

الثقافة التنظيمية وآليات تغييرها في المدرسة التربوية	
Organizational culture and mechanisms for changing it in the educational school	
Culture organisationnelle et les mécanismes de son changement dans les 'école	
Lansari abdelkader	Boufares abde rahmane
د. بوفارس عبد الرحمان	د. لانصاري عبد القادر
university of lansari.a@gmail.com	جامعة احمد دراية أدرار Adrar
university of boufares.a @ gmail.com	جامعة احمد دراية أدرار Adrar

الملخص:

تعد المؤسسات التربوية كغيرها من المنظمات تسعى جاهدة لمواكبة جملة التحديات التي يفرضها التقدم العلمي والتكنولوجي الحديث، خاصة لما يتعلق الأمر بثقافتها التنظيمية وكل ما من شأنه التأثير عن هويتها ومكانتها. وفي ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، يتحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات والتماشي معها وفق ما تقتضيه الحاجة وبما يخدم مسارها ويحقق أهدافها.

وقد جاء هذا البحث لتسليط الضوء على أهمية ودور الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية من خلال التركيز على وضع آليات تغيير الثقافة التنظيمية بالمدرسة، وهذا من أجل بيئة تربوية فعالة.

Summary:

Educational institutions, like other organizations, strive to cope with the challenges posed by modern scientific and technological progress, especially with regard to their organizational culture and everything that

might affect their identity and status. In the changing circumstances of organizations today, whether political, cultural, social or economic, it is imperative for organizations to respond to these changes and to adapt them to the needs of the people, in order to serve their course and achieve their goals.

This paper highlights the importance and role of organizational culture in educational institutions by focusing on developing mechanisms for changing the organizational culture of the school, in order to achieve an effective educational environment.

Résumé :

Les établissements d'enseignement, comme d'autres organisations, s'efforcent de faire face à tous les défis posés par le progrès scientifique et technologique moderne, en particulier en ce qui concerne leur culture organisationnelle ; ce qui affecte leur identité et leur statut. À la lumière des circonstances changeantes que connaissent les organisations aujourd'hui, qu'il s'agisse de conditions politiques, culturelles, sociales ou économiques, il est impératif que les organisations répondent à ces changements et les accompagnent en fonction de ce qui est nécessaire et de ce qui leur sert de chemin et atteint ses objectifs. Cette recherche est venue mettre en évidence l'importance et le rôle de la culture organisationnelle dans les établissements d'enseignement en se concentrant sur la mise en place de mécanismes pour changer la culture organisationnelle à l'école, et ce pour un environnement éducatif efficace.

مقدمة:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة والحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي، كونها أحد المكونات غير الملموسة المثيرة لمشاعر وسلوكيات الجهات ذات العلاقة بالمنظمة، فضلاً عن تأديتها دوراً حيويًا بارزاً فيها، وازداد الاهتمام بهذا المفهوم بعد أن لاحظ المختصون في حقل الإدارة والتنظيم أن لكل منظمة الإطار القيمي والخصائص المميزة عن غيرها من المنظمات. (خميس، 2012، ص 204).

ومن أجل أن تكون للمؤسسات التعليمية ثقافة تنظيمية يرى "عسكر" أنها: "تعتمد على مدى تفاعل المؤسسة التربوية مع مجتمعها من جهة، وعلى عراققتها وخصوصيتها وقدرتها على تطوير قيم، وأعراف، وتوقعات تنظيمية خاصة بها، وأياً كانت الظروف فإن الإداري التربوي مطلوب منه أن يطور أو على الأقل يسهم في تطوير ثقافة تنظيمية خاصة بمؤسسته التربوية، وذلك من خلال خلق تاريخ بالمؤسسة، وبلورة شعور واحد فيها، وتكريس مفهوم الانتماء لدى جميع العاملين، ولعل مما يجب أن ينتبه له الإداري التربوي جيداً هو أن الثقافة التنظيمية هي ذات صلة وثيقة ومقررة بإدارة الإبداع، وبالإدارة التشاركية، الأمر الذي يفرض على هذا الإداري الإيمان بالأسلوب الديمقراطي في العمل، والحرص على إشراك جميع ذوي العلاقة في عملية صنع القرار، مع ملاحظة أن الإداري يقوم بدور أساسي بالفعل في هذا المجال بحكم أنه هو الذي يقدم النموذج والمثل الأعلى للعاملين الآخرين، إن تطوير ثقافة ديناميكية في الميدان التربوي لم يعد ترفاً في عالم اليوم حيث تشتد المنافسة، بل أصبحت ضرورة حيوية، ومن هنا فإنه مطلوب من الإداري التربوي القيام بكل ما يجب لتطوير هذه الثقافة التنظيمية، وبلورتها، وتدعيمها". (عسكر، 2012، ص 96).

1.2.3- تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرف تايلور (Taylor) الثقافة بأنها: " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والعادات أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع". (غيات بوفلجة، 2003، ص 6).

الثقافة التنظيمية وآليات تغييرها في المدرسة التربوية

يرى (Cloutier, 2013) أن الثقافة التنظيمية مفهوم اجتماعي بالدرجة الأولى، فعند تعريف هذا المفهوم فإنه من الضروري أن نشير إلى أهمية القيم والمعتقدات التي تعتبر من المكونات الأساسية لثقافة أي مجتمع.

وهذا ما ذهب إليه عابدين بقوله: "إن الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وانعكاس للمعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، وجزء من علاقة تبادلية تفاعلية مع مكونات النظام الاجتماعي الواسع. وعليه فإن سلوك الأفراد لا يتولد من فراغ، وهو نتاج للسلوك الاجتماعي، وأن الثقافة التنظيمية ليست من صنع فرد، وإنما هي نتاج تفاعل أهداف المؤسسة وتطلعاتها وجهود مؤسسها وتوالي العاملين في أدوارها المختلفة". (عابدين، 2013، ص 44)، ويؤكد ذلك كل من إينقا، إيلزوديرا (Inga.L, Ilze. K, Daira. A, 2015) حيث يرون أن الثقافة التنظيمية هي بمثابة الغراء الاجتماعي الذي يلزم المنظمة بتبني قيم ومعتقدات المجتمع وممارسة طقوسه وعاداته.

