

الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها

فهد العوني العنزي*

المخلص _ هدفت الدراسة إلى تشخيص مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمدينة حائل من خلال معرفة درجة ممارستها وأهميتها من وجهة نظر المعلمين، وصولاً للتصور المقترح الذي ينبغي أن تكون عليه مكونات الثقافة التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة حائل، أثناء إجراء الدراسة وعددهم (819) معلماً، وتم تحديد عينة عشوائية منهم قوامها (350) معلماً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتوصلت لنتائج منها: إن درجة ممارسة وأهمية مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين مستوى موافقة عالي جداً ومتوسط على مجالات الدراسة، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ينبغي للمعلمين ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية التي حدث عليها توافق بنسب مرتفعة، وأن يدركوا أهمية ممارستها بشكل عام، وكذلك ينبغي تحفيزهم وحثهم على الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية الإيجابية، كما أوصت بإجراء دراسات مشابهة توضح أهمية مكونات الثقافة التنظيمية وأثرها على المخرجات التربوية والتعليمية وكذلك تبني التصور المقترح للثقافة التنظيمية التي توصلت له.

الكلمات المفتاحية: التصور المقترح، الثقافة التنظيمية، المدارس الثانوية.

الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها

1. المقدمة

والأثر التربوي الذي يلاحظ على طلاب المدارس ومستوى تحصيلهم وتحقيق الإنجاز لديهم، حيث أصبحت الشكوى ظاهرة من قلة تبوؤ المدرسة لمكانتها الاجتماعية والتربوية. ومما لاحظه الباحث أثناء الاطلاع على الأدب النظري المكتوب حول الثقافة التنظيمية وأهميتها وأثرها في المؤسسات وطريقة سير عملها، وبحكم وظيفته وتعامله مع التربويين، تشكلت عنده المسألة البحثية التي تتضمن معرفة الثقافة التنظيمية الممارسة بالمدارس الثانوية بحائل والتصور الذي ينبغي أن يمارسه أعضاؤها من المعلمين الذين هم حجر الزاوية في العملية التعليمية وممن يؤثروا بتنشئة جيل المستقبل الذين يتعلمون على أيديهم من الطلاب، حيث يتطلب ذلك أن تكون ثقافتهم التنظيمية وممارساتهم العملية على الوجه الأمثل والمؤدي للتفوق والتطور التعليمي والتربوي ومن ثم التقدم المجتمعي، وهذا تكوّن لدى الباحث السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وأهميتها في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين وما التصور المقترح لها؟

أ. أسئلة الدراسة

وينبثق من السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وأهميتها في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين وما التصور المقترح لها؟ مجموع الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة المعلمين؟

السؤال الثاني: ما درجة أهمية ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل هناك فروق بين درجة ممارسة وأهمية مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع: ما هو التصور المقترح لمكونات الثقافة التنظيمية التي ينبغي أن تكون سائدة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟

ب. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية نفسها، إذ أنّها من الموجهات لسلوك العمل بالمؤسسات التربوية، لا سيما المدارس الثانوية والتي تعد من أهم المراحل في حياة الطلبة حيث تتشكل لديهم في تلك المرحلة القيم والمعتقدات وتتحدد اتجاهاتهم وتبرز ميولهم وتطلعاتهم نحو المستقبل [2].

ج. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تشخيص مكونات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المدارس الثانوية بمدينة حائل وصولاً للتصوير المقترح الأمثل لها من وجهة نظر أفراد العينة وذلك من خلال الآتي:

- 1- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية.
- 2- التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية.
- 3- التعرف على درجة ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد العينة.

أصبحت المجتمعات أكثر وعياً في هذا العصر مما نتج عنه التطلع نحو الريادة والتقدم وتنبهت أن ذلك لا يكون إلا من خلال المؤسسات الاجتماعية الفاعلة والمسؤولة عن الإمداد الفكري والمعرفي للأفراد الذين سينهضون بالمجتمعات وتتقدم بفكرهم الأمم، ومنها المؤسسات التعليمية التي تعتبر من أهم مؤسسات المجتمع، حيث يؤمل عليها الكثير في مجال تطوره وتقدمه، ولكي تؤتي هذه المؤسسات ثمارها المرجوة هناك جوانب مهمة ينبغي مراعاتها وأن تتوفر فيها وهي ما تسمى بعوامل النجاح أو البناء ومن ذلك الثقافة التنظيمية التي يسير وفقها العمل المؤسسي.

وللثقافة التنظيمية دور كبير في نجاح المؤسسات، وقد تنبه لذلك من لديهم اهتمام بتشخيص المؤسسات ودراسة أسباب تفوقها أو إخفاقها حيث وجد أن للثقافة الأثر الكبير في ذلك لا سيما وأن الثقافة في أبسط معانيها تعني القناعات التي ينهجها أعضاء المؤسسات وصناعات القرار فيها وتظهر من خلال سلوكهم الوظيفي في الأعمال الموكلة لهم.

إن فهم الثقافة التنظيمية يساعد على تفسير جميع الظواهر التي قد تحدث بالمؤسسات وإذا فهمت الثقافة فسوف يعرف ويدرك سلوك الأشخاص داخل المنظمات، والثقافة بالنسبة للمجموعة هي تماماً مثل ما تعنيه بالنسبة للفرد، فنحن نرى السلوك الناتج، ولكننا في كثير من الأحيان لا نستطيع رؤية القوى الكامنة والمعتقدات التي تسبب أنواعاً معينة من السلوك وترفض أنواعاً أخرى، حيث تقوم الثقافة بتوجيه سلوك أعضاء المؤسسات أو مجموعات العمل من خلال الأعراف المشتركة التي يؤمنون بها وتكون وسائدة بينهم [1].

وتعد دراسة الثقافة التنظيمية في المؤسسات عامة أمر غاية في الأهمية ولكنها في المؤسسات التعليمية أهم، لا سيما وأن التعليم يعتبر هو الأساس في تقدم المجتمعات ونهضتها، حيث أنه إذا أدى القطاع التعليمي دوره كما يجب فهذا حتماً سيحقق الأهداف المنشودة منه، ولكن أيضاً هذه المؤسسات التربوية المعنية بالتعليم ومنها المدارس هي الأخرى يشوب دورها التربوي والتعليمي قصور إذا كانت مكونات ثقافتها التنظيمية من معتقدات وقيم وتوقعات والتي تسير عليها لا تتناغم مع طموح وتطلعات المجتمع الذي تنتهي إليه، وهذا سيحدث نشازاً فكرياً ويخلق بوناً شاسعاً بين الواقع والمأمول من هذه المؤسسات.

ومن هذا المنطلق قام الباحث بدراسة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين، وتشخيصها ومعرفة عوامل التميز فيها لتشجيعها واستفادة المربين منها أثناء ممارسة عملهم التربوي ووضع مكامن القصور تحت أنظار المسؤولين لمعالجتها وتلافيها.

