

تصور مقترح لمشروع الثقافة المؤسسية في مدارس النهضة الحديثة بالعاصمة صنعاء

A Suggested Proposal for the Institutional Culture Project in Alnahdhah Modern Schools in Sana'a the Capital

د. محمد محسن صالح رزه¹

¹ أستاذ مساعد في الإدارة والتخطيط التربوي.

ملخص البحث

وبعد الانتهاء من إجراءات البحث الميدانية قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (Spss) وتوصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج كالآتي:

- إن إدراك العاملين بمدارس النهضة الحديثة للعام 2021/2020م جاءت بمستوى عالٍ بلغ (4.04) وتقدير الاتجاه عالٍ.

- التوصل إلى تصور مقترح لمشروع الثقافة المؤسسية بمدارس النهضة الحديثة للعام 2021/2020م.

ولضمان تحقيق النتائج المرجوة من البحث أوصى الباحث بتطبيق التصور المقترح للمشروع.

الكلمات المفتاحية: التصور المقترح، الثقافة المؤسسية، مدارس النهضة

هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لمشروع الثقافة المؤسسية في مدارس النهضة الحديثة بالعاصمة صنعاء، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك العاملين للثقافة المؤسسية، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد استهدف الباحث العاملين بالمدارس المتمثلة في مدراء المدارس، ووكلائهم، والمعلمين، والكادر الإداري، والبالغ عددهم (175) معلماً وإدارياً، وصمم الباحث أداة (الاستبانة)، وتكونت بصورتها النهائية من ستة محاور هي: (الرؤية المشتركة والعمل بروح الفريق، والمبادرات الذاتية والإبداعية، والولاء والانتماء، والممارسات الإدارية والثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والموظفين، والشفافية والنزاهة، والمسؤولية المجتمعية)، حيث بلغ إجمالي فقراتها (47) فقرة.

Abstract

The current research aimed at setting a suggested proposal for the institutional culture project in Alnahdhah Modern Schools in Sana'a the Capital through investigating the employees' perceptions towards the institutional culture. To achieve the research objectives, the research used the descriptive research method. The research sample included the workers of the schools represented by headmaster, their deputies, teachers, administrative officers with a number of (175). The researcher designed a questionnaire containing six dimensions: (Shared vision and team work, innovative and self-initiatives, loyalty and belonging, administrative practice and exchanged trust among the schools staff, transparency and integrity and community responsibility). The total

number of the questionnaire item was (47).

After fields survey, the researcher analyzed the collected data using SPSS program and reached to the following results:

- The perceptions of Alnahdhah Modern Schools staff towards the institutional culture for the school year (2020-2021) was high with a mean (4.04) and graded as high attitude.

- Setting a suggested proposal for the institutional culture project in Alnahdhah Modern Schools for the school year (2020-2021).

For guaranteeing the achievement of the desired outcomes, the researcher recommended to apply the suggested proposal.

Key Words: Suggested proposal – Institutional Culture – Alnahdhah Schools

Introduction: مقدمة

تعد الثقافة المؤسسية بمثابة قوة محركة للسلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة فكلما كانت ملائمة مع تطلعات واستراتيجية المؤسسة كلما حفزت تصرفات وسلوك العاملين بما يخدم تحقيق هذه الأهداف وتمثل الثقافة بشكل عام النسيج الاجتماعي الذي يحيط بنا، وهذا النسيج ينسج بواسطة قيمنا ومعتقداتنا. ومثل أي بلد يمتلك ثقافة وطنية خاصة به فإن للمدارس ثقافة خاصة بها أيضاً، وتعتبر الثقافة في المؤسسات واحدة من القوى الأساسية المحددة للسلوك الفردي والجماعي التي تنغرس فيها الحياة اليومية للعمل، وتعد الثقافة المؤسسية بمثابة إطار عمل أيديولوجي يوجه أعضاء المؤسسة، وينظم مهام عملهم وقضاياهم الشخصية والاجتماعية. فالثقافة المؤسسية لا تمثل جانب واحد من اللعبة بل هي تمثل اللعبة بحد ذاتها داخل المؤسسة، وتسعى كثير من مؤسسات التعليم إلى تطوير القيم في بيئتها من

خلال مشاريع تقوم بها لتفعيل الانتماء للمؤسسة ومحاولة تطوير العمل، حيث أن القيم التنظيمية مستمدة من قيم المجتمع بشكل عام بينما المعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية هي نتاج المدرسة إلى حد كبير حيث تتبع من فلسفة المدرسة، والمهم أن تتفاعل هذه العناصر وتتكامل بحيث تشكل طريقة الأداء وأسلوب الحياة داخل المدرسة، وتدفعها وتوجهها نحو العمل (دعس، 2012، 184). وقد سعت مدارس النهضة الحديثة بالجمهورية اليمنية لتفعيل دور القيم في بيئتها التعليمية من خلال تعميق حب الولاء والانتماء، والعمل بروح الفريق الواحد، والشفافية والنزاهة في حل مشاكلها وتفعيل الشراكة الفاعلة مع المجتمع المحيط بالمدارس.

مشكلة البحث:

أنه ومن خلال متابعة الباحث للعاملين بالمدارس، كونه مسئول الجودة بمدارس النهضة الحديثة، ومن خلال الدراسات الاستطلاعية التي قام بها الباحث، وذلك باطلاعه على أدبيات الثقافة المؤسسية ومدى أهميتها لا سيما للمدارس الأهلية، وقد قام الباحث بالتركيز على تحليل الاستبانات للعام 2021/2020م. من خلال مجال الرؤية المشتركة والعمل بروح الفريق، والمبادرات الذاتية والإبداعية، والولاء والانتماء. والممارسات الإدارية والثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والموظفين، والشفافية والنزاهة، والمسؤولية المجتمعية، ومن المؤسف أن اهتمام معظم المدارس تركز على الموارد المالية والمادية الملموسة، ويلاحظ ضعف الاهتمام بالجوانب القيمية، حيث أن المدارس هي المؤسسات المعول عليها تأهيل الموارد البشرية، لقيادة المجتمع والنهوض به، وهذا بلا شك يعتمد بشكل أساسي على قدرة تلك الموارد لقيادة المجتمع في المستقبل، وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذا البحث، وبناء على ما سبق فإن مشكلة البحث تتحدد في السؤال الرئيس الآتي:

ما التصور المقترح لمشروع الثقافة المؤسسية في مدارس النهضة الحديثة من وجهة نظر العاملين؟

ويمكن بناء تصور المشروع في ضوء الإجابة على السؤال الآتي:

1- ما مدى إدراك العاملين بمدارس النهضة الحديثة للثقافة المؤسسية من وجهة نظر عينة البحث للعام 2021-2020م؟

أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى تقديم تصور مقترح لمشروع تطوير الثقافة المؤسسية في مدارس النهضة الحديثة من وجهة نظر العاملين.