2.2.3- تعريف الثقافة التنظيمية في المدرسة:

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة التنظيمية بشكل عام، فإن مفهومها في الميدان التربوي كما أشار "لاشوي Lashway" إلى أنه "يفتقد إلى تعريف واضح للثقافة المدرسية، حيث أن المصطلح قد استخدم نفسه لمفاهيم عدة، فالبعض يراها على أنها أنماط لمعان تتوارث تاريخياً، وأن أنماط المعاني هذه يتم التعبير عنها بشكل صريح من خلال الرموز وبشكل ضمني من خلال المعتقدات المسلم بها، ومن تعريفاتها الأخرى أنها: "أنماط عميقة من القيم والمعتقدات والعادات التي تشكلت عبر تاريخ المدرسة، وأنها المعتقدات الشائعة بين المعلمين والطلبة والمديرين"، كما عرفها سكويكر-مارا" بأنها: معرفة متناقلة اجتماعياً "ما هو" "وما يجب" أن يتخذ كرمز، وهذه المعرفة تشمل القيم والمعتقدات والمعايير في المدرسة التي تزود المعلمين بشعور من الاستمرارية أمام تغييرات تحدث من قبل الطلاب والأهالي وحركات التغيير، ويعرفها "لاريكسون" بأنها: تتكون من المعاني المشتركة بين أولئك الذين يمثلون المدرسة، ويعرفها "ديل كيندي" بأنها: عبارة عن نمط متكامل من السلوك الإنساني وتشمل الأفكار والكلام والأفعال والأقوال والأعراف الاجتماعية التي تعتمد على طاقة الإنسان للتعلم ونقل المعرفة للأجيال القادمة". (عسكر، 2012، ص 95).

ولقد أورد النوح أيضا (2012، ص ص 247-248) عددا من التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية في المؤسسة التعليمية بقوله: "جاء 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.

أما عسكر (2012، ص 96) فيعرف الثقافة التنظيمية في المدرسة بأنها: "عبارة عن منظومة قيمية متكاملة من قيم، وعادات وأعراف، وسلوكيات، والتزامات أخلاقية، يتم بلورتها لتصبح منظومة إدارية متكاملة يمارسها أفراد المجتمع المدرسي بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال المدرسية لتصبح مكوناً أساسياً للحياة المهنية المدرسية".

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا تعريف الثقافة التنظيمية في المدرسة حسب طبيعة هذه الدراسة بأنها: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد التنظيمية التي تتحكم في سلوك الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، والتي تم تشكيلها من خلال العمل الجماعي، من إرساء ثقافة الجودة في العمل المدرسي، للوصول إلى مخرجات قادرة على تلبية متطلبات المجتمع المحلي.

وفي المدارس تتأى أهمية الثقافة التنظيمية بارتباطها بالفعالية التنظيمية، من حيث تأثيرها في تحصيل الطلبة، والإنجاز، والولاء، والانتماء للعمل، والعمل بروح الفريق، والتعامل بديمقراطية ما بين المعلمين، والطلبة، والمعلمين أنفسهم، وتحقيق الإبداع الذاتي.

فالمؤسسات التعليمية بحكم ماضيها، وحاضرها، ووظائفها، وعلاقتها بالأطر الثقافية التي تعيش فيها، تسعى إلى بناء القيم في كل مجال من المجالات الخلقية، النفسية، الاجتماعية، الفكرية، والسلوكية، فإصدار الأحكام واتخاذ القرارات لا يتم إلا على درجة من الوعي، والادراك بطبيعة الثقافة التي يؤمن بها، والتي تتعلق بطبيعتها ومصدرها وتبريرها، فالفرد في تفاعله الاجتماعي يحتاج، إلى نظام ثقافي يتخذه كمعايير تعمل موجهها لسلوكه، ونشاطه، وتعكس اهتمامه وحاجاته، مشكلا بذلك مفهوما

الثقافة التنظيمية وآليات تغييرها في المدرسة التربوية

واضحاً لذاته وللآخرين وفقاً للنظام الاجتماعي، والثقافي الذي يعيشون فيه. (عليان، 2012، ص 28). وفي نفس السياق يرى "عسكر" أن: "الثقافة التنظيمية للمؤسسة بنت الثقافة المجتمعية، فالمؤسسة هي وحدة من وحدات المجتمع، ولذا فإن ما فيها من ملامح ثقافية كالقيم والاتجاهات والمبادئ والأعراف والعادات هي نابعة من ثقافة المجتمع ذاته، فإذا كان الحرص على جودة الأداء ملحوظاً في المؤسسة كملح من ملامح الثقافة التنظيمية، فإن معنى ذلك أن المجتمع الكبير يتميز بأنه حريص على تميز الأداء، وإذا كان الانتماء جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية للمؤسسة ما، فإن معنى ذلك أن قيمة الانتماء هي جزء أساسي من ثقافة المجتمع التي توجد فيه تلك المؤسسة". (عسكر، 2012، ص 95).

3.2.3- أهمية الثقافة التنظيمية في المدرسة:

لقد ذهب "عسكر" إلى أن: "الثقافة التنظيمية المدرسية تستمد أهميتها من خلال محتواها ومن وظيفة المدرسة، فمحتواها هو المبادئ، والقيم، والأعراف، والتقاليد، والعادات، والشعائر، التي تسعى المدرسة إلى التعامل بمقتضاها وإلى غرسها في نفوس التلاميذ باعتبارها ثقافة المجتمع التي يتوارثها الأجيال، والثقافة المدرسية تشكل سلوكاً خاصاً بها منسجماً مع الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، والثقافة المدرسية المستقرة والسليمة ترتبط غالباً بإنجاز ودافعية التلاميذ وإنتاجية المعلمين ورضاهم، ولقد أكدت الدراسات أن التلاميذ يكون لديهم حافز للتعلم في المدارس التي تتسم بثقافة قوية. كما تأتي أهميتها أيضاً من خلال ارتباطها بالفعالية التنظيمية، وذلك من حيث تأثيرها في تحصيل الطلبة والإنجاز والولاء والانتماء للعمل، والعمل بروح الفريق، والتعامل الديمقراطي بين الإدارة والمعلمين والإداريين والطلبة وبين المعلمين أنفسهم.