2. مشكلة الدراسة

يلاحظ اليوم بعضاً من القضايا في الميدان التعليمي ومنها التذمر من قصور المؤسسات التعليمية في أداء رسالتها وهذا يلاحظ من خلال الإحصاءات التي تنشر عبر وسائل الإعلام ومن خلال الناتج التعليمي

فهد العوني

الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها

و الأفكار والمعتقدات والعادات السائدة والمتبعة والتي تلاحظ من خلال الممارسة الوظيفية لأعضاء تلك المؤسسات.

ويعرفها الشلوي [7] بأنها "مجموعة السمات والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات، وأخلاقيات التعامل وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عنها غيرها، بحيث تشكل منهجاً مستقلاً، ومميزاً في التفكير والمواءمة، ومعالجة المشكلات المختلفة".

ويرى النوح [8] أن مفهوم الثقافة التنظيمية يشير إلى بعض من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والعادات والقواعد والمعايير، وتتضح من خلال سلوك وتصرفات أعضاء المنظمات أثناء ممارستهم للعمل فيها ومن خلال توقعاتهم لأداء عملهم المستقبلي.

كما ويقصد بالثقافة التنظيمية: الممارسات السلوكية للأفراد الملاحظة والناجئة من تفاعلهم وتشمل المبادئ والقيم والمفاهيم والتقاليد والتطلعات التي اكتسبوها، وقد تؤثر إيجاباً أو سلباً على إنجاز الأهداف وتحقيقها في مؤسساتهم، كما تعبر الثقافة عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدرجات التي تشكل انطباعات عن المؤسسات وقد تعرف بها ويترتب عليها قواعد سلوكية أساسية لأداء العاملين فيها [9].

ويعرفها الشمري [10] بأنها مجموعة من الممارسات والأنماط الإدارية والعادات السلوكية وطرق التفكير والاتجاهات العملية والتي تتضح في المؤسسة مستفيدة بما يتناسب مع خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها والقيم التي تحدد هويتها.

والثقافة التنظيمية عملية إجرائية مقصودة تتمثل في قيام العاملين بالواجبات المنوطة بهم في المنظمة مدفوعين بالرغبة الذاتية و عبر معارف ومفاهيم ومبادئ معينة تهدف لتنمية استعداداتهم وإمكاناتهم لتحقيق الأهداف المرجوة والتطلعات المستقبلية لمنظمتهم [11].

ثانياً: مكونات الثقافة:

من خلال الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية وكذلك التعريفات السابقة يلاحظ شبه توافق بين الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تتكون من المعتقدات والأعراف والقيم والاتجاهات وطرائق التفكير والتطلعات نحو المستقبل، وبعضهم أغفل جزءاً من هذه العناصر وبعضهم زاد عليها، وبهذا سوف يتحدث الباحث عن المكونات التي وردت عند الباحثين ومنها كذلك الطقوس والعادات والرموز.

المعتقدات: وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب من الممارسات العملية، كما تشمل المعتقدات التنظيمية خدمة المجتمع وتساوي فرص التوظيف، وكذلك الأفكار المشتركة بين الأعضاء حول كيفية إنجاز وإجراء المهام الوظيفية مما يعزز الانتماء للمنظمة ويوضح هويتها [12]. كذلك هي عبارة: عن أفكار مشتركة حول طبيعة سير العمل بالمؤسسة يؤمن بها العاملون، ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تبني وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد كالصداقة والتقدير والولاء التنظيمي [13].

القيم: تشير القيم إلى الاتجاهات والأفكار التي يشترك فيها أفراد المنظمة وتصل هذه القيم إلى أعضاء المنظمة من العلاقات الاجتماعية

4- التعرف على أهمية ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد العينة.

5- بناء تصور مقترح لما ينبغي أن تكون عليه مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد العينة.

د. حدود الدراسة

التزمت الدراسة بالحدود الآتية:

أ- الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة ما له علاقة بالعنوان والمواد العلمية المرتبطة به وتجعل وجهة نظر العينة من محددات معالم التصور المقترح للثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية.

ب- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على المدارس الثانوية بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية.

ج- الحدود البشرية: تستوعب هذا الدراسة المعلمين بالمدارس الثانوية بحائل.

ت- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1436-1437هـ.

هـ. مصطلحات الدراسة

لأجل ضبط معاني المصطلحات المستخدمة يرى الباحث ضرورة

ضبط المصطلحات الواردة في الدراسة وهي:

أ - الثقافة التنظيمية: هي منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والمبادئ والتوقعات التي تشكل سمة خاصة للمؤسسات، بحيث تكون فهماً مشتركاً لدى العاملين فيها وتعتبر موجهة للسلوك الممارس من قبلهم [3].

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها: مجموعة من المعتقدات والقيم والأعراف وتطلعات مستقبلية تضعها المؤسسات أو المنظمات أمام أعضائها ليستنبروا بها ويمارسونها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والظفر بالريادة.

ب- المدارس الثانوية: هي المدارس التي تضم الطلاب ابتداءً من الصف الأول ثانوي وحتى الثالث ثانوي.

ج- التصور المقترح (Paradigm): تعرفه هذه الدراسة بأنه الإطار الفكري المفضل لمكونات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة حائل من أجل تطبيقه أثناء الممارسات العملية.

3. الإطار النظري

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي فإن السلوك الوظيفي للفرد لا يتولد من فراغ فكري، وإنما هو نتاج التأثير بالسلوك المجتمعي الذي يعيش فيه سواء بالجانب السلبي أو الإيجابي ومن ثم يمارسه في عمله الوظيفي مستقبلاً، ويشمل مفهوم ثقافة المنظمة مصطلحات كثيرة منها الأخلاقيات والقيم الفكرية والعلمية والتطلعات المستقبلية والأعراف [4].

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم وهذه القيم منها: القوة والفاعلية والعدالة والنظام [5].

وترى المقبل [6] أن الثقافة التنظيمية هي البيئة الثقافية التي تميز المؤسسات عن بعضها وتشمل مجموعة من القيم الثقافية والمبادئ

وتعزز عملهم الإيجابي، وهذا بدوره يؤثر على منتج ومخرجات المؤسسة، وعندما نقصد الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية فلا خلاف على أن نوعية الثقافة التي تمارس فيها ينبغي أن تكون ضمن القيم التربوية الهادفة وأن يحث على مراعاة ذلك والاهتمام به [19].
رابعاً: إنشاء الثقافة التنظيمية:

تنشأ الثقافة عبر الخبرة المشتركة التي تنمو بين أعضاء المؤسسة إلا أن القائد هو الشخص الذي يبادر بسن أسسها ومن ثم يعمل على تبنيها وفرض معتقداتها وقيمتها وافترضاها من البداية، وتنشأ الثقافة في الأساس من مصادر ثلاثة هي على النحو التالي [1]:

- معتقدات مؤسس المنظمة وقيمه وافترضاها التي يؤمن بها.
- الخبرات التي يكتسبها أعضاء المجموعة أثناء مراحل تطور المنظمة وممارستهم للعمل فيها.
- المعتقدات والقيم والافتراضات الجديدة التي يأتي بها الأعضاء والقادة الجدد ويؤمنون بها.

