

علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية

أ.الحواس خالدي أ.د برو محمد جامعة مسيلة

الملخص

هدفت الدراسة النظرية الحالية إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- 1- ما المقصود بالثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة المدرسية؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة المدرسية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع واستظهار المعلومات حول الثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة المدرسية لتحليل مفاهيم وأبعاد كل منهما من خلال رؤية الباحثين ونتائج الدراسات السابقة في هذا المجال.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة المدرسية.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات.

مقدمة

جاء اهتمام علماء النفس والتنظيم بموضوع الثقافة التنظيمية منذ بداية ظهور مثل هذه العلوم ذات العلاقة بالمنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، وذلك من أجل استيعاب محتواها الفكري.

وقد توالى الجهود البحثية والدراسات الميدانية الهادفة إلى تجلية مفاهيمها وبناء نماذج تشخص أبعادها، وتفسرها. والهدف من ذلك كله هو التعرف على اتجاهات هذه الثقافة وعلاقتها بمتغيرات أخرى. وبالنسبة للفعالية، فإنها جلبت هي الأخرى اهتمام العديد من الباحثين، الذين تركزت جهودهم على استيعاب وتوضيح المداخل والأبعاد والدلالات لهذا الموضوع الحيوي ونتيجة لذلك الاهتمام فقد انبثقت العديد من الدراسات، منها ما هو نظري ومنها ما هو عملي، بهدف تحديد مؤشرات قياسها وفق طبيعة نشاط المنظمة وتوجهاتها المستقبلية المفتوحة الأفاق.

وجاءت هذه الدراسة النظرية لتقدم أفكارا وآراء نظرية حول أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الفعالية الإدارية، وفيما إذا كانت أبعاد كل منهما متماثلة في جميع المنظمات بالرغم من الاختلاف في طبيعة نشاطها. وقد حفزت نتائج البحوث والدراسات السابقة الباحث للقيام بالدراسة النظرية الحالية التي تهدف إلى الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية. وتقديم أفكار وآراء نظرية حول هذه العلاقة في المجال التربوي.

أولاً: مشكلة البحث

في السنوات الأخيرة بدأ الاهتمام يتزايد بتحسين وتطوير المدرسة كوحدة تعلم، من منطلق أن أفضل إصلاح هو الذي يتناول المدرسة كوحدة واحدة، ولا ينظر إلى المدرسة كأجزاء متفرقة، وأن الإصلاح الحقيقي للعملية التعليمية يتم داخل المدرسة كما يشير إليه فتح الله « أن أي إصلاح أو تجديد لا يحدث في الوزارة أو إدارة التعليم بل لابد أن يتم داخل المدرسة». (1)

وانطلاقاً من الدور الهام الذي تقوم به المدارس في تقديم خدمات تعليمية وإنتاجية ذات فعالية وجودة عالية، يتضاعف الاهتمام بمواجهة التحديات التي تواجهها المدرسة، والتي تحول دون تحقيق أهدافها، ولمواجهة هذه التحديات يستوجب على مشرفي الإدارة المدرسية وكل العاملين والتلاميذ اكتساب ثقافة تنظيمية بكل أبعادها لممارسة مهامهم و أدوارهم بكفاءة وفعالية وإنتاجية وجودة عالية، حيث يرى "الغريب" «أنه على الرغم من

الجهود المبذولة لتطوير المدرسة العامة إلا أنه بسبب ثقافة المدرسة التي تتسم بعدم القدرة على مواكبة التطور والتغيير لم يحدث تطور ملموس». (2) إلا أن الواقع في حدود خبرة الباحث يؤكد أن المدارس الجزائرية بمراحلها المختلفة مازالت تعمل في ظل ثقافة تقليدية أدت إلى الصورة التي علمها الآن.