وتلعب العلاقة بين المدير والمدرسين دوراً كبيراً في زيادة فعالية الثقافة التنظيمية، فعلى الرغم من أن المدير هو الذي يتمتع بالسلطة والرقابة الكاملة على الإجراءات التربوية والأكاديمية، إلا أن المدرسين يتحكمون في عملية تطبيق أي شيء داخل المؤسسة، ومن هنا تبرز أهمية وجود علاقة جيدة وفعالة بين المدرسين والآباء وبين المديرين والمدرسين والآباء وأعضاء المجتمع وباقي مديري المؤسسات الأخرى حيث أن تلك العلاقات تؤثر تأثيراً كبيراً على الثقافة التنظيمية، وأن معايير الحكم على

فعالية المدير تتم من خلال فعاليته في إدارة تلك العلاقات وفي إدارة جميع الإجراءات الأكاديمية وفي تطبيق العديد من السياسات الفعالة على مستوى المؤسسة ككل، وبالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية توجد حيثما يوجد المدير، وبالتالي يجب أن يعمل بفعالية وإيجابية من خلال التفاعل البناء والمثمر مع القيم الثقافية التي تشكل منها الثقافات الأخرى في المجتمع، ويجب أن يدرس المدير الثقافات السابقة للمؤسسة، حتى يتمكن من الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل، ومن المهم أن يعرف المدير أن أسلوب تعامله مع المدرسين والآباء والطلاب والمجتمع هو الذي يحدد مسارات خلق الثقافة التنظيمية، فالتعامل بين هؤلاء الأفراد يزيد من فعالية عملية تغيير الثقافة التنظيمية، وتنعكس تلك الثقافة التنظيمية من خلال الأنماط السلوكية والنشاطات والاحتفالات المدرسية التي تقوم بها وأيضا من خلال أسلوب الاتصال أو التواصل بين أفراد المؤسسة حيث تلعب الاحتفالات دوراً كبيراً في تحديد اهتمامات المؤسسة، وتتبدى الاستجابات السلوكية من خلال مدى الاحترام الذي يظهره أفراد المؤسسة في تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع باقي أعضاء العمل في المؤسسة، كما تتمثل ثقافة المؤسسة في أسلوب تعامل المؤسسة مع الآباء وأعضاء العمل في المؤسسة، كما تتمثل ثقافة المؤسسة في أسلوب تعامل المؤسسة مع الآباء وأعضاء المجتمع المحلي حينما يقومون بزيارة المؤسسة والتواصل معهم.

كما يرى أيضا أن فعالية العلاقات في البيئة المدرسية بين المدير والمعلمين تظهر من خلال فعالية المدير في الإدارة التي هي معيار الحكم على مدى ما يمتلكه من ثقافة بناءة وإيجابية كانت أو سلبية، لذلك يجب أن يحرص المدير كل الحرص على التعاون الفعال والبناء مع طاقم المدرسة من معلمين وإداريين حتى يستطيع أن يدفع باتجاه نجاح المؤسسة التربوية وصولاً لتحقيق رسالتها". (عسكر، 2012، ص ص 97-98).

وفي رأينا أن أهمية الثقافة التنظيمية في المدرسة تبرز في كونها إحدى المداخل الرئيسية في إحداث أي تغيير يتعلق بالجوانب الإدارية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، ولعل التوجه نحو تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الثقافة التنظيمية ومدى ملاءمتها لقيم ثقافة الجودة.

4.2.3- وظائف الثقافة التنظيمية: يلخص حريم(2009، ص ص 312-313) وظائف

الثقافة التنظيمية في أربعة وظائف رئيسية وهي:

الثقافة التنظيمية وآليات تغييرها في المدرسة التربوية

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث يشارك العاملين في نفس المعايير والقيم والمدرجات بمنحهم الشعور الموحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - تسهل الالتزام الجماعي: فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 - تعزز استقرار النظام من خلال التشجيع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة .
 - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- 5.2.3- عناصر تشكل الثقافة التنظيمية:
- يجمل الفريجات وآخرون (2009، ص 266) عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي:
- القيم التنظيمية: وهي القيم التي تسود بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت وغيرها.
 - المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجازهم للمهام في المنظمة، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي.
 - الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل.
 - التوقعات التنظيمية: وتتمثل في التعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير

بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.

أما خليل (2005، ص 44) فيرى أن العناصر الأساسية لتشكل الثقافة التنظيمية هي كالتالي:

- اللغة: وهي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة للتعبير عن الأفكار والأحاسيس والمشاعر، يتجلى ذلك في حركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به.

- الطقوس والشعائر: وتتمثل في الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة.

- الأساطير: وهي وسيلة لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسارها.

- الأبطال: وهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم و أعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما نتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها وهؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.

6.2.3- أنواع الثقافة التنظيمية

سعى الباحثون إلى تحديد وقياس أنواع الثقافة التنظيمية من أجل دراسة العلاقة بينها وبين الفاعلية التنظيمية، هذا السعي كان مدفوعا باحتمال أن أنواع من الثقافات يكون تأثيرها أكبر من الثقافات الأخرى، ولكن كشفت البحوث والدراسات بأنه لا يوجد تصنيف عالمي للأنماط الثقافية يمكن أن يكون مقبولاً من الجميع. وأن معرفة هذه الأنواع يوفر فهم أكبر لمظاهر الثقافة، كما أن الثقافة التنظيمية تم تعريفها بتعريفات مختلفة فقد تم تصنيفها بتصنيفات مختلفة حسب توجهات أولئك الباحثين والكتاب الذين قاموا بتعريفها. إن هذه الأنواع تسعى إلى تعميم خصائص ثقافة رئيسية تشمل أكثر من منظمة واحدة. ويبين الجدول رقم (1)أنواع الثقافات التنظيمية التي بينها الباحثون في كتاباتهم:

الثقافة التنظيمية وآليات تغييرها في المدرسة التربوية

جدول (1) أنواع الثقافة التنظيمية

التصنيف	الباحث والسنة	
الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة	Hodge& Anthony, 1991	1
الثقافة التكوينية، ثقافة الرسالة، الثقافة المتبناة بعمق(الشاملة)، الثقافة المتناسقة.	Daft, 1992	2
ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد.	Handy, 1993	3
الثقافة الريادية (التكوينية)، ثقافة رسالة المنظمة، ثقافة الجماعة، ثقافة البيروقراطية.	Denison &Mishra, 1995, &Daft, 2004	4
ثقافة العامل، ثقافة الهندسة، الثقافة التنفيذية.	Schein, 1997	5
الثقافة الشبكية، ثقافة الفريق، الثقافة الهرمية، ثقافة السوق	Mizutani&Tomioka, 2003	6
الثقافة المبادرة، ثقافة الجماعة، ثقافة السوق، الثقافة البيروقراطية	Gibson & Donnelly, 2003	7
الثقافة الخاصة، الثقافة العامة، الثقافة الخاصة العامة	خضير، 2004	8
الثقافة البناءة، الثقافة الدفاعية، الثقافة العدائية	Kritner&Kiniki, 2007	9
الثقافة السائدة والثقافة الفرعية – الثقافة القوية والثقافة الضعيفة	KHanka, 2009	10

المصدر: (الطائي وجواد، 2014 ص84).