والثقافة التنظيمية تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة والمديرين وذلك من حيث توجهاتهم نحو أساليب ونظم العمل وأنماطهم الفكرية في اتخاذ القرارات والتعاطي مع المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز، كما أنها محكومة بالثقافة المجتمعية المحيطة بالمؤسسة والأعضاء، وهذا ما يؤيد القول بأن الثقافة لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية بل تكتسب من خلال التعلم والتقليد والمحاكاة والتدريب [14].

إن لمؤسسي المنظمات تأثير كبير في إنشاء الثقافة التنظيمية وخاصة في مراحلها الأولى بحكم ما لديهم من رؤية حول ما يجب أن تكون عليه هذه المنظمات مستقبلاً، وهذا مما يسهل للمؤسس نشر قناعاته ومعتقداته على كل أعضاء المنظمة، ويوضح ذلك أهمية الفكر الذي يحمله قادة المنظمات وأثره في تطوراتهم نحو تحقيق الأهداف، وعلى ضوء هذا فإصلاح المؤسسات وتطويرها ينبغي أن يرجع للمبادئ والأسس التي قامت عليها هذه المؤسسات والتي كانت تستمدتها من فكر مؤسسها وهذا يندرج على عامة المؤسسات ومنها التربوية والتعليمية التي يعول عليها المجتمع الكثير من آماله وطموحاته المستقبلية [20].

4. الدراسات السابقة

أ) الدراسات العربية:

هدفت دراسة ملحم [4] إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، ووزعت أداة الدراسة على العينة المكونة من (253) مديراً ومديرة من مديري المدارس، وتوصلت لعدد من النتائج منها: أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين في المدارس الخاصة على الدرجة الكلية للاستبيان ومجالاته الخمسة (الفلسفة، القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات) أعلى من المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين في المدارس الحكومية وقد ترتبت مجالات الدراسة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب إجابات المديرين في المدارس الخاصة كما يلي: (الأعراف، والمعتقدات، والتوقعات، والقيم، والفلسفة) في حين ترتبت المجالات تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب إجابات المديرين بالمدارس الحكومية كما يلي (التوقعات، والقيم، والفلسفة، والمعتقدات، والأعراف)، وأوصت الدراسة بعدد من

والتفاعل المستمر بينهم ويتوقع أن يتم تبنيها من قبل أعضاء المنظمة خاصة عندما يكون لديهم قناعة وانتماء لمنظمتهم [14]. وتعد القيم أحد ضوابط السلوك الانساني بصفة عامة والسلوك الاداري والعملي خاصة، حيث تسهم في تكوين الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد وتظهر في سلوكياته أثناء إنجاز الاعمال داخل المؤسسة [9]، وتعتبر القيم من الركائز الرئيسية في المنظمات حيث تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة وكيفية سير أنشطتهم اليومية المتعلقة بالعمل [15]. كما أنها عبارة عن معايير توجه سلوك الأفراد في المنظمة وقد تعمل على ضبط التصرفات والممارسات الإدارية لهم، وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع العملي للموظف، وقد توثق من خلال القانون الداخلي بالمؤسسة [13].

الأعراف: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة وهي غير مكتوبة ولكن قد تكون واجبة الإتباع [11].

التوقعات: هي عبارة عما يتوقعه الموظف أو المستفيد من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من أعضائها أو المجتمع كميول المجتمع لها في حال أنها كسبت رضاه وحققت مطالبه [11]. وهي "عبارة عن مجموعة من الآمال المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد وذلك خلال فترة عمل الفرد فيها أو بعد انتهاء عمله منها [12].

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المحددات الرئيسية لطبيعة السياق التنظيمي لأية مؤسسة، حيث تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية لأعضاء المؤسسة والعلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم ويتعاملون بها أثناء ممارسة العمل الوظيفي وتؤثر فيه، وهي التي تحدد طرائق التفكير والقيم التي يؤمنون بها والعادات والاتجاهات لديهم، كذلك تبرز من خلالها المؤسسة وتتميز بها عن غيرها، وهذا يعتبر مبرراً يوجب على صناعات القرار بالمنظمات والأعضاء فيها الاهتمام بالثقافة وجعلها تتوافق مع الأهداف التي تم وضعها ويعملون على تحقيقها [16]. إن الدعوة إلى تغيير المنظمات، لكي تصبح بيئات محفزة ومنتجة لا يقتصر ذلك على تغيير أو تطوير البرامج فيها طريقة العمل فقط، إنما يتجاوز ذلك إلى تبني ثقافة تنظيمية حاكمة تحول كل العناصر المكونة للمنظمة إلى كلاً متكامل يحفز وينتج ويدفع نحو الهدف، لا سيما في المؤسسات التعليمية فتأثير الثقافة التنظيمية فيها يكون بالغ الأهمية كون الثقافة تدخل بجميع مجريات العمل فيها بدءاً بالمدخلات ومروراً بالعمليات وانتهاء بالمخرجات [17].

إن الثقافة التنظيمية قد تكون عقبة في سبيل تغيير وتطوير المنظمة عندما لا تتفق مع القيم الهادفة، وهذا مما يؤكد على الدور الذي تلعبه فقد تكون مساعدة على إحداث التطور أو العكس، إنها من الأسس التي لها تأثير على نوعية عمل المنظمة وجودته، حيث أنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه سلوك أعضاء المنظمة أو المؤسسة ويشعرهم بالانتماء ويجعل أهدافهم تتناغم مع توجهات المؤسسة وتطلعاتها [18]. إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسة لنجاح أو فشل المنظمات، نظراً لدورها الفعال الذي تستمده من الوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة الرابط الذي يربط أفراد المنظمة بمعايير تحدد سلوكهم

الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها

فهد العوني

أجرى ماركوليدس وهييك وباناستاسيو [24]، دراسة في جامعة ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية هدفت الدراسة إلى معرفة ودراسة تأثيرات تعميم الثقافة التنظيمية على إنجاز الطلاب، أجريت الدراسة على 2923 من طلاب المدارس الثانوية في قبرص. وتوصلت لنتائج منها: زيادة فهم الطلاب واستجابتهم للثقافة التنظيمية ينعكس إيجابياً على أدائهم وارتفاع معدل التحصيل لديهم وتحقيق درجات مرتفعة، وأن حرص المدرسين على احترام مشاعر الطلاب وتشجيعهم على الحضور والمواظبة على الدروس انعكس إيجابياً على الدرجات التي حصل عليها الطلاب ورغبتهم في المادة العلمية وأوصت ببعض التوصيات منها: التركيز على الدعم الأسري للطلاب وتوفير الاحتياجات المطلوبة لهم وعلى المدرسين أن يخلقوا بيئة ودودة لتشجيع الطلاب على التعاون مع بعضهم البعض وترغيبهم في المادة العلمية.