من هنا جاءت هذه الدراسة لتبين مفهوم وأبعاد هذه الثقافة، وجمع معلومات حول درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير ومبادئ الفعالية الشاملة من وجهة نظر الباحثين في هذا المجال عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية: ما المقصود بالثقافة التنظيمية المدرسية، وفعالية الإدارة المدرسية؟ وما طبيعة العلاقة بينهما؟

ثانيا: المراجعة النظرية:

1- الثقافة التنظيمية:

1:1- مفهوم الثقافة التنظيمية: صاغ المختصون في مجال الإدارة و المنظمة والسلوك التنظيمي عدة مفاهيم للثقافة التنظيمية بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية، ونشاط المنظمة منها:

- « ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والتقاليد والفنون والنظم المادية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة». (3)

- « جميع التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيئا». (4)

- تشير إلى « القيم والرموز والمعتقدات والقصص والأبطال والطقوس والافتراضات المشتركة التي لها معنى خاص لموظفي المنظمة». (5)

- «إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المدرسة، حيث تتأصل هذه الثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنوها». (6)

وبشكل عام فإن معظم تعاريف الثقافة التنظيمية تركز على القيم والاعتقادات والسلوك الذي يشترك فيه جميع أعضاء المنظمة. وأنها تمثل تحديا كبيرا لأي تنظيم، تحديا يتمثل في كونها غير ظاهرة للعيان، وتجمع بين أعضاء المنظمة الواحدة، وتميزهم

عن غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى. لذلك نجد أن أعضاء المدرسة الواحدة يميلون لإيجاد عالم خاص بهم، يجعلهم يختلفون عن الجماعات الأخرى. وفي ضوء ذلك يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: "منظومة متكاملة من السلوك الإنساني السائد في المنظمة والذي يعتمد أفرادها في التعامل بينهم، يميزهم عن غيرهم، وتشمل الأفكار والأعراف الاجتماعية التي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات".

2:1- مفهوم الثقافة التنظيمية المدرسية: انتقل مفهوم الثقافة التنظيمية للمنظمات إلى المدرسة بوصفها تنظيمًا اجتماعيًا لها شخصيتها التي تميزها عن غيرها، فقد أشار (والتر) إلى «أن لكل مدرسة ثقافة خاصة بها يسودها نسق من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ومجموعة من السلوكيات الجماعية، كالعادات والقواعد و القوانين التي تعبر عن أخلاقيات العمل في المدرسة». (7) وعرفها كل من:

- "هيكممان (1993)" بأنها: «المعتقدات الشائعة للمدرسين والطلاب ومديري المدارس». (8)
- و"بارث، 2002" بأنها: «نمط معقد من القواعد والمواقف والمعتقدات والقيم والطقوس

والتقاليد والأساطير التي تضرب بجذورها عميقاً في صميم المدرسة». (9)
والباحث يرى أن مفهوم الثقافة التنظيمية المدرسية قد يتحدد في: "مجموعة من القيم السائدة التي يسهم مديرو المدارس، والعاملين، والتلاميذ في تشكيلها من خلال التفاعل مع المجتمع المدرسي وهي العمل الجماعي، وإرساء علاقات إنسانية فيما بينهم، وتشجيع الابتكار والتجديد وتحقيق العدالة بين منتسبي المدرسة".

3:1- أهمية الثقافة التنظيمية في المدرسة:

تعتبر الحجر الأساسي في إحداث التطوير المدرسي من خلال بناء حراك ومركز ثقل يدعم التطوير في الأداء، والتغيير التربوي نحو الأفضل، وأن هذا التغيير يتعلق بما يفكر المدير والمعلم، لذا فهي القلب النابض لعملية التغيير التربوي لأنها هي التي تشحن المدير والمعلم برغبة التغيير والتطوير ولتحسين الأداء المدرسي.

وتعد من أهم ملامح الإدارة العصرية الحديثة لما لها من دور في تطوير العاملين وتشجيع روح العمل وأساليب الرقابة الذاتية.

وعلى إثر ذلك تزايد اهتمام الباحثين بالثقافة التنظيمية وخاصة بعد نتائج دراسات أثبتت أن هناك علاقة بين نجاح المنظمة ووجود ثقافة تنظيمية جيدة، هذا ما أشارت إليه "دراسة (فرحان، 2007)، أن هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وكل

من أداء الموظفين وإنجازهم، إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، ولها دور كبير في التأثير على سلوك العاملين. بل أن ثقافة المدرسة تعد من أهم المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها حيث أن هناك ارتباطاً بين نجاح المدرسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها للالتزام والعمل الجاد". (10)

كما "لها تأثيراً كبيراً على النجاح الأكاديمي والاجتماعي للطلاب داخلها، وأن التغيير الناجح ليس فقط في تغيير الهيكل التنظيمي ولكن الأهم تغيير الثقافة". (11)