وذلك من خلال الآتي:

1- التعرف على مستوى إدراك العاملين بمدارس النهضة الحديثة للثقافة المؤسسية في عام 2020-2021م.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يأتي:

- 1- يمكن أن يساهم البحث في تعريف القائمين علي العملية التعليمية في مدارس النهضة الحديثة بجوانب القصور لتلافيها ومعالجتها.
- 2- لفت نظر القيادات الإدارية في مدارس النهضة الحديثة إلى أهمية الثقافة المؤسسية في تطوير أداء العاملين بمدارس النهضة الحديثة والعمل على توافر متطلباتها المختلفة.
- 3- يمكن أن يساهم البحث في رفد المكتبة العلمية بجهد علمي وفتح آفاق للباحثين في موضوع البحث الإجرائي نفسه.
- 4- إن التصور المقترح لمشروع الثقافة المؤسسية المقترح في البحث الحالي يمكن أن يساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين بمدارس النهضة الحديثة.

حدود البحث:

التزم البحث الحالي بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دراسة الثقافة المؤسسية في مدارس النهضة الحديثة، من حيث مجال(الرؤية المشتركة والعمل بروح الفريق، والمبادرات الذاتية والإبداعية، والولاء والانتماء. والممارسات الإدارية والثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والموظفين، والشفافية والنزاهة، والمسؤولية المجتمعية).
- الحدود البشرية: اقتصر على (مدراء المدارس، ووكلائهم، والمعلمين، والكادر الإداري) في مدارس النهضة الحديثة.
- الحدود الزمانية: طبق هذا البحث في العام الدراسي 2021/2020م.
- الحدود المكانية: شملت (مدراء المدارس، ووكلائهم، والمعلمين، والكادر الإداري)، الموجودين في عينة البحث لكل من قسم البنين، وقسم البنات بمدارس النهضة الحديثة.

مصطلحات البحث:

الثقافة: الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية، والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات (السيد وآخرون، 2002، 27)

الثقافة المؤسسية : نمط من القيم والمعتقدات المشتركة والتفسيرات العقلية والرموز والأيدولوجيات، وما شابه من منتجات عقلية (الحجازي، 2007، 131).

الخلفية النظرية للبحث: مفهوم الثقافة المؤسسية:

الثقافة لغة: ثقافة مصدر من الفعل ثقف، وتشير كلمة ثقافة إلى : الفهم، والفتنة، وسرعة أخذ العلم وتقويم الاعوجاج خاصة اعوجاج الرماح، كما تفيد معنى التهذيب وفي القرآن الكريم استخدم الفعل ثقف بمعنى ظفر بالشيء قال تعالى: " واقتلوهم حيث ثقفتموهم" (سورة البقرة، آية 191). وقال تعالى: (فإما تثقفنهم في الحرب)، وهذا يدل على أنها كلمة عربية. ويعرفها (فراج، 2009، 33) بأنها جملة الأفكار والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدانيات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفراد بعضهم وبغيرهم من المجتمعات.

وهناك عدة تعريفات لثقافة المؤسسة منها: تعريف الحجازي "هي مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعلمها للأفراد الجدد في المؤسسة (الحجازي، 2007، 131).

ويرى القريوتي أن الثقافة المؤسسية منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم وأعضائه. (القريوتي، 2013، 373). ومهما تنوعت تعريفات الثقافة المؤسسية فإنها تشترك بعنصر مميز هو القيم، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات، والأفكار في المؤسسة ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرف الأفراد وسلوكهم في المؤسسات (العميان، 2002، 311).

والثقافة المؤسسية المقصودة في هذا البحث هي مجموعة الفلسفات، والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والرموز، والطقوس التي تتبناها مدارس النهضة الحديثة، بحيث تحدد الطريقة التي سيتم بها العمل.

وسائل وطرق انتقال الثقافة المؤسسية:

1. الرموز: تعتمد المنظمات كثيراً على الرموز، تلك الأشياء التي تقوم أكثر مما تراه العين لأنها أشياء تتضمن معانٍ أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، مثل المباني الضخمة لتوحي بأنها شركة ضخمة مستقرة لها مكانتها في السوق، ومثل الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتقها، ومثل الرسوم التي تظهر ما حصلت عليه من جوائز وشهادات تقديرية وصور تذكارية لتظهر بأنها شركات تسعى إلى تحقيق النجاح. (Gilles, 52. 2012).

2. القيم: وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب، وهي بمثابة مراقب للسلوك الانساني، حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل (العميان، 312، 2003).

4. اللغة: هي صيغة معينة أو أسلوب معين تلجأ إليه المجموعة أو الأفراد عن طريق الأصوات أو الكتابة لإيصال المعاني بين بعضهم البعض واللغة هي نظام متعلم ومتفق عليه بشكل عام يستعمل للتعبير عن التجارب والخبرات في المجتمع الثقافي.

5. الاحتفالات: تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة، والتي تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين، والاحتفالات نشاطات مبرمجة خصوصاً من أجل مكافئة العاملين أو تشجيعهم، والاشادة بما يفعله المتميزون مما يخلق نوع من التنافس يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي (Steven 2000.502).

مستويات الثقافة المؤسسية:

1- الجوانب المادية في التنظيم وتشمل التقنية وتنظيم المكاتب والملبس وأساليب القيادة المتبعة والاتصالات وأسلوب التعامل مع المهام والتفاعلات غير الرسمية.

2- القيم وفلسفة التنظيم والمعايير الأخلاقية المرتبطة بمستوى الأداء ونوعية الاتجاهات والتوجهات وما شابه ذلك.

3- المبادئ الأساسية للعاملين، والتي تحكم العمليات التنظيمية وسلوك الأفراد داخل المؤسسة.

مّم تتشكل الثقافة المؤسسية؟ (NOUIGA, 2003,32)

1) ثقافة المجتمع: تعبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظمه المختلفة والتي ينقلها الأفراد العاملين إلى المؤسسة فالموظف القادم من الريف يحمل ثقافة تختلف عن الموظف الذي ولد وتربى في بيئة المدن....الخ.

2) ثقافة النشاط: وتعبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه، حيث تتشابه ثقافتها، فالمنظمات التجارية والمالية غير التي تقدم خدمة تربية.

3) ثقافة المؤسسة: تختلف ثقافات المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هنالك اختلافات بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة، ويتعرضون لبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة من قيم ومعتقدات تحكم سلوكهم وتحمي تواجدهم.

أنواع الثقافة المؤسسية:

- 1) يعتبر تنوع الثقافات من أجل وأنصح الصور المرنة في علم الإدارة إذ يعطى المرونة الكاملة للمنظمة في القدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية حسب قيمها ومعتقداتها وسياساتها وتاريخها، وهذا التنوع يختلف من منظمة وأخرى ومن مؤسسة وأخرى ويمكن اجمال هذه الأنواع فيما يلي:
- 1) الثقافة البيروقراطية: وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، والوحدات التي يتم فيها تنسيق يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم الثقافة على التحكم والالتزام. (عبد الله، 225، 1999).
- 2) الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3) الثقافة المساندة: تتميز الصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو من الأسرة المتعاونة وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- 4) ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تحقق داخل المؤسسة، فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل.
- 5) ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- 6) ثقافة الدور: وهي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
- 7) الثقافة القوية: تعتبر ثقافة المؤسسة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية والجزء الأكبر من العاملين بالمؤسسة يحملون نفس القيم والمعتقدات.
- 8) الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، هذا مما يؤدي بالمؤسسة إلى افتقار التمسك بالقيم والعادات والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة وأهدافها وقيمها، كما أن الأفراد يسببون في طريق مبهم غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين داخل المؤسسة.
- 9) ثقافة الفرد: تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجالاً محورياً فيما يتعلق بعمله.