وهدف دراسة جيمس وكونولي [25] إلى تحليل مفهوم الثقافة التنظيمية والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء طاقم العمل والتحصيل العلمي للطلاب وأجريت الدراسة على 12 مدرسة في ويلز بالمملكة المتحدة. من نتائج الدراسة: ارتفاع المستوى العلمي للطلاب يعتبر مرادف للتطبيق السليم للثقافة التنظيمية بالمدارس، وكذلك الثقافة التنظيمية رفعت وحسنت من أداء الطلاب وتحصيلهم العلمي، وزودت وسائل الثقافة التنظيمية الصحيحة طواقم العمل بقيم تعليمية أخلاقية قوية وساهمت في تطوير القناعات التعليمية لديهم. وأوصت الدراسة بأنه ينبغي أن تولي الحكومة المزيد من الاهتمام بالتعليم وثقافته التنظيمية، وتأهيل المدرسين وعقد دورات تثقيفية توضح لهم أهمية الثقافة التنظيمية والمتعلقة بالمنهج والأداء.

أما دراسة نانداموري [26]، فقد هدفت إلى تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية المنتشرة والسائدة في المدارس الثانوية بمنطقة كرشنا اندرا براديش في الهند، أجريت الدراسة على (188) مدرسة وما نسبته (34%) من مدارس المنطقة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج الدراسة منها، أن حوالي نصف المدارس الحكومية لديها ثقافة تنظيمية إيجابية وغالبية إدارات المدارس الخاصة ناجحة في تطوير ثقافة تنظيمية بالمدارس، وأن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي وكبير جداً على الطالب، وإن نجاح أي منظمه وخصوصاً المدرسة هو انعكاس لتطبيق الثقافة التنظيمية الصحيحة والإيجابية. وأوصت الدراسة ببعض التوصيات منها: ينبغي التركيز على تطبيق ثقافات التنظيمية جيدة حيث أن سلوك الطلاب يتأثر علمياً وعملياً بما تعلموه في المدارس وكذلك أفكارهم ومشاعرهم وسلوكياتهم، عليه ينبغي تطوير قيم ومعتقدات الثقافية تنظيمية بالمدارس ونقلها للطلاب لكي يتعلمها ويؤمن بها وتصبح مكوناً من مكونات شخصيته.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية بشكل عام وتباينت كونها تناولت الموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث هدفت دراسة أبو هين [22] للتعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس بينما هدفت دراسة المطيري [23] للكشف عن أنماط الثقافة السائدة والمفضلة في المدارس، في حين هدفت دراسة ملحم [4] ودراسة نانداموري [26]،

التوصيات منها: سن التشريعات الكفيلة بحماية حقوق المعلم ومكتسباته المادية والمعنوية من خلال برامج توعية، وأن تتبنى وزارة التربية والتعليم قيم العدل والمساواة بين المعلمين وضرورة التركيز على جانب العلاقات الإنسانية بين المعلمين.

أما دراسة بوحمد [21] فقد هدفت إلى التعرف على تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية في دولة الكويت، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في دولة الكويت، في حين تكونت عينة الدراسة من (110) مديراً ومديرة و(328) معلماً ومعلمة، وزعت عليهم أداة الدراسة الاستبانة، وكشفت الدراسة عن نتائج منها: كانت تصورات مديري المدارس الثانوية لمجالات الدراسة كما يلي: جاء في الرتبة الأولى مجال التوقعات، وتلاها مجال المعتقدات، ثم مجال الأعراف ثم مجال القيم فيما جاء في الرتبة الأخيرة مجال الفلسفة، كما جاءت تصورات المعلمين كما يلي: جاء في الرتبة الأولى مجال الفلسفة وتلاها مجال التوقعات ثم بعده مجال المعتقدات ثم مجال الأعراف ثم في الرتبة الأخيرة مجال القيم، وأوصت الدراسة ببعض التوصيات منها: ضرورة العمل على تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية لمنسوبي المدارس عامة وإخضاعهم لدورات تدريبية وتأهيلية.

وهدف دراسة أبو هين [22] إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون المجتمع من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعددهم (3464) معلماً ومعلمة وبلغت العينة (450) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، ووزعت عليهم أداة الدراسة الاستبانة وتوصلت الدراسة لنتائج منها: أن ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الأولى ثم تلتها ثقافة الإنجاز ثم بعدها ثقافة التعاطف الإنساني ثم ثقافة القوة، وأوصت الدراسة ببعض التوصيات منها: ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري المدارس الثانوية بالثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال التدريب الميداني، وإعطائهم المزيد من الدورات التدريبية لتزويدهم بخبرات جديدة ترفع مستوى أدائهم، وإجراء المزيد من الدراسات المشابهة لهذه الدراسة من أجل التطوير والتحسين.

وهدف دراسة المطيري [23] إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة وتكون المجتمع من جميع معلمي مدارس التعليم العام في الهيئة، وطبقت على عينة عشوائية قوامها (236) معلماً وتوصلت الدراسة لنتائج منها: أن نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بالهيئة هو ثقافة النظم وإن درجة الممارسة لأنماط الثقافة في جميع المدارس جاءت بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بمدارس الهيئة باعتبارها مرتكزاً هاماً يعتمد عليه نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية.

(ب) الدراسات الأجنبية:

في ضوء مشكلة الدراسة الحالية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي الذي يقوم على وصف الواقع كما هو في الميدان، وتفسيره وصولاً لاستنتاجات ومقترحات التصور الذي تهدف الدراسة إليه.

ب. مجتمع الدراسة

تم تحديد مجتمع هذه الدراسة، ليشمل جميع المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة حائل ومن هم على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (1436-1437هـ)، حيث بلغ حجم المجتمع أثناء إجراء الدراسة (819) معلماً.

ج. عينة الدراسة

تم تحديد عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، قوامها (350) معلماً، حيث وزعت أداة الدراسة على جميع أفراد العينة، واسترجع منها (220) صالحة للتحليل، موزعة حسب البيانات الأولية للمستجيبين، (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) كما في الجدول (1).

للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، ودراسة جيمس وكونولي [25]، ودراسة ماركوليدس وآخرون [24]، هدفت لتحليل مفهوم الثقافة التنظيمية والعلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحصيّل العلمي والإنجاز الطلابي، وتشابهت أيضاً في المنهجية حيث استخدمت المنهج الوصفي، وفيما تنوعت بالعينات فمنها ما تكونت عينتها من المعلمين والمعلمات وبعضها تكونت من الطلاب والبعض الآخر من المديرين، كما تشابهت في استخدامها الاستبانة أداة لجمع المعلومات، فيما تنوعت نتائج الدراسات السابقة طبقاً للأهداف التي كانت تهدف إليها. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء موضوع الدراسة أثناء الكتابة عن الأدب النظري وكذلك في بناء الأداة، أيضاً من خلال الاطلاع على توصيات الدراسات السابقة مما عزز أهمية موضوع الدراسة الحالية وقيمتها العلمية.

5. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

جدول 1

البيانات الدالة على توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة
المؤهل	دبلوم	10	5%
	بكالوريوس	181	82%
	دراسات عليا	29	13%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	36	16.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	80	36.4%
	أكثر من 10 سنوات	104	47.3%

مدى انتماء ووضوح الفقرات ومناسبتها لغرض الدراسة، وإضافة أو حذف ما يرويه مناسباً، وبعد ذلك تم إجراء بعض التعديلات والملاحظات التي دونها، كما تم حذف بعض الفقرات من الاستبانة، وبذلك أصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (49) فقرة موزعة على أربعة مجالات بالشكل النهائي، وللتحقق من ثبات الأداة قام الباحث بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام (معادلة كرونباخ ألفا)، لإيجاد ثبات الأداة وفقاً لمجالاتها الأربعة وتبين أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ لتحقيق أهداف الدراسة ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول 2

ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المجال	درجة الممارسة	درجة الأهمية	عدد الفقرات
المعتقدات	.941	.827	12
القيم	.954	.894	12
الأعراف	.937	.891	11
التوقعات	.964	.928	14
الاستبانة ككل	.989	.958	49

المعيار الإحصائي: تم الحصول على البيانات الفعلية من خلال تفرغ الاستبيانات المحصل عليها على شكل بيانات كمية معبرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، ولتفسير مستوى إجابات أفراد العينة تم استخدام المعيار الإحصائي الموضح في الجدول التالي:

جدول 3. المعيار الإحصائي

مستوى درجة الممارسة	عالي جداً	عالي	متوسط	متدني	متدني جداً
مستوى درجة الأهمية	عالي جداً	عالي	متوسط	متدني	متدني جداً
المتوسط الحسابي	5 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	أقل من 1.80

الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها

فهد العوني

للإجابة عن هذا السؤال، تم إيجاد المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والرتبة لكل مجال من مجالات

الدراسة متعلق بهذا السؤال:

6. النتائج

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس

الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين؟

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والرتبة لدرجة ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين لمجال المعتقدات

الرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال المعتقدات	الرقم
3	0.246	0.979	3.973	تعزز المدرسة الانتماء الديني لدى الطلاب.	1
1	0.229	0.911	3.986	تؤكد المدرسة على أداء مهامها بإتقان.	2
2	0.244	0.976	4.009	للمعلم درواً أساسياً في العملية التربوية التعليمية.	3
7	0.297	1.102	3.712	هناك إجراءات وقائية للحد من الظواهر السلبية التي قد تحدث في المدرسة.	4
8	0.317	1.104	3.482	تهتم المدرسة بالجانب التطبيقي إلى الجانب النظري.	5
4	0.262	1	3.822	تهتم المدرسة بالصالح العام.	6
11	0.354	1.198	3.385	تولي المدرسة أهمية لاحتياجات المجتمع.	7
9	0.335	1.165	3.482	تهتم المدرسة بتعزيز الثقافة الايجابية للمجتمع.	8
10	0.351	1.159	3.304	تناسب برامج المدرسة مع الثورة المعرفية.	9
12	0.382	1.234	3.231	تعمق المدرسة ممارسة السلوك الشوري.	10
5	0.276	1.121	4.068	تحرص المدرسة على تهيئة مكان مناسب لأداء الصلاة.	11
6	0.28	1.0881	3.894	تعتبر المدرسة الطلبة محوراً أساسياً للعلمية التعليمية.	12
	0.29	1.086	3.696	المحور ككل	

ممارسة العمل بإتقان يحقق الأهداف التربوية التي يطمحون إليها. في حين حلت الفقرة (تعمق المدرسة ممارسة السلوك الشوري) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.231) وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى الشعور بغياب هذا المعتقد وعدم ممارسته في المدارس كما ينبغي. وهذه النتيجة بشكل عام تتفق مع بعض ما جاء في دراسة بوحمد [21] ودراسة ملحم [4] إذ جاءت المعتقدات في الرتب المتقدمة من نتائجهم.

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن المجال الأول (المعتقدات)، تراوحت بين (4.068-3.231) وبدرجة ممارسة تراوحت بين العالية والمتوسطة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (3.696) مما يشير إلى درجة ممارسة عالية لما يتعلق بالمعتقدات من وجهة نظر العينة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (تؤكد المدرسة على أداء مهامها بإتقان) بمتوسط حسابي (3.986) بدرجة ممارسة عالية، ولعل ذلك يعزى إلى قناعة سائدة بأن

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والرتبة لدرجة ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين لمجال القيم

الرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال القيم	الرقم
7	0.2920	1.099	3.765	يسود المدرسة جو من الثقة.	13
6	0.2669	1.028	3.852	تشجع المدرسة على التعاون البناء بين الزملاء.	14
2	0.2576	0.995	3.863	يسود في المدرسة مبدأ التسامح.	15
4	0.2651	1.03	3.885	تقيم إدارة المدرسة المعلمين بموضوعية.	16
9	0.3047	1.117	3.665	يؤثر المعلمون زملائهم على انفسهم.	17
3	0.2581	0.992	3.845	يحرص المعلمين على تعميق القيم الايجابية في نفوس الطلاب.	18
8	0.2931	1.111	3.791	تتفادى المدرسة السلوكيات التي قد تؤذي مشاعر الآخرين.	19
10	0.3033	1.098	3.619	تحترم إدارة المدرسة وجهة النظر المخالفة.	20
12	0.3128	1.164	3.721	ترسخ المدرسة وحدة المجتمع.	21
1	0.2466	0.973	3.945	يراعي المعلمون العدالة عند تقييم الطلاب.	22
5	0.2660	1.067	4.009	تسعى المدرسة الى نبذ العنصرية بأنواعها.	23
11	0.31	1.1512	3.759	تشجع المدرسة على مبدأ الشفافية.	24
	0.2325	0.877	3.772	المتوسط العام	

أي أن مستوى الموافقة على عبارات المحور ضمن مستوى موافقة عالي، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (3.772) مما يشير إلى درجة

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن المجال الثاني (القيم)، تراوحت بين (3.619-3.945)

المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (1) - كانون الثاني، 2017

في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.721) وبدرجة ممارسة عالية، وقد يُعزى ذلك إلى شعور أفراد العينة بأهمية وحدة المجتمع والعمل على تماسكه. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة جيمس وكونولي [25] التي ظهرت أهمية القيم فيها جلية وتحت على تبني القيم الإيجابية.