وتعتبر من أهم الأسباب المؤدية إلى زيادة إنتاجية المعلمين وارتفاع التحصيل الدراسي للطلاب، وهذا ما أشار إليه (ستيفن) « من أن الباحثين وجدوا ارتباطاً قوياً بين ثقافة المدرسة الجيدة وارتفاع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب وتحفيزهم وإنتاجيتهم ورضا المعلمين». (12)

ويرى كل من "زايت"، و(نو) أن ثقافة المدرسة تساعد الموظفين الجدد على التكيف داخل المدرسة من خلال اكتسابهم القيم السائدة في المدرسة وبالتالي التصرف بطريقة مناسبة و أنها تعمل على تكامل أدوات مدير المدرسة للقيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة". (13)

4:1 - أنواع الثقافة التنظيمية: ميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافات وهي كالتالي: (14)

1:5:1- الثقافة التنظيمية الفرعية: Sub Culture في هذا الصدد أشار "سكاران" (Sakarane, 2004) إلى أنه إذا كانت المؤسسات ذات الحجم الصغير تتجه إلى تطبيق ثقافة أحادية ومسيطرة تتمحور حول مشرف أو قائد قوي يتقاسم فيها الأفراد العاملين نفس المعايير والقيم والتي قد تتبناها هذه المؤسسات عندما تدرجها على أنها مجدية وفعالة في تحسين أدائها، فإن المؤسسات ذات الحجم الكبير تتجه بدورها إلى تبني الثقافات الفرعية لتمكين جماعات العمل من تطوير النماذج السلوكية المتطابقة مع ما تسعى إلى تحقيقه هذه الشركات. وبناء على ذلك، تسعى الثقافات الفرعية إلى إظهار المعايير والقيم والمعتقدات والسلوكيات المختلفة الناجمة عن اختلاف كل من أهداف الدوائر ومتطلبات الوظائف داخل المنظمة. وبما أنه يوجد تطابق شبه كلي بين هذا النوع من الثقافات ومبدأ تكافؤ الفرص، من خلال اهتمام الشركات ذات الحجم الكبير بقدرات ومؤهلات واستعدادات كل شخص يرغب في الالتحاق بها، وبذلك يمكنها أن تعطي لكل فرد الفرصة لتوظيف

إمكانياته وقدراته وتحقيق حاجاته بشكل يخدم مصلحته ومصلحة المنظمة، وتجعل الأفراد العاملين بداخلها يعملون في إطار التكامل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف العامة والمشاركة.

2:5:1- الثقافة المضادة: Counter Culture وحسب الباحث "سكاران" فإنه نظرا لاحتواء الشركات ذات الحجم الكبير للجماعات الفرعية الناجمة عن الاختلافات الناجمة عن عامل الجنس وعامل المستوى التعليمي والانتماءات الجغرافية والأخلاق واختلاف الأجيال، فإن احتمال ظهور الثقافة المضادة للثقافات الفرعية السالفة الذكر، والتي تسعى إلى رفض قيم وفلسفة النظام الكبير يكون واردا. وبناء على ذلك، فإن العمليات المتمثلة في دمج المؤسسات والاستحواذ عليها قد تنتج ثقافة تنظيمية مضادة تماما لقيم وافتراضات وممارسات المؤسسات المستحوذة أو المملوكة.

3:5:1- الثقافة التنظيمية القوية: Strong Culture وهي حسب كل من "ديل وكينيدي" (Deal & Kennedy, 1982) تلك الثقافة التي يكون فيها أغلبية الأعضاء يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات والقواعد المرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة. كما يمكن للثقافة التنظيمية القوية أن تكون ذات قيمة في تشكيل فريق أو جماعة، يكون فيها جميع الأعضاء لديهم نفس الأهداف، ومن ثم العمل معا لتحسين الكفاءة من خلال المستويات العالية في كل من الرضا والدافعية والولاء التنظيمي. ويتبين من ذلك، أن هناك عاملان أساسيان يحددان مدى قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في مدى الإجماع لنفس القيم من جهة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بهذه القيم والمعتقدات من جهة أخرى.

4:5:1- الثقافة التنظيمية الضعيفة: Weak Culture وهي تلك الثقافة، التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحضي بالثقة والقبول الواسع منهم. وعليه وحتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة وأهدافها، تقوم هذه الأخيرة بتطبيق عليهم إجراءات رديعية من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني والأفكار غير العقلانية وعدم الثقة وعدم الاهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة. ولعل من أبرز أنماط الثقافة التنظيمية داخل المدرسة ما يلي:

أ- الثقافة البيروقراطية: وفيها تتحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع ومتناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد على التحكم والالتزام.