منهجية البحث:

منهج البحث:

في ضوء أهداف البحث وأسئلته تم استخدام المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي يتناول دراسة الظاهرة كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويتم بواسطة استجواب جميع أفراد ومجتمع البحث أو عينة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها، ويهتم بوصف الظاهرة بدقة ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً (عبيدات وآخرون، 2000، 219).

ويرتكز هذا المنهج على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفق الخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره، لذلك اتبع البحث المنهج الوصفي للتعرف على الثقافة المؤسسية لدي العاملين بمدارس النهضة الحديثة.

مجتمع البحث:

يعني مجتمع البحث: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث (عبيدات وآخرون، 2001، 131) ويتكون مجتمع هذا البحث من (المعلمين، ومدراء المدارس، ووكلاء المدارس، والكادر الإداري) بمدارس النهضة الحديثة.

عينة البحث:

تعرف عينة البحث بأنها عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة (القحطاني وآخرون، 2000، 269).

وقام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة القصدية لعدد (175) من الكادر الإداري والمعلمين بقسم البنين والبنات بمدارس النهضة الحديثة.

أداة البحث:

يتناول الباحث أداة البحث من حيث نوعها، وبنائها، وصدقها، وثباتها كما يأتي:

1- نوع الأداة:

من خلال اطلاع الباحث على مواضيع كتبت عن الثقافة المؤسسية من دراسات وأبحاث، وعلى بعض ما كتب من مناهج البحث التربوي، ونظراً لطبيعة أهداف البحث الحالي، تبين أن الاستبانة هي الأداة التي يمكن استخدامها لجمع البيانات والمعلومات والتي تهدف إلى الإجابة عن أسئلة البحث.

2- بناء الاستبانة في صورتها الأولية:.

تم بناء الاستبانة وصياغة عباراتها في صورتها الأولية وفقاً للخطوات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري بالثقافة المؤسسية.

- الاطلاع على القوانين واللوائح التنفيذية.
- الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، والاستفادة من الاستبانات التي استخدمتها.
- وفي ضوء ما سبق تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية وقد روعي عند بنائها الآتي:
- توضيح مجالات القيم وفقاً للمجالات الآتية: (الرؤية المشتركة والعمل بروح الفريق الواحد، المبادرات الذاتية والإبداعية، الولاء والانتماء، الممارسات الإدارية والثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية، الشفافية والنزاهة، المسؤولية المجتمعية).

3- الصورة الأولية للاستبانة:

- تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من محور واحد يهدف إلى التعرف على مدى إدراك العاملين بمدارس النهضة الحديثة للثقافة المؤسسية ويتكون من (46) فقرة موزعة كما يأتي:
- الرؤية المشتركة والعمل بروح الفريق، ويبلغ عدد فقراته (8) فقرات
 - تنمية المبادرات الذاتية والإبداعية، ويبلغ عدد فقراته (6) فقرات
 - تعزيز الولاء والانتماء، ويبلغ عدد فقراته (7) فقرات
 - مستوى الثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والموظفين، ويبلغ عدد فقراته (9) فقرات
 - غرس مبادئ الشفافية والنزاهة، ويبلغ عدد فقراته (5) فقرات
 - رفع روح الشُّعور بالمسؤولية المجتمعية، ويبلغ عدد فقراته (11) فقرات

4- صدق الاستبيان:

يعرف صدق الأداة أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه (العساف، 2000، 429)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة البحث من خلال:

الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة البحث الظاهري حيث تم عرضها بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف على المدارس الذين أبدى ملحوظاته عليها، وعلى عدد من الخبراء، وتم عمل التعديلات اللازمة.

5- ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات الاستبانة قام الباحث باستخراج معامل (ألفا كرونباخ) Cronpach,s Alpha لجميع مجالات الاستبانة: حيث بلغت قيمة الثبات (0.87) وهي قيمة عالية والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم (1) معامل الثبات باستخدام (ألفا كرونباخ). (Cronpach,s Alpha).

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الرؤية المشتركة والعمل بروح الفريق.	8	0.83
2	المبادرات الذاتية والإبداعية.	6	0.86
3	الولاء والانتماء.	7	0.76
4	الثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والموظفين	9	0.92
5	غرس مبادئ الشفافية والنزاهة.	5	0.91
6	الشعور بالمسؤولية المجتمعية	11	0.92
	جميع المجالات	46	0.87

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة للاستبانة ككل ومجالاتها الفرعية حسب اختبار (ألفا كرونباخ) حيث بلغت (0.87)، مما يؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث الحالي.
6- الصورة النهائية للاستبيان.

بعد الانتهاء من تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظات قيادة المدارس وبعض الخبراء ومقترحاتهم، ومعرفة الصدق البنائي والثبات، تم وضع الاستبيان في صورته النهائية وفيما يتعلق بطريقة الاستجابة يختار المستجيب من فقرات الاستبيان: (مستوى إدراك العاملين بمدارس النهضة الحديثة للثقافة المؤسسية). على وفق مستوى الإدراك وهي كالآتي: (عالٍ جداً، عالٍ، متوسط، منخفض، منخفض جداً)، ولها خمس قيم رقمية متدرجة على التوالي (5، 4، 3، 2، 1).

خامساً: إجراءات تطبيق أداة البحث:

تمثلت إجراءات تطبيق الاستبانة فيما يأتي:

تفريغ استبانات العام 2021/2020م التي تمت الإجابة عن فقراتها من قبل الكادر الإداري والعاملين بمدارس النهضة الحديثة.

سادساً: المعالجات الإحصائية:

- لتحليل البيانات ومعالجتها قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
(Statistical Package for Social Sciences) وتعني (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية). كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- 1- معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة البحث.
 - 2- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات متغيرات البحث، وترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
 - 3- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات البحث لكل فقرة عن وسطها الحسابي، إلى جانب مجالاتها الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

عرض نتائج أسئلة البحث ومناقشتها

استخدم الباحث محكاً قسم فيه المتوسطات إلى خمس فئات متقاربة في الطول تقريباً كون المقياس خماسي، وحدد مدى تلك المتوسطات كما يأتي:

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = (5 - 1) = 4.$$

ومن ثم فإن طول الفئة بين الحدين نوجدها من خلال العلاقة الآتية:

$$\text{طول الفئة لدرجة مستوى الادراك} = \frac{\text{المدى}}{\text{الحد الأعلى لدرجة مستوى الادراك}} = \frac{5}{4} = (0.80). \text{ والجدول رقم (1) يوضح ذلك:}$$

جدول رقم (1) توزيع درجات مستوى الادراك حسب المتوسطات الحسابية.