7.2.3- مستويات الثقافة التنظيمية:

لقد صنف أبو بكر (2003، ص 417) الثقافة التنظيمية إلى عدة مستويات نوردتها فيما يلي:

1) ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من مجتمعهم إلى داخل المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، الهيكل الإداري للدولة... وغيرها.

2) ثقافة النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة (اختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما هي في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط.

3) ثقافة المنظمة: عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة وهنا نحن أمام المستوى المباشر بالمؤسسة، كونه قاعدة الهرم الذي تمارس فيه.

8.2.3- المميزات الإيجابية والسلبية للثقافة المدرسية:

يرى عسكر (2012، ص ص 100-101) أن "الثقافة المدرسية تعمل دائماً إما لمساعدة التعلم أو لإعاقته، فلكل منظمة ثقافة، وتاريخ يتبين من مجموعة التوقعات غير المكتوبة، والتي تشكل كل شيء عن المدرسة، فثقافة المدرسة تؤثر في طريق التفكير والشعور والعمل عند الناس، وعندما يكون الإنسان قادراً على فهم وتشكيل الثقافة فإن ذلك يعتبر مفتاح نجاح المدرسة في الارتقاء بالتعليم والموظفين والطلبة، فعندما يكون لدى المدرسة ثقافة إيجابية، نجد تطوراً ذا معنى لدى الموظفين في زيادة نموهم المهني، ومنهجاً قوياً يواكب تطلعات الطلبة للمستقبل، واستخداماً فعالاً لسجلات أداء الطلبة، وتابعة تقدمهم المعرفي، واستقرارهم النفسي، ففي هذه الثقافات يزدهر التعلم عند الموظفين وعند الطلبة، وبالمقابل فإن المدرسة ذات الثقافة السلبية، والتي لا تقيم وزناً للتعليم وتقاوم التغيير، ولا تقيم وزناً لتطور الموظفين، تكون عائقاً في

الثقافة التنظيمية وآليات تغييرها في المدرسة التربوية

طريق تحقيق النجاح، وحسب رأي كيلين " Kilian " فإن المدارس ذات الثقافة الإيجابية تمتاز بما يلي:

- 1- لديها شعور قوي للهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.
- 2- لديها معايير للتعلم المستمر والتحسين.
- 3- لديها التزام وشعور بالمسؤولية تجاه تعلم الطلبة.
- 4- تربط الأفراد علاقات صداقة تعاونية.
- 5- لديها غالباً لغة مهنية شائعة، وقصصاً عامة عن النجاحات التي تم تحقيقها في المدرسة.
- 6- تحتفل بالنجاحات والاحتفالات التي تحققها.
- 7- توجد شبكة غير رسمية تقوم بالحديث عن كل ما ينجز في المدرسة من نجاحات.
- 8- تؤكد على المشاركة في اتخاذ القرارات.

ولخص ديل وبترسون عناصر الثقافة الإيجابية والناجحة في النقاط الآتية:

- 1- رسالة تؤكد على تعلم الطالب والمعلم.
- 2- إحساس قوي بالتاريخ والأهداف.
- 3- قيم جوهرية وافتراضات حول قدرة الطلاب والطاقم للنمو والتعلم.
- 4- مجتمع قوي ومهني يستعمل المعرفة والتجربة لتحسين الممارسة.
- 5- شبكة غير رسمية تشجع التواصل الإيجابي بين أفراد الطاقم.
- 6- قيادة مشتركة توازن بين الاستمرارية والتحسين.
- 7- طقوس واحتفالات تشجع القيم الثقافية الجوهرية.
- 8- قصص تشيد بالنجاحات والإنجازات والأبطال والبطلات.
- 9- بيئة مادية ترمز إلى المرح والسعادة.
- 10- إحساس مشترك بالاحترام والرعاية للجميع.

ويرى كيلين Kilian أن المدارس ذات الثقافة السلبية تمتاز بما يلي:

- 1- لا تشجع على التعاون بين المعلمين والطلبة.
- 2- تغذي العدائية بين المعلمين.
- 3- ينقصها إحساس واضح بالهدف الذي تعمل لأجله.

- 4- المعلمون هم أتباع الانظمة التي يتخذها المدير.
 5- يتم اتباع السياسات العليا بدون مشاركة المعلمين في إبداء الرأي.
 6- كثرة الشكوى والانتقاد، وعدم الثقة بالأفكار الجديدة، أو الوسائل المقترحة لتحسين التعليم.
 7- يتم رؤية النمو المهني أو الفردي على أنه تهديد للآخرين".
 9.2.3- ملامح الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق ثقافة الجودة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المداخل من أهم المداخل المساعدة على تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، كون هذه الأخيرة لا بد لها من أرضية تحتضنها من أجل التأثير في سلوك العاملين.

وأن أهم ما تركز عليه ثقافة الجودة الشاملة هو تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح في الوقت الصحيح ومن أول مرة مع سعي دائم للتحسين المستمر من أجل تحقيق احتياجات الجمهور ابتداء من درجة الإرضاء ثم درجة الإسعاد والإشباع. (محمد أكرم العدلوني، 2002، ص 109). والجدول (2) بين ذلك.