ب- الثقافة الإبداعية: تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ج- ثقافة القوة: التي تركز على الحزم، وتفرض على المدير حضوره وتواجده، ويهتم بنفسه وبالمخلصين له، ولكنه واضح فيما يطلبه.

د- ثقافة التعاطف الإنساني: تتميز بالتعاطف والعلاقات الاجتماعية والخدمة، وبتعاطف العاملين مع بعضهم في العمل، ويقدرون بعضهم، ويقدرون الانجازات ويشعرون بالانتماء والولاء للمدرسة.

هـ - ثقافة الانجاز: تركز على النجاح والنمو والتميز، وشعور العاملين بأهمية وسرعة تحقق الأهداف.

ومن خلا ذلك يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها. كما تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، وهي محل فخر واعتزاز للعاملين خاصة إذا كانت تؤكد قيما مثل الابتكار والتميز. وتسهل مهمة الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتخفف من اللجوء إلى الإجراءات الرسمية الصارمة. وتعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المدرسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

2- فعالية الإدارة المدرسية:

1:2- تعريف الفعالية: على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، حيث يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: « قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات ». (15)

والعمل الفعال يعني: « العمل بأقصى الجهود للوصول إلى تحقيق الهدف عن طريق بلوغ المخرجات المرجوة، وتقويمها بمعايير وأسس البلوغ» (16)

2:2- فعالية الإدارة المدرسية: يمكن تعريفها كما يلي:

- «الدرجة التي تحقق بها المدرسة ومديرها الأهداف التعليمية التربوية المنشودة». (17)

ومن هذا التعريف يتضح أن الفعالية هي تحقيق المدرسة لأهدافها التعليمية.

- «الإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الناجحة التي تستند إلى العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمين والآباء وممثلي المجتمع». (18)

هذا التعريف ربط فعالية الإدارة المدرسية بطبيعة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، و بالمشاركة في اتخاذ القرارات سواء كانت داخلية من المدرسة كنسق مغلق، ومشاركة الوسط الخارجي واعتبار المدرسة نسقا مفتوحا لها علاقة خارجية.

- أوهي : « منهج يرتكز على إمكانية ثقافة تنظيمية لدى المؤسسات التعليمية، تجعل من الإدارة التعليمية والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم وتشجيع فرق العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين العمليات بما يضيفي تغييرا واضحا نحو الأفضل لدى خريجي هذه المؤسسات». (19)

ويمكن تعريف فعالية الإدارة المدرسية إجرائيا بما يلي: "مجموعة الأسس التي يركز عليها لتأدية العمل وتحقيق المرادوة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت ممكن، مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء المستمر والتميز".

وفي هذا المجال وضع(ادوارد ديمنيخ) مبادئ تشكل إطارا معرفيا ومرجعيا لتطبيق الفعالية الشاملة ، وفي هذا البحث اعتمد الباحث على المبادئ التالية في المجال التربوي:

أ- التركيز على المستفيد: حيث أن الاهتمام بالمستفيد يعني المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخليا أو خارجيا. (20)

وفي القطاع التربوي يعتبر المتعلم من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية التعلمية، وان تحقق رغباته هي المهمة الأساسية للمدرسة وينبغي على الإدارة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع حاجات المتعلمين وتوقعاتهم، لتحقيق كفاءة المتعلم التي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، حيث أن تحقيق رغبات المتعلم المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المدرسة. كما ينبغي عدم تجاهل المستفيدين الآخرين مثل المعلمين، والمجتمع المحلي بمختلف مؤسساته، ولذلك تقوم الإدارة المدرسية بدراسة توقعات المستفيدين عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات، وقياس درجة الرضا عن هذه الخدمة.