مستوى الادراك	حدود المتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
منخفض جداً	1.80	1	1
منخفض	2.60	1.81	2
متوسط	3.40	2.61	3
عالٍ	4.20	3.41	4
عالٍ جداً	5	4.21	5

وفيما يأتي عرض تفصيلي لنتائج البحث:
أولاً: عرض ومناقشة النتائج

تم تحليل نتائج البحث ومناقشتها بما يحقق أهداف البحث، والوقوف على متوسط درجة تحقق مؤشرات ومجالات الاستبانة (مجالات التصور المقترح) والتي ستساعد في وضع التصور المقترح لمشروع الثقافة المؤسسية لمدارس النهضة الحديثة.

1- ولمعرفة الاجابة عن السؤال الأول : ما مستوى إدراك العاملين بمدارس النهضة الحديثة للثقافة المؤسسية من وجهة نظر عينة البحث للعام 2020-2021م؟
تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكانت نتائج التحليل كما بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2) النتائج على مستوى الاستبانة ككل.

م	المجالات الخاصة بمحور: مستوى إدراك العاملين بمدارس النهضة الحديثة للثقافة المؤسسية	عدد الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الادراك
1	الرؤية المشتركة والعمل بروح	8	الأولي	.420	0.90	عالٍ
2	المبادرات الذاتية والإبداعية.	6	الثالثة	4.03	0.70	عالٍ
3	الولاء والانتماء.	7	الرابعة	4.03	0.70	عالٍ
4	الثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والموظفين	9	الخامسة	3.93	0.89	عالٍ
5	غرس مبادئ الشفافية والنزاهة.	5	الثانية	4.20	0.90	عالٍ
6	الشعور بالمسؤولية المجتمعية	11	السادسة	3.82	1.11	عالٍ
	الاستبانة ككل			4.04	0.87	عالٍ

يتضح من الجدول رقم (2) أن مستوى إدراك العاملين بمدارس النهضة الحديثة للثقافة المؤسسية جاء بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.86) وهو يقابل مستوى عالٍ. ولمعرفة النتائج على مستوى كل مجال من مجالات الاستبانة والتي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل مجال كما يأتي:

المجال الأول: الرؤية المشتركة والعمل بروح الفريق الواحد :

يتضمن هذا المجال (8) فقرات تتعلق بالرؤية المشتركة والعمل بروح الفريق الواحد، وكانت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (3).

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الأول والمتعلق بمستوى إدراك العاملين بمدارس النهضة للرؤية والعمل بروح الفريق الواحد مرتبة ترتيباً تنازلياً.

م	الفقرة	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	لدى الموظفين رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤديه.	2	4.31	0.67	عال جداً
2	لدى الموظفين منظومة عادات ومفاهيم مشتركة حول العمل.	1	4.33	0.66	عال جداً
3	يسود فهم متبادل بين الموظفين.	4	4.25	0.71	عال جداً
4	يتم عمل اجتماعات دورية يُدلي فيها الموظفون بأرائهم نحو العمل.	5	4.09	0.91	عال
5	تتبادل الأقسام الإدارية خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها.	6	3.86	0.83	عال
6	يكلف الموظفون في قسم معين القيام بإنجاز أعمال تخص أقسام أخرى.	8	3.47	1.14	عال
7	يشارك الموظفون في الأقسام في فرق عمل مختلفة ويعملون معاً بشكل جماعي.	7	3.84	0.85	عال
8	تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين.	3	4.27	0.67	عال جداً
	المجال ككل		4.05		عال

- يتضح من الجدول رقم (3)، أن إدراك العاملين بمدارس النهضة للرؤية والعمل بروح الفريق الواحد تراوح ما بين (4.33- 3.47)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث في هذا المجال ككل (4.05)، وهو يقابل مستوى ممارسة عالٍ وتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:
- أن أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (1) والتي تنص على: (لدى الموظفين منظومة عادات ومفاهيم مشتركة حول العمل..)، حيث حصلت على مستوى عالٍ جداً من حيث الممارسة وبمتوسط حسابي (4.33)، وانحراف معياري (0.66).
- كما أن أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (8)، والتي تنص على: (يكلف الموظفون في قسم معين القيام بإنجاز أعمال تخص أقسام أخرى). حيث حصلت على مستوى إدراك عالٍ وبمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (1.14).
- لم تحصل أي فقرة من فقرات هذا المجال على ممارسة بإدراك منخفض.
- ومن خلال العرض السابق لنتائج المجال الأول المتعلق بالرؤية المشتركة والعمل بروح الفريق الواحد، أثمرت لدى أعضاء العمل بمدارس النهضة الحديثة وبالتالي يوصي الباحث بالآتي:
- تفعيل مصفوفة من المبادرات لتفعيل الرؤية بين العاملين من خلال مشروع متكامل للرؤية داخل مدارس النهضة الحديثة، وارتباطه مباشرة بالرؤية الوطنية الحديثة، في منظومة التعليم العام.
- المجال الثاني: المبادرات الذاتية والإبداعية:
- يتضمن هذا المجال (6) فقرة تتعلق بالمبادرات الذاتية والإبداعية، وكانت المتوسطات الحسابية، (1.65) بتقدير منخفض لتقديرات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول رقم (4).
- جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الثاني والمتعلق بالمبادرات الذاتية والإبداعية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

م	الفرقة	ترتيب الفقرة.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الادراك
9	تُشجع إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية لدى الموظفين وترصد لها الجوائز.	4	4.10	0.88	عالٍ
10	تتسامح إدارة المدرسة مع الأخطاء الغير مقصودة.	3	4.18	0.78	عالٍ

11	ينفتح الموظف على الأفكار والمعارف الجديدة.	1	4.27	0.68	عالٍ جداً
12	يعترف الموظف بالأخطاء ويحرص على اكتشافها وتصويبها.	2	4.21	0.67	عالٍ جداً
13	يحرص الأفراد على التعبير عن مقترحاتهم حتى إذا كانت مخالفة لرؤسائهم.	6	3.97	0.95	عالٍ
14	يهتم الموظفون بالآراء والانتقادات والملاحظات المخالفة لهم للاستفادة من أفكار الآخرين.	5	4.14	0.80	عالٍ
	المجال ككل		4.15	0.60	عالٍ

يتضح من الجدول رقم (4)، أن متوسط إدراك المبادرات الذاتية والإبداعية والتي تراوح ما بين (2.02-1.17)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث في هذا المجال ككل (1.65)، وهو يقابل مستوى إدراك منخفض وبتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

- أن أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (1) والتي تنص على: (ينفتح الموظف على الأفكار والمعارف الجديدة). حيث حصلت على مستوى إدراك بدرجة عالٍ جداً وبمتوسط حسابي (4.27)، وانحراف معياري (0.68).
- كما أن أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (6)، والتي تنص على: (يحرص الأفراد على التعبير عن مقترحاتهم حتى إذا كانت مخالفة لرؤسائهم). حيث حصلت على مستوى إدراك عالٍ، وبمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (0.95).
- لم تحصل أي فقرة من فقرات هذا المجال على ممارسة بإدراك منخفض.