ممارسة عالية لما يتعلق بالقيم من وجهة نظر العينة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (يراعي المعلمون العدالة عند تقييم الطلاب) بمتوسط حسابي (3.945) بدرجة ممارسة عالية، ولعل ذلك يعزى إلى قناعة المعلمين بأن العدالة من القيم التربوية التي ينبغي للمعلم ممارستها أثناء تقييم طلابه. في حين حلت الفقرة (ترسخ المدرسة وحدة المجتمع)

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والرتبة لدرجة ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين لمجال الأعراف

الرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال الأعراف	الرقم
5	0.2564	1.064	4.15	تحتفي المدرسة بالمعلمين الجدد.	25
10	0.3070	1.162	3.784	تشيد المدرسة بالمعلمين المميزين.	26
7	0.2849	1.056	3.708	يتواصل منسوبو المدرسة خارج العمل الرسمي.	27
4	0.2443	0.995	4.073	يهيئ منسوبو المدرسة بعضهم في المناسبات.	28
1	0.2276	0.934	4.106	يبتسم المعلمون لبعضهم عند اللقاء.	29
3	0.2441	0.985	4.037	يوجه المعلمون الطلاب عند ملاحظات سلوكية سلبية.	30
9	0.3017	1.163	3.853	تقدم ادارة المدرسة مساعدات للطلاب ذوي الظروف الخاصة.	31
11	0.3131	1.232	3.936	تقيم ادارة المدرسة حفلة استقبال للمعلمين الجدد.	32
8	0.2878	1.097	3.813	تبذل ادارة المدرسة جهود كبيرة في مساعدة العاملين على تسوية خلافاتهم.	33
6	0.2798	1.105	3.949	تحتفي المدرسة بالطلبة المميزين آخر العام.	34
2	0.2400	1.0031	4.234	يفشي المعلمون السلام عند كل صباح.	35
	0.224	0.881	3.925	المتوسط العام	

الدين الإسلامي الذي يحث على الابتسام مع الآخرين. في حين حلت الفقرة (تقيم إدارة المدرسة حفلة استقبال للمعلمين الجدد) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.936) وبدرجة ممارسة عالية أيضاً، وقد يُعزى ذلك إلى شعور أفراد العينة بأهمية الاحتفاء بزملائهم الجدد كون ذلك من التقاليد والأعراف المستمدة من ثقافة المجتمع الدينية. ونتيجة المجال بشكل عام تتفق مع نتيجة دراسة ملحم [4] التي جاءت الأعراف فيها بالرتبة الأولى في إجابات أفراد العينة، (إجابات المديرين العاملين بالمدارس الخاصة) مما يؤكد على أهميتها من وجهة نظرهم.

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن المجال الثالث (الأعراف)، تراوحت بين (4.234-3.708) أي أن مستوى الموافقة على عبارات المحور جاءت ضمن مستوى موافقة عالي، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (3.925) حيث يشير إلى درجة ممارسة عالية لما يتعلق بالأعراف من وجهة نظر العينة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (يبتسم المعلمون لبعضهم عند اللقاء) بمتوسط حسابي (4.106) بدرجة ممارسة عالية، ولعل ذلك يعزى إلى قناعة المعلمين بأن الابتسامة في وجه الزملاء عرف ينبغي ممارسته مع الزملاء وأيضاً لكون المجتمع يستمد أعرافه من

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والرتبة لدرجة ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين لمجال التوقعات

الرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال التوقعات	الرقم
1	0.249	0.979	3.927	تقوم المدرسة بأدوارها التربوية والتعليمية بشكل فاعل.	36
2	0.272	1.049	3.863	تسعى المدرسة إلى توفير بيئة تعليمية تربوية معززة.	37
10	0.333	1.2	3.603	تدافع المدرسة عن حقوق المعلمين.	38
11	0.334	1.197	3.583	تحقق المدرسة تطلعات المجتمع.	39
9	0.316	1.163	3.679	تسعى المدرسة إلى التطوير المستمر.	40
7	0.307	1.106	3.599	تهتم المدرسة ببناء شخصية الطالب.	41
8	0.313	1.148	3.67	تضع إدارة المدرسة أهدافاً تنشد تحقيقها.	42
14	0.348	1.217	3.493	تهتم المدرسة بتعميق ثقافة الحوار مع الآخرين.	43
13	0.347	1.23	3.541	تعطي المدرسة أهمية للتخطيط التربوي.	44
5	0.295	1.1	3.726	تسهم المدرسة في تنمية المعرفة.	45
12	0.341	1.194	3.498	تبذل ادارة المدرسة جهوداً كبيرة لتنمية وتطوير مهارات العاملين.	46
4	0.294	1.118	3.804	تفي المدرسة بوعودها التي تعد بها.	47

الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها

فهد العوني				
3	0.273	1.09	3.991	48 تستشعر المدرسة خطورة الأفكار المنحرفة.
6	0.3	1.1688	3.9	49 تسعى المدرسة إلى تعميق المواطنة لدى الطلاب.
	0.27	0.997	3.673	المتوسط العام

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن المجال الرابع (التوقعات)، تراوحت بين (3.991-3.493) أي أن مستوى الموافقة على عبارات المحور جاءت ضمن مستوى موافقة عالي، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (3.673) ويشير إلى درجة ممارسة عالية لما يتعلق بالتوقعات من وجهة نظر العينة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (تقوم المدرسة بأدوارها التربوية والتعليمية بشكل فاعل) بمتوسط حسابي (3.927) بدرجة ممارسة عالية، ولعل ذلك يعزى إلى أن أفراد العينة يستشعرون أهمية الدور التربوي الذي يقومون به ولهذا برز لديهم هذا التوقع أكثر من غيره من التوقعات. في حين حلت الفقرة (تهتم المدرسة بتعميق ثقافة الحوار مع الآخرين) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.493) وبدرجة ممارسة عالية أيضاً، وقد يُعزى ذلك إلى شعور أفراد العينة بأهمية الحوار وممارسته أثناء العملية التعليمية والتربوية، ونتيجة المجال بشكل عام جاءت بمستوى عالي وهذه تتفق مع نتيجة دراسة ملحم [4] التي جاءت التوقعات فيها بالرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة (إجابات المديرين العاملين بالمدارس الحكومية).

