، وقيادة التغيير، وأنه يعود بالفائدة على فئة معينة فقط، مما يخلق مقاومة له.
  - اعتقاد الأفراد بأنه لا طائل من التغيير، إضافة إلى استفاضة البعض الآخر في الوضع الحالي للمنظمة، يجعلهم يقاومون التغيير، ذلك أنه يفقد بعض الامتيازات.
  - عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تمكن الأفراد من التكيف مع التغيير، أي بتعارض قيم الأفراد مما يجعل من ذلك عائقاً أساسياً للتغيير.
  - العلاقات الاجتماعية المكونة داخل مجموعات العمل، يمكن أن تكون محددات هامة للسلوك، ولنفس الأسباب ستقاوم المجموعات التغيير إذا كان مهدياً لمعايير سلوك المجموعات، فمعايير المجموعة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على سلوك الموظف، وكل تغيير يخالف معايير الجماعة سوف يقابل بالمقاومة.
- وسبل التغلب على هذه المعوقات يتمثل في:**
- تغيير أو نقل أو استبعاد مدير المدرسة في حال عدم تعاونه التام في تطبيق المقترح.
  - تعرض الإدارة لمشكلة أو أزمة تجبرها على التغيير.
  - عرض النتائج المتدنية للمدرسة ومقارنتها بالمدارس الأخرى التي بها ثقافة تنظيمية مرتفعة لتحفيز الأفراد على تبني مقترح الثقافة التنظيمية.
  - تعزيز مبدأ المكافأة لتحفيز الأفراد لتبني مقترح الثقافة التنظيمية.
  - تحفيز الأفراد من خلال جعلهم يشعرون بالتغيير في عناصر الثقافة التنظيمية المرئية مثل اللغة والطقوس والتجهيزات والمعدات لأنها تتم بشكل ملحوظ. أما عناصر الثقافة غير المرئية والمتمثلة في القيم والمعتقدات وسلوك العاملين فإنه يصعب تغييرها.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- إبراهيم أحمد (٢٠٠٨): الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية. ورقة عمل في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي " معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- أبو الحسن عبد الموجود(٢٠٠٩): الإدارة الحديثة في المجال المدرسي، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية.
- أحمد سعد يوسف. (٢٠١١): واقع استراتيجيات الإبداع التنظيمي في الشركة السعودية الموحدة للكهرباء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.
- بسام أبو حشيش (٢٠١١): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد ٢٥ (١).
- بشير عربيات (٢٠١٢): أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية: دراسة حاله. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ٧٠٥ - ٧٣٦.
- توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠٢): تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد. دار الفكر العربي ودار النهضة العربية.
- جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، (٢٠٠٩): تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي محمد وبسيوني، إسماعيل علي، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جعفر يعقوب العريان(٢٠٠٠): ضبط جودة التعليم في المرحلة الثانوية، دراسة ميدانية، مركز البحوث التربوية والمناهج.
- حسن إبراهيم بلوط (٢٠٠٥): المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، بيروت، دار النهضة العربية.

الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية  
وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين "دراسة ميدانية"

- حسين حريم (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خولة خميس (٢٠٠٣م): أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والاجنبية في دولة الامارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- رافدة عمر الحريري (٢٠١١): التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. ط١، دار الثقافة - إدارة النشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رشيدة السيدة أحمد الطاهر (٢٠١٠م): التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية، تحديات وطموحات، القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- زيد صالح حسن (٢٠١٠): أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة حلوان. كلية ادارة الاعمال. جمهورية مصر العربية.
- سناء عبد الكريم خناق (٢٠٠٩): مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام ٨، ٩ مارس.
- سندس رضوي (٢٠٠٩): قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية (بحث حالة في منظمة تعليمية). مجلة الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - العراق، عدد ٧٧.
- شاكر محمد فتحي وهمام بدرابي زيدان (٢٠٠٣): التربية المقارنة - المنهج - الأساليب - التطبيقات، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- شعبان على حسين. (٢٠٠٩): السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
- فيصل بن مصطفى محمد (٢٠٠٩): تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموظفين في الإدارة الالكترونية "دراسة استطلاعية على موظفي جامعة الملك عبدالعزيز بجدة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. كلية الاقتصاد والإدارة. المملكة العربية السعودية.

محمد عبد المحسن العتيبي (٢٠٠٧): المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

محمد ماهر الجمال (٢٠٠٦م): نحو ثقافات داعمة للإصلاح التعليمي "ثقافات الفصل والمدرسة" كراسات علمية، القاهرة: المكتبة الاكاديمية.

نعمة عباس الخفاجي (٢٠٠٩): ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Aidla, A. & Vadi, M. (2003). Relationships between organizational culture and performance in Estonian schools with regard to their size and location. Faculty of Economics. University of Tartu.
- Brady, Patrick Working Towards a Model of Secondary School Culture. Canadian Journal ,Educational Administration and Policy. 2008
- Ng'ang'a, M. and Nyongesa, W. (2012). The Impact of Organizational Culture on Performance of Educational Institutions. International Journal of Business and Social Sciences, 3(8), 211-217.
- Silijanen, M. (2010). An employee perspective to performance measurement and management: A public sector case study. Lappeenranta University of Technology, Russia.
- Stephen, Stolp (1994. ). Leadership for School Culture. Eric. Clearinghouse on Educational Management ,college of Education ,University of Oregon ,USA.
- Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006, p6.

- 
- Kreitner, R. & Kinicki (1992). Organizational behavior. Second Edition. New York: Mc Graw Hill Co.
- Sun Bruell , " staff development and professional education: a cooperative model , " Journal of work place learning , Employee Counseling to day , vol. 12, 2000 , p. 57.
- Schein, Edgar. H. "The Role of the Founder in Greeting Organizational Culture", Organizational Dynamic, Summer. 1985