المجال الثالث: الولاء والانتماء:

يتضمن هذا المجال (7) فقرات تتعلق بالولاء والانتماء، وكانت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الثالث والمتعلق بمستوى إدراك العاملين بمدارس النهضة الحديثة للولاء والانتماء مرتبة ترتيبياً تنازلياً.

م	الفقرة	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الادراك
15	سأكون سعيداً لو قضيت بقية عمري الوظيفي في مدارس النهضة الحديثة.	6	3.95	1.04	متوسط
16	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور مدارس النهضة مع أصدقائي خارج المدرسة.	5	4.38	0.74	عالٍ جداً
17	أشعر بأنني جزء من عائلة مدارس النهضة.	2	4.54	0.76	عالٍ جداً
18	أرى إن قيمي تتفق مع قيم مدارس النهضة الحديثة.	1	4.67	0.53	عالٍ جداً
19	سيكون من الصعب علي أن أترك عملي في مدارس النهضة الحديثة حتى لو أجبرتي الظروف لذلك.	4	4.18	0.96	عالٍ
20	بقائي للعمل في المدارس هو الحاجة وليس الرغبة في البقاء	7	2.99	1.18	متوسط
21	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مدارس النهضة الحديثة	4	4.45	0.73	عالٍ جداً
	المجال ككل		4.17	0.55	عالٍ

يتضح من الجدول السابق أن مستوى إدراك العاملين بمدارس النهضة الحديثة للولاء والانتماء، تتراوح ما بين (1.03-2.26)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث في هذا المجال ككل (1.65)، وهو يقابل التقدير منخفض، وبتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

- أن أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (1)، ونصها: (أرى إن قيمي تتفق مع قيم مدارس النهضة الحديثة). حيث حصلت على مستوى إدراك متوسط وبمتوسط حسابي (2.26)، وانحراف معياري (0.91).
- كما أن أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (5)، ونصها: (بقائي للعمل في المدارس هو الحاجة وليس الرغبة في البقاء). حيث حصلت على مستوى إدراك بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (1.03)، وانحراف معياري (1.00).
- لم تحصل أي فقرة من فقرات هذا المجال على مستوى إدراك عالٍ.

المجال الرابع: الممارسات الإدارية والثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والموظفين.

يتضمن هذا المجال (9) فقرات تتعلق الممارسات الإدارية والثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والموظفين، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الرابع والمتعلق بادراك الممارسات الإدارية والثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والموظفين مرتبة ترتيبياً تنازلياً.

م	الفقرة	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الادراك
22	تهتم إدارة المدرسة بتطوير الموظفين من خلال التدريب وتوفير فرص التعلم المستمر	2	4.35	0.94	عال جداً
23	تهتم إدارة المدرسة بتدوير - تنقل - الموظفين بين الأقسام المختلفة على نطاق واسع	9	3.50	1.09	عالٍ
24	تهتم إدارة المدرسة بتحفيز الموظفين للمشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف المدرسة	4	4.05	0.94	عالٍ
25	يتم تقييم أداء الموظفين بصورة عادلة ويخضع لمعايير بعيدة عن الآراء الشخصية	6	3.77	1.01	عالٍ

26	تهتم إدارة المدرسة بتطوير وتحديث الأنظمة واللوائح	7	3.82	1.04	عالٍ
27	تسود الثقة المتبادلة في العلاقات بين الإدارة والموظفين	5	4.11	0.89	عالٍ
28	يحرص المديرون على تفويض مسؤولياتهم مزيداً من السلطات والمهام	6	3.93	0.86	عالٍ
29	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار	8	3.61	1.07	عالٍ
30	يدرك الموظفون أنهم مسؤولون عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى رقابة	1	4.40	0.69	عالٍ جداً
	المجال ككل		3.95	0.71	عالٍ

يتضح من الجدول رقم (6)، أن متوسط إدراك الممارسات الإدارية والثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والموظفين وتقييمهما، تتراوح ما بين (3.50- 4.40)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث في هذا المجال ككل (3.95). وهو يقابل التقدير منخفض، وتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

- أن أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (1)، ونصها: (يدرك الموظفون أنهم مسؤولون عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى رقابة). حيث حصلت على مستوى إدراك عالٍ جداً ويمتوسط حسابي (4.40)، وانحراف معياري (0.69).
- كما أن أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (9)، ونصها: (تهتم إدارة المدرسة بتدوير-تَنَقُّل- الموظفين بين الأقسام المختلفة على نطاق واسع)، حيث حصلت على مستوى إدراك بدرجة عالٍ ويمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (1.09).
- لم تحصل أي فقرة من فقرات هذا المجال على ممارسة منخفض.

المجال الخامس: غرس روح الشفافية والنزاهة.

يتضمن هذا المجال (5) فقرات تتعلق غرس روح الشفافية والنزاهة، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الرابع والمتعلق بادراك الشفافية والنزاهة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

م	الفقرة	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى ادراك
31	تقوم المدرسة باتخاذ القرارات بوضوح وشفافية.	3	3.98	0.93	عالٍ
32	يُشعُر الموظفون بمصادقية إدارة المدارس بشكل عام.	2	4.06	0.92	عالٍ
33	تلتزم الإدارة بتعهداتها للموظفين.	1	4.19	0.92	عالٍ
34	تُعلن الإدارة عن مستوى أدائها بشفافية من خلال وسائل وقنوات معروفة	4	3.91	0.95	عالٍ
35	توفر إدارة المدرسة للعاملين الاطلاع على اللوائح المتعلقة بشؤون الموظفين وتعقد لذلك لقاءات دورية.	5	3.90	1.12	عالٍ
	المجال ككل		4.01	0.79	عالٍ

يتضح من الجدول رقم (7)، أن متوسط إدراك الشفافية والنزاهة منخفض وتقييمها، تتراوح ما بين (3.90-4.19)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث في هذا المجال ككل (4.01)، وهو يقابل التقدير عالٍ، وبتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

- أن أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (1)، ونصها: (تلتزم الإدارة بتعهداتها للموظفين). حيث حصلت على مستوى إدراك عالٍ وبمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.92).

- كما أن أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (5)، ونصها: (توفر إدارة المدرسة للعاملين الاطلاع على اللوائح المتعلقة بشؤون الموظفين وتعقد لذلك لقاءات دورية.)، حيث حصلت على مستوى إدراك بدرجة عالٍ وبمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (1.12).