الجدول (2): ملامح الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق ثقافة الجودة

الرقم	المبادئ والأسس	الوصف العام
1	وضوح فلسفة المؤسسة	من خلال الإجابة عن الأسئلة الجوهرية وهي: من نحن؟ (الهوية)، ماذا نريد؟ (المهمة)، كيف نصل إلى ما نريد؟ (المنهج).
2	وضوح الرؤية المستقبلية	وهي الصورة النهائية التي ترغب أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل.
3	وضوح الأهداف الإستراتيجية	أي وضوح النتائج التي تسعى إليها على المدى البعيد من خلال خطوات متدرجة ومحسوبة وشاملة.
4	الإنسان أولاً (العمل الداخلي والخارجي)	وذلك بالحفاظ على حقوقه والتأكيد على مبدأ أن قيمة الإنسان وكرامته تأتي أولاً ودائماً.
5	الإتقان	أي حبك تنفيذ العمل المطلوب وفي الوقت المناسب ومن أول مرة وبشكل مستمر

الثقافة التنظيمية وآليات تغييرها في المدرسة التربوية

6	روح الفريق	من خلال تعزيز المشاركة والشورى والتأكيد على مبدأ النجاح للجميع
7	معايير عالية الأداء	تبني معايير عالية لقياس الأداء وتقويمه تقويماً شاملاً وإجراء التعديلات والتصويبات اللازمة في الوقت المناسب.
8	تشجيع روح المبادرة والإبداع	تشجيع روح الاجتهاد والإبداع وعدم التردد أو الخوف من تقديم الأفكار والاقتراحات وتؤكد على روح المجازفة المدروسة .
9	الإدارة الوقائية	الاعتماد على مبدأ الإدارة الوقائية أي منع الأخطاء والعيوب قبل حدوثها والعمل على تحسينها بدافع الحرص والمسؤولية الجماعية والمشاركة بين كل أفراد المؤسسة.
10	التبسيط	حيث يكون التبسيط في كل شيء في الهيكلة والإجراءات وفي الاتصالات وفي النظم وفي النماذج المستخدمة.
11	قيمة المعلومات	قيمة المعلومة وتدعو إلى وجود قاعدة دقيقة للمعلومات عن كل شيء ذو صلة بعمل المؤسسة وتكون سهلة التنازل والتداول بين المعنيين من العاملين.
12	القيادة الفاعلة	القيادة الفاعلة هي القادرة على تقديم رؤى وتوجيه الأفراد الى الأهداف وترفع من معنوياتهم وتندمج معهم في كل مجالات العمل وتترك بصمة حقيقية على المؤسسة.
13	التدريب المستمر	حيث يكون التدريب مستمرا ولجميع العاملين في المؤسسة وتمكينهم من المهارات والمعارف والقيم التي

تناسب مع مسؤولياتهم واختصاصاتهم.		
أي يكون تحسينا مستمرا ومتواصلا لكل مكونات منظومة العمل كمدخلات ومخرجات وعمليات سعيا للتطور والتقدم والمكافئة واستعدادا لمواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية.	شمولية واستمرارية التحسين	14

المصدر: (العدلوني، 2002، ص ص 111-112).

3.3- تغيير الثقافة المدرسية السائدة:

يرى العامري (2015) أن " ممارسوا العمل التربوي يحتاجون إلى فهم حقيقي شامل للحقل التربوي من أجل مواكبة ومواجهة المشكلات والقضايا المعاصرة بشكل موضوعي. وبدون أسس أو دعائم قوية لمنظور تاريخي قوي، فإن من المحتمل أن يواجه التربويون الحاضر اعتقاد ساذج مفاده أن ما من مرحلة زمنية سابقة قد تميزت بمثل هذا التغيير المتسارع. على كل حال، فإن التغييرات التكنولوجية هي مجرد خصائص لمناخات الثورة الصناعية، وهي ليست فريدة فيها فقط. ومن الملاحظ أن التغيير كان دائما جزءا م الحالة الإنسانية، وما يختلف الآن هو معدل سرعة هذا التغيير، وإنه سيكون أسرع وأسرع، وإنه يؤثر على كل جزء من حياتنا بما في ذلك القيم الشخصية، والأخلاق، والديانات. وسيصبح شغلنا الشاغل في المستقبل فهم التغيير ومواكبته".

وذهب غيات إلى أن "أهم تغيير يحدث في أي تنظيم هو تغيير سلوكيات العمال وتعديلها لكي تتناسب مع أهداف التنظيمات، وأن التنظيمات حسب بيدين (Bedeian) مسيرة من طرف كائنات بشرية، وليس من طفر آلات. وقد ذهب كل من جينر (Geiner) و بارنس (Barnes) إلى أن أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه، سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة، أو عن طريق برامج تكوينية، هي في الأساس محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وخلقية وقواعد تنظيم العلاقات بين بعضهم البعض. لهذا يجب إيجاد أنماط من السلوك متناسبة مع الحالة الناتجة عن التكيف مع المحيط الخارجي، وبهذا تصبح تنمية التنظيم ضرورة". (غياث، 2016، ص ص 113-114).

1.3.3- مفهوم التغيير في المدرسة:

لقد عرف نصر سلامة (2005) التغيير على أنه: " ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته".

أما سلمان عُرِب (2016، ص 11) فتعرف التغيير على أنه: " عمل جماعي مقصود لإحداث التكيف والتفاعل في سلوك الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقويمها بهدف التأقلم مع البيئة المحيطة".

أما السكارنة فيعرف التغيير على أنه: " نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل مهينة باستخدام أدوات محددة، للانتقال بالمنظمة مما هي عليه الآن إلى حيث ترغب أن تكون عليه في المستقبل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل". (السكارنة، 2013، ص 52).

نلاحظ أن التعاريف السابقة الذكر لمفهوم التغيير قد ركزت في مجملها على العامل البشري في التنظيم وسبل تكيفه مع البيئة المحيطة، نظرا لما يحمله لنمط ثقافي معين قد يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها أو يكون معيقا لتحقيق تلك الأهداف.

أما في المجال التربوي فيعرفه كل من "فيله" و"عبد المجيد" على أنه: " تلك العملية التي تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة وإضافة التكنولوجيا المعاصرة إلى مدخلات وعمليات النظم الإدارية من فكر وأهداف. وسياسات خطط وبرامج وتجهيزات بما يمكن الإدارة أو المؤسسة من الانتقال والتحول في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظى بالتوازن النسبي في حركة ومكونات وآليات وجودة المخرجات الإدارية بما يمكن المؤسسات التربوية من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية في إطار من التشريعات والقوانين والمعايير العلمية والاجتماعية والفكرية". (فيله وعبد المجيد، 2005، ص 359).