ب- التركيز على فاعلية أداء العاملين: أي الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس

المنتج فقط ، ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على فعالية المدخلات، التي تشمل كافة الأنشطة في كافة المستويات، وذلك يعني التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المدخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين وفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت والجهد المبذول. (21)

ج- الاهتمام بالعمل الجماعي: وهو أن تكون هناك رؤية واحدة مشتركة تمثل توجيهها موحدًا للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسؤوليات، والمهام الموكلة لكل فرد مع توفير السلطات والصلاحيات المناسبة، فالتركيز على التعاون وجماعات العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقت الابتكارية، إلى اكتساب المهارات السلوكية اللازمة مع الغير، وتبادل المعلومات والخبرات. (22)

د- القيادة التربوية الفعالة: عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف. "والمطلوب من القيادة التربوية توفير مناخ مدرسي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على معلمي المدرسة ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التدريسية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير لغة مشتركة تناسب هذا التغيير، والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة". (23)

د- التحسين المستمر والتميز: ويعني الرغبة الدائمة للمدرسة في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، ويرتكز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، ويعتبر هذا عنصراً أساسياً لتحسين الجودة على المدى البعيد. (24)

وبصفة عامة ففعالية الإدارة المدرسية لا ترتبط فقط بالمخرجات (تحقيق الأهداف و النتائج) بل ترتبط أيضاً بالعمليات (الاهتمام بالوظائف) والمدخلات (الموارد)، فالفعالية هي التكامل والكفاءة بين المدخلات والعمليات والمخرجات. والمعنى يوضح أن فعالية الإدارة المدرسية ليست فقط تحقيق نتائج عالية وإنما مدى الاستفادة مما تعلمه التلاميذ، فالفعالية هي مخرجات جيدة وأثر ودور هذه المخرجات في المجتمع أي الاهتمام بالتغذية

الراجعة. فالفعالية ليست ناتج ايجابي فقط وإنما أيضا اثر و دور هذه النتائج في تحقيق الايجابيات في المجتمع وفي المستقبل سواء للفرد ذاته أو لغيره.

3- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة المدرسية: من خلال العرض النظري تظهر العلاقة الوطيدة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة المدرسية وفقا لدراسات متعددة بينت وجود علاقة موجبة و قوية بينهما، وأن المستفيد الأكبر من النتائج هم الموظفون الإداريون، خاصة ذوي المستويات العالية من التعليم والتكوين، وهذا كونهم مؤهلون للاستفادة من هذه القاعدة ليتخذونها كثقافة قوية، وهذا لغرض تطوير أو اختراع ميزة تنافسية تمكنهم من عوائد رفيعة المستوى في أداء الأعمال بفعالية للمؤسسات التي يعملون بها. ومثال على ذلك «دراسة كل من (Gulden, 2000, و) Paul, 1998) حيث ربطنا موضوع الثقافة التنظيمية بالجودة الشاملة، وان مبادئ الفعالية ترتبط ارتباطا ايجابيا بنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة».(25)

وأورد"رضيوي،2009"مجموعة من الدراسات التي ركزت على تحليل طبيعة العلاقة السببية بين الثقافة التنظيمية وبين فاعلية المنظمة، حيث أكد (Deal & Kennedy, 1982) وجود علاقة ايجابية، بين قوة الثقافة وفاعلية المنظمة. ودرس(Wilkins & Ouehi, 1983) نمط العلاقة بدلالة السمات والخصائص الثقافية المؤثرة في فاعلية المنظمة، لمجموعة من المنظمات الأمريكية واليابانية. وفسر(Sathe, 1983) علاقة الثقافة التنظيمية بالفاعلية عبر تأثيرها في تنظيم سلوك العاملين. كما بين (New man & Nollen, 1996) هذه العلاقة أيضا بدلالة التطابق بين الثقافة التنظيمية و الممارسات الإدارية و أثرها في فاعلية المنظمة.(26)

وقام كل من"ماك شان ووجلنوف"(MC shane & Glinow, 2005) باقتراح أن الثقافة التنظيمية القوية جد ضرورية للأداء التنظيمي نتيجة للأسباب التالية: (27)

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تكون ثابتة و متسقة بشدة والرقابة الجماعية التي بدورها تؤثر في قرارات الموظفين وسلوكياتهم.

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كغراء اجتماعي الهدف منه ربط الموظفين ببعضهم البعض ومن ثم جعلهم يشعرون بجزء قوي من الخبرة التنظيمية و التي تكون بدورها ذات فائدة ليس فحسب بجلب هيئة جديدة من الموظفين بل كذلك إلزام الموظفين من الأداء الفعال للبقاء مع المنظمة يعملون داخلها.

- الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية مما يجعلهم يتواصلون بصفة فعلية وفعالة، ومن ثم تحقيق مستويات عالية في التعاون مع بعضهم البعض.

- وحسب "سافولد" (Saffold, 1998) فإن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كقوة دافعة تكمن مهمتها في

تحسين الأداء ورفع مستويات الثقة بالذات والولاء بالنسبة للموظفين من جهة، وكذا خفض مستويات الإجهاد،

وتحسين السلوك الأخلاقي لهؤلاء من جهة أخرى.

وأشار "سافير، وكينج، 1985" إلى وجود معايير معينة في الثقافة التنظيمية المدرسية فعالة في التغيير مثل: (الزمالة، التوقعات العالية، الدعم، الرجوع إلى القاعدة المعرفية) ومثل هذه المعايير تؤثر بشكل قوي مما يؤدي إلى تحسين مستمر، وفي غياب هذه المعايير فإن التغيير سيعتمد على المعلمين بشكل فردي ويقتصر على صفوف معينة دون غيرها. (28)

خلاصة:

أفادت الدراسة في إطارها النظري إلى تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية المدرسية، واستخلاص مجموعة من الاستنتاجات استعملت كمدخل لتقديم بعض التوصيات قد تعود بالفائدة للباحثين وأصحاب المصالح والمهتمين بهذا المجال في بحوثهم وإدارة مدارسهم بما يحقق مبادئ الفعالية الإدارية المدرسية وهي:

1- أسهمت الدراسة في بلورة مفهومي الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية المدرسية.
2- هناك محاولات عدة للباحثين لتطوير مقاييس لقياس فعالية المنظمة، بإسناد ذلك إلى متغيرات أخرى وجاءت الدراسة الحالية لتربط ذلك بالثقافة التنظيمية لتحقيق فعالية المدرسة.

3- بينت الدراسة أن ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية وتفاوت درجة الفعالية الإدارية في المدارس يرفع من مردود العاملين والتلاميذ، وتحقيق الرضا الوظيفي، والتماثل في تحقيق الهدف.

4- التأكد من وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية، وان هذه العلاقة باتجاه ايجابي، أي أن ارتفاع مستوى ثقافة المستفيدين يرفع من درجة فعالية أداء المدرسة.

وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بما يلي:

1- تنشيط عملية البحث التي تربط الثقافة التنظيمية بفعالية الأداء الإداري، وإجراء دراسات نظرية وميدانية والاستفادة من هذا المدخل من أجل التعرف على مدى التطابق أو الاختلاف في النتائج، والهدف من ذلك صناعة الفرد الناجح لتحقيق أهداف المدرسة.
2- إدراك المدير القيادي في المدارس الجزائرية بشكل خاص والعربية بشكل عام، الجوانب التي تدعم وتعزز

الولاء والانتماء للمستفيدين، وتزيد من رغبتهم في العمل المتميز.

3- أن تعمل وزارة التربية الوطنية في الجزائر على ما يلي:

- * تبني معايير وأبعاد الثقافة التنظيمية من أجل الارتقاء بفعالية الإدارة المدرسية.
- * تدريب المديرين والمعلمين باستمرار على تطبيق ثقافة الجودة لرفع مستوى أدائهم.
- * تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع حتى تصبح شراكة فاعلة ومفيدة للطرفين.

قائمة الهوامش:

- 1- عبد العزيز النوح: الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض، دراسة تقويمية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، 2012.
- 2- الغريب، شبل بدران وحسن سلامة عبد العظيم والمليجي ورضا إبراهيم: الثقافة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص44.
- 3- شوقي طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992، ص156.
- 4- برونوطي سعاد: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 121.
- 5- Williams van Rooij, Shahron: The Role of Organizational Sub-Cultures in Higher Education Adoption of Open Source Software (OSS) for Teaching/ Learning. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.2010, p. 3
- 6- جرينبرج جيرالد وبارون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص62.
- 7- الغريب شبل بدران: مرجع سابق، ص 131.
- 8- Stephen, Stolp: Leadership for School Culture. Eric. Clearinghouse on Educational Management, college of Education, University of Oregon, USA. 1994,p2.
- 9-Brady Patrick: Working Towards a Model of Secondary School Culture. Canadian Journal, Educational Administration and Policy.2008, , p.3.
- 10- أبو الوفاء جمال محمد وحسين سلامة عبد العظيم ومحمود طارق أبو العطا: الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر، كلية التربية بينها، مصر، عدد212، 88. 11
- Ohlsom Mathew: Examining Instructional Leadership: Study A of School Culture and Teacher Quality Characteristics Influencing Student Outcomes. Florida Journal of Educational Administration & Policy Volume 2, Summer 2009, Issue, p103
- 12- Stephen Stolp: مرجع سابق، p.32
- الغريب شبل بدران: مرجع سابق، ص 49-13