المجال السادس: الشعور بالمسؤولية المجتمعية

يتضمن هذا المجال (11) فقرات تتعلق بالشعور بالمسؤولية المجتمعية، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال السادس والمتعلق بادراك المسئولية المجتمعية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

م	الفقرة	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الادراك
36	تتيح المدرسة للمجتمع المحلي فرصة الاستفادة من إمكانياتها أثناء الإجازة	11	3.50	0.99	عالٍ
37	تشارك المدارس في عرض تراث المجتمع من خلال الحفلات	3	4.12	0.79	عالٍ
38	تسهم المدرسة في مكافحة العادات الضارة في المجتمع	1	4.19	0.80	عالٍ
39	تسمح المدرسة للعاملين بالتطوع في خدمة المجتمع	10	3.65	0.88	عالٍ
40	تقيم المدرسة علاقات اجتماعية مع جيران المدرسة	8	3.71	0.86	عالٍ
41	تشجع المدرسة الأهالي على زيارة المدرسة	2	4.19	0.76	عالٍ
42	تسهم المدرسة في تقديم المعلومات للمؤسسات والباحثين	6	3.79	0.83	عالٍ

متوسط	0.86	3.81	5	تدعم المدرسة اتصالاتها بالمؤسسات الأهلية	43
عال	0.92	3.87	4	تتيح المدرسة للمجتمع المحلي فرصة الاستفادة من إمكانياتها أثناء الإجازة	44
عال	0.84	4.10	3	تشارك المدارس في عرض تراث المجتمع من خلال الحفلات	45
متوسط	0.92	3.67	9	تسهم المدرسة في مكافحة العادات الضارة في المجتمع	46
	0.62	3.87	المجال ككل		

- يتضح من الجدول رقم (8)، أن متوسط إدراك المسؤولية المجتمعية منخفض وتقييمها، تتراوح ما بين (4.19 - 3.50)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث في هذا المجال ككل (3.87). وهو يقابل التقدير عالٍ، وبتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:
- أن أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (1)، ونصها: (سهم المدرسة في مكافحة العادات الضارة في المجتمع). حيث حصلت على مستوى إدراك عالٍ وبمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.80).
 - كما أن أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (11)، ونصها: (تتيح المدرسة للمجتمع المحلي فرصة الاستفادة من إمكانياتها أثناء الإجازة)، حيث حصلت على مستوى إدراك بدرجة عالٍ وبمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.99).
 - لم تحصل أي فقرة من فقرات هذا المجال على ممارسة بإدراك منخفض.
- التصور المقترح لمشروع الثقافة المؤسسية بمدارس النهضة الحديثة..

تمهيد:

يتناول الباحث التصور المقترح لمشروع الثقافة المؤسسية بمدارس النهضة الحديثة، ومن خلال العرض السابق للإطار النظري للبحث وكذا نتائج البحث الميداني، تم بناء التصور المقترح كآتي: تحديد منطلقات التصور المقترح وأهدافه، ومجالاته، ومتطلبات التصور، وخطوات تطبيقه، والمعوقات المحتملة أمام تطبيقه، وكذا أساليب التغلب عليها، ومن ثم التوصيات والمقترحات التي خرج بها البحث، وتم تناول ذلك بالتفصيل كما يأتي:

أولاً: منطلقات ومبررات التصور المقترح:

ويقصد بها مجموعة القناعات التي انطلق منها الباحث في صياغة التصور المقترح ويمكن

إيجازها فيما يأتي:

أ- منطلقات نظرية:

تمثلت أهم المنطلقات النظرية فيما يأتي:

- حاجة ماسة لدى قيادة إدارة مدارس النهضة الحديثة لتطوير ثقافة العاملين بالقيم التي تتبناها المدارس في خططها الاستراتيجية لتحقيق أهداف مستقبلية.
- استمرارية العمل وفق الروتين التقليدي وعدم مواكبة التغيير لما توصل إليه التعليم عالمياً.
- تطبيق الثقافة المؤسسية بالمدارس والتي حظيت باهتمام عالمي وفازت بالألقاب العالمية في المراتب الأولى كأفضل مدارس من خلال الشهادات، والتعامل بالتقنيات الحديثة في عملية التعليم.
- إمكانية تطبيق الاستراتيجيات الحديثة وفق ثقافة مؤسسية يسودها العمل بروح الفريق الواحد كونها بيئة خصبة للتعليم، ولديها كوادر بشرية مؤهلة للتعليم بجدارة.
- أن الثقافة المؤسسية قد طبقت في مؤسسات أخرى تعليمية وغير تعليمية في بلدان أخرى وأثبتت نجاحاً ملموساً، وهذا يعطي مؤشراً واضحاً إلى تبني قيم الاستراتيجية.

ب- منطلقات ميدانية:

بينت نتائج البحث الميداني أن:

- مستوى إدراك العاملين بمدارس النهضة الحديثة للثقافة المؤسسية ككل جاءت بـ(1.79). وبتقدير متوسط.

مبررات التصور المقترح:

1- مبررات تعتمد على مفهوم الثقافة المؤسسية ودورها في تطوير أداء العاملين في مدارس النهضة

الحديثة حيث إن الثقافة المؤسسية تسهم في تطوير الأداء من خلال الآتي:

أ- ارتباط الثقافة المؤسسية بتقنيه البيانات والمعلومات، والاهتمام بالعنصر البشري، والاهتمام بالعنصرين يؤدي إلى توافر قيادات أكاديمية، تسهم بشكل فاعل في عملية تطوير التعليم.
ب- إسهام الثقافة المؤسسية في مشاركة العاملين وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في العمل بروح الفريق الواحد ودعم العلاقات الإنسانية وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على المشاركة في تنفيذ القرارات بمدارس النهضة الحديثة.

2- مبررات محلية تعتمد على الآتي:

- وضع رؤية، ورساله، وأهداف، واضحة بمدارس النهضة الحديثة.
 - توجه وزارة التربية والتعليم إلى تفعيل استراتيجيات حديثة في التعليم ونظام الاختبارات الوزارية.
- ثانياً: أهداف التصور المقترح:

أصبحت الثقافة المؤسسية هي السمة الغالبة على القرن الحادي والعشرين، وأصبحت القيم هي ميدان التنافس بين المدارس على مستوى العالم، ومن هذه المنطلقات يهدف التصور المقترح إلى الآتي:

- 1- رفع مستوى القيم والانتماء لدى الكوادر البشرية بمدارس النهضة الحديثة.
- 2- مساعدة القيادات بالمدارس على تجنب اتخاذ قرارات عشوائية قد يكون لها نتائج سلبية على العملية التعليمية.
- 3- نشر ثقافة المؤسسة في أروقة وقاعات ومداخل مدارس النهضة الحديثة ومبانيها.
- 4- مساعدة القيادات الأكاديمية للاستفادة من التجارب الناجحة في التعليم في ضوء الثقافة المؤسسية.

ثالثاً: مجالات التصور المقترح:

بعد اطلاع الباحث على الأدبيات السابقة المتعلقة بالثقافة المؤسسية، وكذا الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ومن خلال ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج ميدانية تم اقتراح مجالات التصور الآتية:

المجال الأول: الرؤية المشتركة والعمل بروح الفريق الواحد.

ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية: مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وهي كالآتي:

لدى الموظفين رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤدونه.

لدى الموظفين منظومة عادات ومفاهيم مشتركة حول العمل.

يسود فهم متبادل بين الموظفين.

يتم عمل اجتماعات دورية يُدلي فيها الموظفون بأرائهم نحو العمل.
تتبادل الأقسام الإدارية خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها.
يكلف الموظفون في قسم معين القيام بإنجاز أعمال تخص أقسام أخرى.
يشارك الموظفون في الأقسام في فرق عمل مختلفة ويعملون معاً بشكل جماعي.

- تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين

المجال الثاني: المبادرات الذاتية والإبداعية

ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية: مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية لاستجابات

عينة البحث، وهي كالآتي:

- تُشجع إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية لدى الموظفين وترصد لها الجوائز.
 - تتسامح إدارة المدرسة مع الأخطاء الغير مقصودة.
 - يفتح الموظف على الأفكار والمعارف الجديدة.
 - يعترف الموظف بالأخطاء ويحرص على اكتشافها وتصويبها.
 - يحرص الأفراد على التعبير عن مقترحاتهم حتى إذا كانت مخالفة لرؤسائهم.
 - يهتم الموظفون بالأراء والانتقادات والملاحظات المخالفة لهم للاستفادة من أفكار الآخرين.
- مجال الثالث: الولاء والانتماء.**

ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية: مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية لاستجابات

عينة البحث، وهي كالآتي:

- أشعر بسعادة عندما أناقش أمور مدارس النهضة مع أصدقائي خارج المدرسة.
- أشعر بأنني جزء من عائلة مدارس النهضة.
- أرى إن قِيَمِي تتفق مع قِيَم مدارس النهضة الحديثة.
- سيكون من الصعب علي أن أترك عملي في مدارس النهضة الحديثة حتى لو أجبرتني الظروف لذلك.
- أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مدارس النهضة الحديثة
- بقائي للعمل في المدارس هو الحاجة وليس الرغبة في البقاء
- سأكون سعيداً لو قضيت بقية عمري الوظيفي في مدارس النهضة الحديثة.

المجال الرابع : الممارسات الإدارية والثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والموظفين.

ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية: مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية لاستجابات

عينة البحث، وهي كالآتي:

تهتم إدارة المدرسة بتطوير الموظفين من خلال التدريب وتوفير فرص التعلم المستمر.

تهتم إدارة المدرسة بتدوير- تنقلُ- الموظفين بين الأقسام المختلفة على نطاق واسع.

تهتم إدارة المدرسة بتحفيز الموظفين للمشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف المدرسة.

يتم تقييم أداء الموظفين بصورة عادلة ويخضع لمعايير بعيدة عن الآراء الشخصية.

تهتم إدارة المدرسة بتطوير وتحديث الأنظمة واللوائح.

تسود الثقة المتبادلة في العلاقات بين الإدارة والموظفين.

يحرص المديرون على تفويض مرؤوسيههم مزيداً من السلطات والمهام.

تحرص إدارة المدرسة على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

يدرك الموظفون أنهم مسؤولون عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى رقابة.

المجال الخامس الشفافية والنزاهة

ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية: مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية لاستجابات

عينة البحث، وهي كالآتي:

تقوم المدرسة باتخاذ القرارات بوضوح وشفافية.

يَشْعُرُ الموظفون بمصادقية إدارة المدارس بشكل عام.

تلتزم الإدارة بتعهداتها للموظفين.

تُعلن الإدارة عن مستوى أدائها بشفافية من خلال وسائل وقنوات معروفة

توفر إدارة المدرسة للعاملين الاطلاع على اللوائح المتعلقة بشؤون الموظفين وتعقد لذلك لقاءات

دورية.

المجال السادس: المسؤولية المجتمعية

ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية: مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية لاستجابات

عينة البحث، وهي كالآتي:

تتيح المدرسة للمجتمع المحلي فرصة الاستفادة من إمكانياتها أثناء الإجازة.

تشارك المدارس في عرض تراث المجتمع من خلال الحفلات.
تسهم المدرسة في مكافحة العادات الضارة في المجتمع.
تسمح المدرسة للعاملين بالتطوع في خدمة المجتمع.
تقيم المدرسة علاقات اجتماعية مع جيران المدرسة.
تشجع المدرسة الأهالي على زيارة المدرسة.
تسهم المدرسة في تقديم المعلومات للمؤسسات والباحثين.
تدعم المدرسة اتصالاتها بالمؤسسات الأهلية.
تسهم المدرسة مع بعض المؤسسات في مساعدة الفقراء في الحي.
تشارك المدرسة المجتمع المحيط في المناسبات العامة والوطنية.
تدعو المدرسة أفراد البيئة المحلية لحضور ندوات تنظمها.

رابعاً: مكونات التصور المقترح للمشروع :

يتكون التصور المقترح من عنصرين أساسيين هما :

- 1- توافر متطلبات الثقافة المؤسسية.
- 2- تعزيز إدراك العاملين للثقافة المؤسسية وعلاقتها بتطوير الأداء في المدارس.

خامساً: آلية تطبيق التصور المقترح :

لتطبيق التصور المقترح وضمان نجاحه، يقترح الباحث تنفيذه على ثلاث مراحل، كما في الشكل

رقم (1) على النحو الآتي:

ويمكن تفصيل المراحل المبينة في الشكل (1) على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة نشر الثقافة المؤسسية:

من خلال ما يأتي:

- ورش العمل المعدة لهذا الخصوص.
- مؤتمرات علمية تعقد بصورة دورية.
- نشرات تعريفية.
- منتديات أدبية في مواقع التواصل الاجتماعي خاصة بمدارس النهضة.
- صفحة على موقع المدارس تعني بالثقافة المؤسسية.

المرحلة الثانية: رفع قدرات القيادات الإدارية في ضوء التصور.

من خلال الآتي:

أ- الرجوع إلى اللوائح والقوانين : يمكن تحسين قدرات القيادات بالمدارس في الرجوع إلى اللوائح والقوانين من خلال اتباع الآتي:

- 1- تزويد القيادات باللوائح والقوانين المتعلقة بكافة أعمال المدارس.
- 2- استكمال البنية التنظيمية من حيث اللوائح والقوانين المؤسسة للعمل بشكل كامل وتحديثها باستمرار.
- 3- إلزام القيادات الأكاديمية بتوضيح اللوائح والقوانين في أي قرار يتم اتخاذه.
- 4- استكمال وضع الأدلة المرشدة لكافة الإجراءات بالمدارس.

ب- الاطلاع على نماذج مماثلة لتفعيل الثقافة المؤسسية: من خلال الآتي:

- 1- تعزيز اتفاقيات التعاون المشترك مع مدارس محلية، وإقليمية، وعالمية.
- 2- أن تبني اللوائح والقوانين في ضوء الاسترشاد بتجارب مدارس مرجعية.
- ج- استخدام التقنيات الحديثة.

د- توثيق الاحتفالات والمؤتمرات وكافة الفعاليات بالمدارس.

هـ- النشر الإلكتروني لكافة الأعمال الخاصة بنشر الثقافة المؤسسية بالمدارس.

المرحلة الثالثة : تطبيق التصور المقترح من خلال :

- العمل على نشر الثقافة المؤسسية.
- العمل على توفير متطلبات الثقافة المؤسسية بالمدارس.
- سادساً: متطلبات نجاح التصور المقترح:
- يمكن تقسيم متطلبات تطبيق التصور المقترح كما يأتي:
- أولاً: متطلبات مادية وكوادر بشرية:
- توافر متخصصين في بحوث العمليات والإحصاء.
- توافر الموارد المادية لتدريب الكوادر على استخدام الإنترنت والنظم المدعمة للانتماء والعمل بروح الفريق الواحد.