ويعرفه كل من مارش واودن بأنه: مجموعة من الشروط التي بموجبها تغيرت المناهج والتعليمات في كل مدرسة، كما أن التغيير يُشير إلى التجديد والخروج عن

المألوف أو الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر جديد، أو قد يُقصد به فكرة أو تطبيق أو ممارسة يقوم بها الأفراد من أجل إحداث تجديد لتحقيق أهداف مرغوب بها أساسية مخططة ومرسومة. (الجازي هايل، 2016).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن للطالب تعريف التغيير في المؤسسات التعليمية على أنه: ذلك الجهد المنظم والمخطط الذي يسعى إلى إحداث تعديلات في سلوك المنتسبين للمدرسة (إداريون، أساتذته، عمال وتلاميذ)، من خلال تشبعهم بأنماط ثقافية جديدة تحمل قيما وعادات وتقاليد إيجابية تسهم في نشر ثقافة الجودة في المدرسة، والوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

2.3.3- خصائص التغيير:

يجمل السكارنة (2009، ص ص 52-54) عددا من خصائص التغيير في

المنظمات أهمها:

1) التغيير أمر حتمي: إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء، فلا شيء يبقى على حاله، ودوام الحال من المحال، ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناء، فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية... إلخ، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه عصر التغيير، وهذا التغيير أصبح كالمدم العارم يجتاح كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول.

2) التغيير حركة تفاعلية: أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تفقزها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم.

3) التغيير عملية مستمرة: هناك قاعدة خالدة تقول أن "التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ، فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية

استجابة للظروف البيئية، كما قد يكون بسريرانه منظما كجريان الماء، أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية، وقد يكون بطيئا أو سريعا تدريجيا، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار وذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة التغيير المستمر، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق، لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائما ويعتبروه رحلة لا نهائية لها، وكل تقدم يعتب نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى ولأن أحداث التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدث واحدا بل عملية مستمرة، وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

(4) التغيير عملية شاملة: أن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها (بكامله)، أي باعتبارها نظاما كاملا، فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة، كما أن النظرة المنظمية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فان أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل، وما شابه به، له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر، فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في أن التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة، وهذا يمكن أن نمثله بالون مملوء بالهواء (البالون يمثل المنظمة)، عندما نضغط عليه (الضغط يمثل التغيير)، نلاحظ أن البالون بكليته يتأثر بهذا الانبعاج بمعنى أن كافة أجزاء البالون قد تأثرت حيث تغير الشكل الكلي للبالون بما تحدث الضغوطات الناتجة عن الضغطة الأولى، ونستنتج أن هذا

التأثير قد امتد إلى كافة أجزاء البالون حدث فيها تغييرات مختلفة (طبقاً لنظرية النظم)، فكل المنظمة تميل إلى التأثير بأي تغيير يحدث في أي جزء منها".

3.3.3- أنواع التغيير:

- وحسب السعود والشوابكة فإن "هناك أنواعاً عدة للتغيير، تتمثل في الآتي:
- (1) التغيير المخطط له: ويحدث من أجل أن تُعدَّ المؤسسة نفسها لمواجهة التغييرات المتوقعة.
 - (2) التغيير غير المخطط له: ويتم قسراً عن رغبة المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، كازدياد عمر العمال، وغيرها.
 - (3) التغيير المفروض: ويُفرض جبراً على العاملين من جانب الإدارة (السلطة)، وقد يُقابل بالرفض والإحباط.
 - (4) التغيير بالمشاركة: ويتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.
- أما في الميدان التربوي المدرسي، فقد أشار هوبرمان (1974) إلى ثلاثة أنواع من التغيير، وهي:

- (1) التغيير المادي: أي تلك التي تكمل التجهيزات المدرسية.
- (2) التغيير في المفاهيم: وهو الذي يتناول عناصر المنهج التعليمي أو طرائق نقل المعلومات أو التقاطها.
- (3) التغيير في العلاقات البشرية: أي في الأدوار والعلاقات المتبادلة بين المعلمين والطلبة، وبين المعلمين والإداريين، وبين المعلمين أنفسهم." (السعود والشوابكة، 2012، ص 9).

4.3.3- أبعاد التغيير في المدرسة

- يرى شقورة أن التغيير في المدرسة يجب أن يشمل الأبعاد التالية:
- (1) تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة: يتضمن هذا البعد السلوك الإداري الهادف إلى البحث عن رؤية الآفاق المستقبلية للمدرسة. وأن يعمل المدير على ضبط هذه الرؤيا ونشرها بين العاملين معه. كما يقصد به إلى أي درجة يستطيع المدير خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي

الثقافة التنظيمية وآليات تغييرها في المدرسة التربوية

- الأشمل للمدرسة. وأن ينشر في كافة أنحاء تنظيم المدرسة إحساسا بضرورة المهمة وحيويتها. (شقورة، 2012، ص30).
- (2) بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها: تقع على عاتق مدير التغيير مسؤولية تشجيع التعاون مع العاملين في المدرسة، وجعلهم يعملون معا لصياغة اهداف مشتركة تكون واضحة وقابلة للتحقيق، وتشكل تحديا حقيقيا لهم يسعون لإنجازها، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولويات تحقيق هذه الأهداف. ويشمل هذا البعد تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المدرسة وواجباتهم، ولتساعدتهم في تحديد أهدافهم، ومراجعتها. (شقورة، 2012، ص31).
- (3) بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة: تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة لمجموعة من القواعد السلوكية من القيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة كافة. وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المتينة والمشاركة في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتعزيزات التربوية. ويشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل مدير التغيير سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات والمسلمات التي تركز على الطالب باعتباره محور العملية التعليمية التعلمية، والذي ينبغي أن توجه جملة البرامج والمشاريع التربوية إلى اعداده وتنميته نمو سليما متكاملًا. وعادة ما يستثمر المدير قائد التغيير كل الفرص المتاحة، لتوضيح ثقافة المدرسة ونشرها بطريقة تنسجم مع القنوات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للمدرسة ويشجع العاملين بموجها. (شقورة، 2012، ص 31).
- (4) نمذجة السوك (تقديم نموذج سلوكي يحتدى به): يشمل هذا البعد من أبعاد إدارة التغيير سلوك المدير الذي يتمثل في كونه يضرب مثلا حيا للعاملين معه، كي يحذو حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها المدير ويناصرها، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان المعلمين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التغيير.
- (5) مراعات الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة: يتضمن هذا البعد درجة اهتمام المدير بالحاجات الفردية للعاملين في المدرسة والاستجابة

لل فروق الفردية فيما بينهم، وخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطور المهني، والسعي الارتقاء بمستوى قدراتهم وتجديد كفاياتهم المهنية، ويشمل هذا البعد احترام المدير للعاملين معه والاهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم الخاصة، وتفهم المشكلات التي قد يواجهونها أثناء تغييرهم لممارساتهم التعليمية وتطويرها.