- 14- نور الدين بوعلي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد15، جامعة سطيف، الجزائر، ص153-154.
- 15- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، قسنطينة، الجزائر، ص84.
- 16- رجاء زهير خالد العسيلي: تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، جامعة القدس المفتوحة، منطقة الخليل التعليمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 2007، ص 9.
- 17- احمد إبراهيم احمد: الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000، ص 08 .
- 18- محمد مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1999، ص19.
- 19- احمد حافظ و حافظ محمد: إدارة المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى ، عالم الكتب، القاهرة، 2003، 155.
- 20- الجمالي راشد: الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد1، السنة 23، دار المريخ للنشر، 2003، ص 8.
- 21- حسين سلامة: ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الدار الصولتية للنشر والتوزيع، الرياض 2005، ص 63.
- 22- حسين سلامة: مرجع نفسه ، ص 146.
- 23- زاهر ضياء الدين: إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، القاهرة دار السحاب للنشر والتوزيع، 2005، ص176.
- 24- حسين سلامة: مرجع سابق، ص65.
- 25- حجي احمد إسماعيل: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، 212.
- 26- رضوي خوين: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون، مقبول للنشر بتاريخ 2009/09/22، ص 13-14.
- 27- نور الدين بوعلي: مرجع سابق ، ص185.
- 28- جابر ليانا: الثقافة المدرسية، مجلة رؤى تربوية، مج1، العدد4، رام الله، 200، ص22.

قائمة المراجع :

- 1- عبد العزيز النوح: الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض، دراسة تقويمية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، 2012.
- 2- الغريب، شبل بدران وحسن سلامة عبد العظيم والمليجي ورضا إبراهيم: الثقافة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 3- شوقي طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992.
- 4- برونوطي سعاد: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 5- Williams van Rooij, Shahron: The Role of Organizational Sub-Cultures in Higher Education Adoption of Open Source Software (OSS) for Teaching/ Learning. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. 2010.
- 6- جرينبرج جيرالد وبارون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 7- الغريب شبل بدران: مرجع سابق.
- 8- Stephen, Stolp: Leadership for School Culture. Eric. Clearinghouse on Educational Management, college of Education, University of Oregon, USA. 1994.
- 9- Brady Patrick: Working Towards a Model of Secondary School Culture. Canadian Journal, Educational Administration and Policy. 2008, ..
- 10- أبو الوفاء جمال محمد وحسين سلامة عبد العظيم ومحمود طارق أبو العطا: الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر، كلية التربية بينها، مصر، عدد 88.
- 11- Ohlson Mathew: Examining Instructional Leadership: Study A of School Culture and Teacher Quality Characteristics Influencing Student Outcomes. Florida Journal of Educational Administration & Policy Volume 2, Summer 2009, Issue.
- 12- نور الدين بوعلي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، جامعة سطيف، الجزائر.
- 13- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، قسنطينة، الجزائر.

- 14- رجاء زهير خالد العسيلي: تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، جامعة القدس المفتوحة، منطقة الخليل التعليمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 2007.
- 15- احمد إبراهيم احمد: الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000.
- 16- محمد مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1999.
- 17- احمد حافظ و حافظ محمد: إدارة المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى ، عالم الكتب، القاهرة، 2003.
- 18- الحمالي راشد: الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد1، السنة 23، دار المريخ للنشر، 2003.
- 19- حسين سلامة: ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الدار الصولتية للنشر والتوزيع، الرياض 2005.
- 20- زاهر ضياء الدين: إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، القاهرة دار السحاب للنشر والتوزيع، 2005.
- 21- حجي احمد إسماعيل: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 22- رضوي حوين: الثقافة التنظيمية و فاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون، مقبول للنشر بتاريخ 2009/09/22.
- 23- جابر ليانا: الثقافة المدرسية، مجلة رؤى تربوية، مج1، العدد4، رام الله، 200.