- توافر التمويل المناسب لنشر الثقافة المؤسسية في المدارس.
- توافر الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً علمياً وتربوياً والمدرية على تطبيق التصور المقترح
- توافر ربط شبكي للعاملين وأعضاء هيئة التدريس في المدارس.
- توافر الاعتمادات المالية المخصصة للتقنيات الحديثة المخصصة لتنظيم المعلومات المعرفية داخل المدارس.
- توافر البنية التحتية التكنولوجية لآخزن وتوثيق البيانات والمعلومات.
- توافر بيانات مزودة بمعلومات عن العاملين، وخبراتهم واحتياجاتهم التدريبية.
- ثانياً متطلبات تكنولوجيا وتقنية:
- توافر شبكة إنترنت ترتبط بفروع المدارس وإداراتها المختلفة.
- توافر قوالب إلكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.
- توافر مكتبة تتوافر فيها المراجع واللوائح والقوانين تتيح للجميع الاستفادة منها.
- توافر البرامج الإلكترونية لاكتساب المعرفة بالمدارس.
- توافر موقع خاص للمدرسة على الإنترنت متاح للجميع كل حسب حاجته.
- توافر دليل إرشادي إلكتروني لبيان استراتيجيات المدارس المستقبلية وفق قيم متجددة.
- تفعيل الشراكة والعلاقات مع المدارس المختلفة الحكومية والخاصة والمؤسسات المحلية والدولية من أجل تعزيز ودعم تطوير العملية التعليمية.
- توفير النشرات التربوية بشكل عام والنشرات التي تتعلق بالثقافة المؤسسية بشكل خاص، والتي تعزز من قدرات القيادات الإدارية على مواكبة كل جديد.
- ثالثاً: متطلبات إدارية وفنية:
- تطوير الهيكل التنظيمي وتعديله بما يتناسب مع التغييرات في البلاد.
- اختيار واستقطاب أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف الإدارية والأكاديمية.
- حماية مشروع الثقافة المؤسسية من خلال اللوائح والقوانين.
- إعداد البرامج التدريبية الخاصة بالثقافة المؤسسية في مدارس النهضة الحديثة.
- سابعاً: معوقات نجاح تطبيق التصور المقترح والحلول المقترحة لها:
- هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي قد تواجه عمليات تطبيق التصور المقترح، ومن أهم المعوقات التي يتوقعها الباحث ما يأتي:

1- معوقات إدارية:

جمود اللوائح والتشريعات المساندة للتطوير، وصعوبة التخلي عن القوانين التقليدية.

- وللتغلب على هذه المعوقات الإدارية يوصي الباحث بـ:

- تطوير الهيكل التنظيمي للمدارس، وتعديل اللوائح والقوانين، والتعامل بها بشفافية.

- تحديث توصيف الوظائف والمهام بما يضمن عدم التعارض بين الإدارات المختلفة في المدارس.

2- معوقات الكوادر البشرية:

- غياب الشفافية في عملية استقطاب واختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس في المدارس.

- قلة الحوافز المادية والمعنوية للكوادر البشرية في المدارس.

- ضعف الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية لمدارس النهضة الحديثة رغم أنها رائدة في رؤيتها.

- قلة البرامج التدريبية للكوادر البشرية المؤهلة للتكنولوجيا واستخدام نظم جديدة وحديثة في التدريس.

- ضعف استخدام التقنيات الحديثة التي تتطلبها ضرورة العصر الذي تعيش فيه.

وللتغلب على هذه المعوقات يوصي الباحث بالآتي:

- تحديد المعايير الملائمة للاختيار والتعيين في الوظائف التعليمية بما يتوافق مع متطلبات الاحتياج.

- تطبيق معايير الاختيار والتعيين بشفافية وموضوعية.

- توفير الحوافز المادية والمعنوية للقيادات الأكاديمية وفقاً لنتائج تقييم الأداء المتوازن.

- الاهتمام ببرامج تأهيل الكوادر البشرية في المدارس.

- تدريب متخذي القرار في مدارس النهضة الحديثة على استخدام التقنية والاتصال.

3- معوقات التقنيات الحديثة:

- عدم توافر التقنيات والتجهيزات الملائمة للتدريس الحديث وفق برامج عالمية.

- ضعف قاعدة البيانات والمعلومات في المدارس.

وللتغلب على هذه المعوقات يوصي الباحث بالآتي:

- إعداد موازنة خاصة بتوافر متطلبات إدارة الجودة من قواعد بيانات في المدارس.

- إقامة مؤتمرات لتسيق التعاون بين المدارس الحكومية والخاصة للعمل المشترك لتفعيل برامج دعم الثقافة المؤسسية في المدارس.

1- معوقات الخوف من استخدام تكنولوجيا المعلومات.

يرجع وجود هذا المعوق إلى مجموعة من الأسباب منها الآتي:

- قلة الموارد المالية الكافية لتوافر تكنولوجيا المعلومات بكافة أنواعها المختلفة.
وللتغلب على هذه المعوقات يوصي الباحث بالآتي:
- تحديث البرمجيات الموجودة في المدارس.
- وهناك توصيات عامة لضمان نجاح التصور المقترح والتغلب على المعوقات التي يمكن أن تحد من نجاح تطبيق التصور المقترح، يمكن تلخيصها كالآتي:
- 1- تصميم برامج تدريبية لنشر الثقافة المؤسسية.
 - 2- توافر اعتماد موازنة كافية لرفع قدرات المدارس في توافر متطلبات الثقافة المؤسسية، وتوافر متطلبات تكنولوجيا وتقنية، وتوافر متطلبات إدارية وفنية.
 - 3- التعاون المشترك بين المدارس الحكومية والخاصة لنشر الثقافة المؤسسية.
 - 4- روبرتاج صوتي يوزع في الباصات لفتحة عن مغادرة الطلبة والعاملين للمدارس لمدة عشر دقائق يومياً.
 - 5- تبني التصور المقترح من قبل وزارة التربية والتعليم لتطبيقه في المدارس اليمنية.

المراجع -

القرآن الكريم

أولاً : المراجع العربية

- 1- الحجازي، سمير سعيد(2007). معجم المصطلحات الحديثة، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان.
- 2- دعمس، مصطفى (2012). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- السيد، الحسيني(2002). النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 4- عبد الله، علي(1999)أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 5- عبيدات، ذوقان وآخرون، (2000). البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- 6- عبيدات، ذوقان وآخرون، (2001). البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- 7- العساف، صالح حمد(2000). دليل الباحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- 8- العميان، محمود سلمان(2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- 9- فراج، عثمان (2009). الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 10- القحطاني، سالم سعيد وآخرون (2000). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS- المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، السعودية.
- 11- القريوتي، محمد قاسم (2013). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن

12- كنعان، نواف (2007). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع باللغة الانجليزية:

- 1- Nouiga Med, La conduite du changement par la quallite dans un context sociocultural. these de doctorat en genye industrielle , Dirige par Truchot Ensam Paris..
- 2- Steven I. MC Shame & Mary Ann von (2000) Glinow Organizational behavior , Mc Graw Hill, USA.
- 3- Gilles Bressy et Christian Kankoyt Economie dentreprise, 4edition Dalloz , paris, P52.