(6) التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية: يشير هذا البعد إلى أي درجة يقدم المدير للعاملين في مدرسته توجها يؤكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم، وحفزهم للتفكير في أساليب جديدة للتعلم والتعليم، وتشجيعهم على التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين وبعملهم، ومناقشتها، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجهية ومنطقية والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة.

(7) توقع مستويات أداء عليا من العاملين: يرتبط هذا البعد بتوقعات المدير لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المدرسة، ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقوم بها المدير لإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن تتم مكافأتهم، وأن يوفر لهم التغذية الراجعة اللازمة لهم، وأن يقدم لهم الحوافز والمكافآت. (شقورة، 2012، ص 31-32).

5.3.3- آليات تغيير الثقافة المدرسية:

يرى حيدر والمصليحي أن "الثقافة المدرسية السائدة اليوم في المدارس تغلب عليها العلاقات الهرمية سواء بين العاملين فيها أو بينهم وبين المتعلمين، وترى جونز (Jones) في هذا السياق، أن على المنظمة (المدرسة) أن تبدد في التغيير والتحول من الثقافة التقليدية الهرمية إلى ثقافة الحوار والمشاركة التي ترى أنها تكمن وتتجسد في العمل في فريق بهدف مساعدة جميع أفراد المنظمة (المدرسة) على استمرارية التعلم وربطه بالواقع، كما تكمن مهاراتهم من النمو والاطراد. وتواصل نقاشها مؤكدة أن الصياغة الحالية للثقافة المؤسسية (المدرسية) حول الفرد تشكل عائقا أمام تحسين الأداء المدرسي، لأن تلك الثقافة تضع حواجز أمام الإداريين فلا يكونوا على استعداد لتقبل أفكار أو ممارسات جديدة يطرحها مهنيين أدنى منهم في الهرم الوظيفي؛ فيعملون على معارضتها وإعاقة تطبيقها، وهذا يقود بالتالي إلى فقدان الاحترام وعدم نمو المهارات المطلوب تنميتها، مثل: مهارات الاستماع ، وإبداء الرأي، واستخدام

الثقافة التنظيمية وآليات تغييرها في المدرسة التربوية

أسلوب المناقشة المفتوحة، والبحث، والأسئلة الناقدة، والأفكار البديلة، وتقديم المقترحات. وهذا يظهر بجلاء أهمية بناء ثقافة الحوار والمشاركة تقوم على التخلص من العلاقات الهرمية والأخذ بالعلاقات الأفقية التي يحتم فيها الجميع وتقدر آراؤهم وإسهاماتهم". (المصليحي 2006، ص ص36-37).

ولتغيير الثقافة التنظيمية في المدرسة يرى "عسكر" أنها تكون على

مستويين:

أولاً: تغيير الثقافة السائدة على مستوى المدرسة : يتحمل أفراد البيئة التي تشجع ثقافة التعلم المسؤولية ويدعموا بعضهم البعض ، فنجدهم يتبادلون الأفكار و الخبرات ، ويتعلمون معا من نجاحاتهم وإخفاقاتهم، كما أن الأفكار الجيدة تنشر بينهم وتكافأ، و في الوقت نفسه ينظر إلى الإخفاقات بأنها أمر طبيعي، بل تعتبر فرصا جيدة للتعلم، وهذا بالطبع لا يحدث إلا إذا كانت القيادة تعي كل ذلك، وعليه يمكننا القول أن ثقافة التعلم لا تنمى إلا إذا أتت المبادرة من القمة، وبالرغم من أن هذا هو أيضا انتقال هرمي إلا أنه مطلوب من القادة في الميدان أن يبادروا في البدء ليزيحوا الخوف عن مرؤوسهم الذين عاشوا لفترة طويلة في ظل ثقافة مهنية لا تشجع على تعلم المهنيين، ليتمكن المهنيون من تحمل زمام المبادرة والإسهام في خلق ثقافة التعلم، وفي الوقت نفسه فإنه إذا كان القادة هم أنفسهم خائفون من ذلك و من رؤسائهم فلا ينقلوا لهم مثلاً بعض الأنبياء السيئة، وخائفون من الوقوع في أخطاء و الوقوع في العقاب، فإن قدراتهم على تكوين فرق العمل لن تكون ناجحة، وبالتالي يصعب، بل يستحيل عليهم خلق بيئة تشجع على تنمية ثقافة التعلم.

وترى جونز، في هذا السياق، أن على المنظمة (المدرسة) أن تبدأ في التغيير و التحول من الثقافة التقليدية الهرمية الى ثقافة التعلم التي ترى أنها تكمن وتتجسد في العمل في فريق بهدف مساعدة جميع أفراد المنظمة (المدرسة) على استمرارية التعلم وربطه بالواقع ، كما تمكن مهاراتهم من النمو والاطراد، و في نفس السياق، يرى دوفور واكر أن إهمال الثقافة المدرسية و التركيز على قضايا تنظيمية في المدرسة تتعلق بالسياسات والإجراءات و القوانين (مثل تخويل الصلاحيات، و إعداد الجدول الدراسي، وغيرها من الأمور التنظيمية) يشكل خلافا في حركة الإصلاح المدرسي ، فهما يريان أن تغيير الثقافة المدرسية المتعلقة بالاعتقادات، و التوقعات، والعادات التي

ترسخت خلال سنوات عدة دون مراجعة، إنما يشكل التحدي الحقيقي للعاملين بالمدرسة، ويخلصان إلى أنه ما لم يصبح البحث الجماعي، و الفرق التعاونية، و التركيز على العمل، و التركيز على النتائج جزءاً من الثقافة الجديدة للمدرسة ستمنى بالفشل .

ثانياً: تغيير الثقافة السائدة على مستوى الصف الدراسي : وبنظرة إلى مستوى الصف الدراسي فإن على المعلم أن يعمل في اتجاهين: الأول، عليه أن يقر بأنه أصبح مسهلاً وميسراً للمعرفة ولم يعد مصدرها الوحيد، وبالتالي فإن عليه أن يخلق بيئة صفية مشجعة للحوار و المناقشة بينه وبين المتعلمين و بين المتعلمين بعضهم البعض، والثاني، أن يشجع جواً من التعاون والتأزر بين المتعلمين وأن يوظف أشكال التعلم الجماعي و التعاوني التي تعين المتعلمين على العمل معاً، وهذا ليس إلغاءً للتعلم الذاتي، الذي مازال له مكانته عند تعلم مهارات محددة أو عند معالجة ضعف معين لدى متعلم معين، وإنما لتوفير مناخات تعلم نشطة يشترك فيها جميع المتعلمين ."
(عسكر، 2012، ص ص 102-103).

كما يقترح خمس خطوات يمكن اتباعها من أجل تغيير الثقافة المدرسية هي: (عسكر، 2012، ص 103).

- 1) حصر وتحديد الثقافة و السلوكيات المتبعة من قبل العاملين.
 - 2) تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب فيها المؤسسة التربوية، وذلك وفقاً للمستجدات المطروحة على الساحة و التي تنسجم مع حاجات ومطالب المجتمع، وتتلاءم مع القيم والأعراف السائدة.
 - 3) تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة في المؤسسة التربوية.
 - 4) تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية و السلوكيات الجديدة، و مدى تأثيرها على المؤسسة بشكل عام.
 - 5) اتخاذ خطوات وإجراءات كفيلة لتبني السلوك التنظيمي الجديد.
- ولنجاح عملية التغيير في أي مؤسسة يرى غياث (2015، ص ص 163-164) أنه يجب القيام بمجموعة من الإجراءات أهمها:

الثقافة التنظيمية وآليات تغييرها في المدرسة التربوية

1. توفير خبراء في إدارة التغيير مختصين في الجوانب الثقافية والقيمية في مواقع العمل.
 2. يقوم الخبراء بدراسة قيم العمل وتشخيص الممارسات السلبية للعمال والمديرين، والتي يكون مصدرها البعد الثقافي للأفراد. كما يمكنهم تحديد القيم التي يجب مقاومتها وتغييرها، والقيم الواجب تنميتها وتدعيمها.
 3. القيام بدورات تدريبية من أجل التوعية والإقناع، بالواقع القيمي، والعمل على توعية العمال والمديرين من أجل الوصول بهم إلى التميز بين القيم السلبية والأخرى الإيجابية والمؤثرة على أساليب الإنجاز في مواقع العمل.
 4. التشجيع في الممارسات المهنية الإيجابية، مثل الانضباط والجدية واحترام الوقت واحترام القوانين الداخلية للمؤسسة، واحترام السلم الإداري، والتقييد بتعليمات الإدارة من أجل تقليص المشاكل البشرية والإنتاجية، لتدعيم فعالية العمل والانجاز والإدارة، ورفع مستوى الإنتاج وجودته.
 5. الاستمرار في العملية ومتابعتها من حيث التوعية والتطبيق وتنفيذ التعليمات. يكون التدريب عادة من خلال الاجتماعات واللقاءات والحوارات، وتتم المتابعة من خلال التغذية الراجعة والأداء والتقييم.
- السهر على إيجاد ثقافة تنظيمية مرتكزة على الثقافة السليمة وفعالية الإنجاز.

خاتمة:

تجدر الإشارة في الأخير إلى أن عمليات التغيير التي مست مؤسساتنا التربوية ومدارسنا التعليمية لازالت منحصره في تلك العمليات الإدارية والتنظيمية البحتة، إذ باتت اليوم ضرورة حتمية أن تُراعى فيها (عمليات التغيير) مختلف الجوانب الثقافية والقيمية، وهذا نظراً لكون المؤسسة التربوية اليوم يُنظر إليها ككائن حيوي منفتح على مختلف الأطياف الاجتماعية ومختلف التنظيمات الخارجية المحيطة بها، وعليه كن لا بد من الأخذ في الاعتبار تلك الآليات (سابقة الذكر) التي من شأنها المساهمة في تغيير الثقافة التنظيمية داخل المدرسة التربوية.

قائمة المراجع:

- الجازي هايل، (2016)، مفهوم التغيير التربوي، الرابط على الانترنت <http://mawdoo3.com/>: مفهوم التغيير التربوي 04/09/2016,
- حسين حريم، (2009)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن.
- خميس ناصر محمد، (2012)، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج4، ع8، 2012، ص ص 204-240.
- السعود راتب والشوابكة زينب، (2012)، مقاومة التغيير في المنظمات التربوية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر (ثقافة التغيير: الأبعاد-العوامل-التمثلات) والذي نظمته كلية الآداب والفنون في جامعة فيلادلفيا، بنسلفانيا يومي 6 – 8/11/2012.
- السكارنة بلال خلف، (2013)، التطوير والتنظيم الإداري، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن.
- سلمان غريب عباس جبر، (2016)، درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- شقورة منير حسن أحمد (2012)، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداعي الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين.
- الطائي عبد الله عيدان وجواد عادل ياسين، (2014)، دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 20، ع79، ص 75-104.
- عابدين محمد عبد القادر، (2013)، مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس

الثقافة التنظيمية وآليات تغييرها في المدرسة التربوية

- الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 14 ع1، ص ص42-70.
- العامري محمد علي شيبان (2015)، مدير المدرسة وعملية التغيير، شبكة مهارات النجاح، الرابط على الانترنت: <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1700&SecID=34>, 5/02/2016.
- العدلوني محمد أكرم، (2002)، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والطباعة، لبنان
- عسكر عبد العزيز محمد، (2012)، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عليان ديمة عبد علي ، (2012)، الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين .
- غيات بوفلجة (2016)، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- غيات بوفلجة (2015)، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- غيات بوفلجة، (2003)، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 2، وهران، الجزائر.
- الفريجات خيضر كاظم محمود واللوزي موسى سلامة والشهابي إنعام، (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نصر سلامة، (2005)، إدارة التغيير، شبكة مستثمرون، الرابط على الانترنت:
- محمد فيلة فاروق عبده، عبد المجيد السيد ، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

-
- المصيلحي محمد حيدر عبد اللطيف (2006)، دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها ، مجلة كلية التربية ، ع 23 ، جامعة الإمارات العربية المتحدة
 - موسى خليل، (2005)، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان.
 - مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - نصر سلامة، (2005)، إدارة التغيير، شبكة مستثمرون، الرابط على الانترنت:
 - النوح عبد العزيز، (2012)، الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض دراسة تقييمية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج 22، ع 1.
 - Cloutier Geneviève, (2013), **Une étude sur la relation entre la culture organisationnelle et la violence au travail**, Mémoire présenté pour l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles (M. Sc.), Faculté des études supérieures et postdoctorale, Université de Montréal, Canada, www.irec.net/upload/File/memoires.../186_Cloutier_Genevieve_2013_memoire.pdf