السؤال الثاني: ما درجة أهمية ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والرتبة لكل مجال من مجالات الدراسة متعلق بهذا السؤال:

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والرتبة لدرجة أهمية ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين لمجال المعتقدات

الرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال المعتقدات	الرقم
2	0.189	0.853	4.51	تعزز المدرسة الانتماء الديني لدى الطلاب.	1
5	0.211	0.911	4.31	تؤكد المدرسة على أداء مهامها بإتقان.	2
3	0.198	0.883	4.45	للمعلم درواً أساسياً في العملية التربوية التعليمية.	3
4	0.203	0.898	4.42	هناك إجراءات وقائية للحد من الظواهر السلبية التي قد تحدث في المدرسة.	4
8	0.232	0.956	4.11	تهتم المدرسة بالجانب التطبيقي إلى الجانب النظري.	5
7	0.221	0.922	4.16	تهتم المدرسة بالصالح العام.	6
12	0.248	0.999	4.03	تولي المدرسة أهمية لاحتياجات المجتمع.	7
10	0.243	0.989	4.06	تهتم المدرسة بتعزيز الثقافة الإيجابية للمجتمع.	8
9	0.242	0.994	4.11	تناسب برامج المدرسة مع الثورة المعرفية.	9
11	0.245	0.974	3.97	تعمق المدرسة ممارسة السلوك الشوري.	10
6	0.217	0.968	4.45	تحرص المدرسة على تهيئة مكان مناسب لأداء الصلاة.	11
1	0.188	0.840	4.47	تعتبر المدرسة الطلبة محوراً أساسياً للعلمية التعليمية.	12
	0.183	0.774	4.22	المتوسط العام	

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن المجال الأول (المعتقدات)، تراوحت بين (4.51-3.97) أي أن مستوى أهمية ممارسة عبارات المحور جاءت ضمن مستوى أهمية عالي وعالي جداً، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (4.22) يشير إلى الأهمية العالية جداً لممارسة المعتقدات من وجهة نظر العينة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (تعتبر المدرسة الطلبة محوراً أساسياً للعلمية التعليمية) بمتوسط حسابي (4.47) بدرجة أهمية عالية جداً، ولعل ذلك يعزى إلى أن أفراد العينة يرون أهمية للتركيز على الطالب وأنه المؤشر الحقيقي للعمل التربوي والتعليمي.

والتعليمي. في حين حلت الفقرة (تولي المدرسة أهمية لاحتياجات المجتمع) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وبدرجة أهمية عالية أيضاً، وقد يُعزى ذلك إلى شعور أفراد العينة بأهمية مراعاة احتياجات المجتمع وخدمته، ونتيجة المجال بشكل عام جاءت بمستوى أهمية عالي وعالي جداً وهذه تتفق مع نتيجة دراسة بوحمدة [21]، التي جاءت المعتقدات فيها بالرتبة الثانية، ودراسة ماركوليدس وآخرون [24]، التي جاء من ضمن نتائجها أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على إنجاز الطلاب وأن هذا غالباً لن يحدث إلا عندما تجعل المدرسة الطالب محوراً أساسياً لقياس الأداء فيها.

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والرتبة لدرجة أهمية ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين لمجال القيم

الرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال القيم	الرقم
2	0.198	0.870	4.39	يسود المدرسة جو من الثقة.	13
7	0.223	0.961	4.31	تشجع المدرسة على التعاون البناء بين الزملاء.	14
1	0.196	0.852	4.36	يسود في المدرسة مبدأ التسامح.	15
5	0.220	0.942	4.27	تقيم إدارة المدرسة المعلمين بموضوعية.	16
11	0.241	0.979	4.06	يؤثر المعلمون زملائهم على انفسهم.	17
3	0.199	0.870	4.38	يحرص المعلمين على تعميق القيم الايجابية في نفوس الطلاب.	18
9	0.235	0.992	4.22	تتفادى المدرسة السلوكيات التي قد تؤذي مشاعر الآخرين.	19
10	0.236	0.965	4.10	تحتزم إدارة المدرسة وجهة النظر المخالفة.	20
12	0.271	1.123	4.15	ترسخ المدرسة وحدة المجتمع.	21
6	0.222	0.963	4.34	يراعي المعلمون العدالة عند تقييم الطلاب.	22
4	0.217	0.952	4.39	تسعى المدرسة الى نبذ العنصرية بأنواعها.	23
8	0.224	0.955	4.25	تشجع المدرسة على مبدأ الشفافية.	24
	0.187	0.794	4.23	المتوسط العام	

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن المجال الثاني (القيم)، تراوحت بين (4.10-4.39) أي أن أهمية ممارسة عبارات المحور جاءت ضمن أهمية عالية وعالية جداً، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (4.23) يشير إلى الأهمية العالية جداً لممارسة القيم المذكورة في المجال من وجهة نظر العينة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (يسود في المدرسة مبدأ التسامح) بمتوسط حسابي (4.36) بمستوى موافقة عالي جداً، ولعل ذلك يعزى إلى أن أفراد العينة يرون أهمية بأن تقوم المدرسة بنشر قيمة

جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والرتبة لدرجة أهمية ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين لمجال الأعراف

الرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال الأعراف	الرقم
9	0.239	1.012	4.24	تحتفي المدرسة بالمعلمين الجدد.	25
5	0.222	0.963	4.34	تشيد المدرسة بالمعلمين المميزين.	26
11	0.280	1.087	3.88	يتواصل منسوبو المدرسة خارج العمل الرسمي.	27
7	0.228	0.949	4.17	يهئ منسوبو المدرسة بعضهم في المناسبات.	28
3	0.203	0.880	4.33	يبتسم المعلمون لبعضهم عند اللقاء.	29
4	0.217	0.952	4.38	يوجه المعلمون الطلاب عند ملاحظات سلوكية سلبية.	30
6	0.224	0.966	4.32	تقدم ادارة المدرسة مساعدات للطلاب ذوي الظروف الخاصة.	31
10	0.269	1.104	4.11	تقيم إدارة المدرسة حفلة استقبال للمعلمين الجدد.	32
8	0.232	0.975	4.20	تبذل ادارة المدرسة جهود كبيرة في مساعدة العاملين على تسوية خلافاتهم.	33
2	0.200	0.884	4.41	تحتفي المدرسة بالطلبة المميزين آخر العام.	34
1	0.197	0.885	4.50	يفشي المعلمون السلام عند كل صباح.	35
	0.195	0.823	4.22	المتوسط العام	

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن المجال الأول (الأعراف)، تراوحت بين (3.88-4.50) أي أن مستوى الموافقة على عبارات المحور جاءت ضمن مستوى موافقة عالي وعالي جداً، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال (4.22) يشير إلى الأهمية العالية جداً لممارسة الأعراف المذكورة في

الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها

الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وبمستوى موافقة عالي، وقد يُعزى ذلك إلى شعور أفراد العينة بأهمية اللقاء خارج العمل الرسمي ولما له من تأثير إيجابي على مستوى العلاقات وتعزيرها من خلال تبادل الأحاديث خارج نطاق العمل، ونتيجة المجال بشكل عام جاءت بمستوى عالي وعالي جداً وهذه تتفق مع نتيجة دراسة ملحم [4]، التي

جاءت الأعراف فيها في الرتبة الأولى في إجابات أفراد العينة (إجابات المديرين العاملين بالمدارس الخاصة)، وكذلك دراسة بوحمد [21] والتي جاءت فيها الأعراف في رتبة متقدمة على المجالات الأخرى في مجال الدراسة، وهذا مؤشر على أن الأعراف الإيجابية في تصور أفراد العينة ذات أهمية أكبر من غيرها وينبغي توفرها في ثقافة المنظمات.

جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والرتبة لدرجة أهمية ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين لمجال التوقعات

الرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال التوقعات	الرقم
1	0.200	0.877	4.38	تقوم المدرسة بأدوارها التربوية والتعليمية بشكل فاعل.	36
7	0.219	0.954	4.36	تسعى المدرسة إلى توفير بيئة تعليمية تربوية معززة.	37
6	0.218	0.952	4.36	تدافع المدرسة عن حقوق المعلمين.	38
10.5	0.244	1.014	4.15	تحقق المدرسة تطلعات المجتمع.	39
9	0.234	0.991	4.24	تسعى المدرسة إلى التطوير المستمر.	40
5	0.217	0.932	4.29	تهتم المدرسة ببناء شخصية الطالب.	41
13	0.249	1.048	4.21	تضع إدارة المدرسة أهدافاً تنشد تحقيقها.	42
10.5	0.244	1.018	4.17	تهتم المدرسة بتعميق ثقافة الحوار مع الآخرين.	43
11	0.247	1.034	4.18	تعطي المدرسة أهمية للتخطيط التربوي.	44
3	0.215	0.915	4.26	تسهم المدرسة في تنمية المعرفة.	45
12	0.248	1.037	4.19	تبذل إدارة المدرسة جهوداً كبيرة لتنمية وتطوير مهارات العاملين.	46
8	0.224	0.961	4.29	تفي المدرسة بوعودها التي تعد بها.	47
2	0.211	0.933	4.43	تستشعر المدرسة خطورة الأفكار المنحرفة.	48
4	0.216	0.948	4.39	تسعى المدرسة إلى تعميق المواطنة لدى الطلاب.	49
	0.207	0.881	4.26	المتوسط العام	

ونتيجة المجال بشكل عام جاءت بمستوى عالي وعالي جداً وهذه تتفق مع نتيجة دراسة ملحم [4] التي جاءت التوقعات فيها في الرتبة الأولى في إجابات أفراد العينة (إجابات المديرين العاملين بالمدارس الحكومية)، وهذا يعطي مؤشراً على أهمية مجال التوقعات لدى أفراد العينة وأنه قد يؤثر على النتائج المستقبلية للمنظمة وتحقيق أهدافها وكذلك دراسة بوحمد [21] والتي جاءت التوقعات فيها في الرتبة الأولى من تصورات مديري المدارس.

السؤال الثالث

هل هناك فروق بين درجة ممارسة وأهمية مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم طرح درجة الممارسة من درجة الأهمية في فقرات المجالات المحددة لمعرفة مستوى الفجوة بين درجة الممارسة (الواقع) ودرجة الأهمية لما يفترض ممارسته (المأمول)، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول 12

مستوى الفجوة بين درجة الممارسة وأهمية مكونات الثقافة التنظيمية

الرتبة	الفجوة	الأهمية	درجة الممارسة	المجال
2	0.523	4.22	3.6957	المعتقدات
3	0.463	4.23	3.7716	القيم
4	0.298	4.22	3.9248	الأعراف
1	0.582	4.26	3.6731	التوقعات
	0.466	4.23	3.7557	ككل

المدارس توضيح هذا المكون القيمي لمنسوبيها كونه بمثابة الموجّه لعملهم التربوي حيث يبرز لهم ما له قيمة وتأثير من أعمالهم التي يقومون بها تجاه طلابهم ومجتمعاتهم.

وجاء في الرتبة الرابعة والأخيرة مجال الأعراف بفجوة بلغ مداها (0.298)، ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن مجال الأعراف من المجالات التي ساهمت في تشكيل الفجوة بأقل مستوى إلا أن هذه النتيجة عكست صورة غير مرضية بين درجة ما هو واقع ويمارس ودرجة أهمية ممارسة هذا المكون من قبيل تصورات عينة الدراسة، ولعل ذلك يعود إلى عدم إعطاء المدارس أهمية مناسبة لهذا المجال مما ترتب عليه تشكل تصور لا يصل إلى المأمول الذي يطمح إليه أفراد العينة والمرغوب فيه لديهم، وقد يعزى ذلك أيضاً لاعتماد إدارة المدارس على اكتشاف منسوبيها لهذا المكون بأنفسهم كون الكثير منهم أبناء المجتمع المحلي ويحملون أعراف إجتماعية من المفترض أن تنتقل لعملهم، وينبغي عليهم إدراك هذه الأعراف والتي بعضها نابع من ثقافة هذا المجتمع ونظراته تجاه العمل التربوي. وتخلص الدراسة إلى أن على المدارس توضيح هذا المكون لمنسوبيها خاصة وهي تبحث عن كل مما شأنه إنجاح برامجها التربوية التي تستهدف بها طلابها وتحقق الأهداف التي يتوخاها أفراد المجتمع .

السؤال الرابع: ما هو التصور المقترح لمكونات الثقافة التنظيمية التي ينبغي أن تكون سائدة في المدارس الثانوية؟

يمثل هذا السؤال المرحلة الرابعة للدراسة وتمت الإجابة عليه بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية، واستناداً على نتائج الدراسة التي أظهرت وجود فجوة بلغ مداها (0.466)، بين درجة ممارسة وأهمية ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية محل الدراسة، حيث تبين أن هناك حاجة لمكونات الثقافة التنظيمية الإيجابية ينبغي توفيرها بالمدارس ، ولتلبية هذه الحاجة النابعة من تطلعات وغايات عينة الدراسة الذين هم في الميدان تم بناء تصور مقترح للثقافة التنظيمية وفقاً لمجالات الدراسة: المعتقدات، والقيم، والأعراف، والتوقعات، وذلك ليكون مرتكزاً لمنسوبي المدارس ولتطوير وتحسين واقع ثقافتهم التنظيمية لتصبح أكثر إيجابية وإنتاجية ومما يصب في تحقيق أهداف مدارسهم وغاياتها بكل كفاءة وتميز وذلك وفق العناصر التالية التي يحتويها هذا المقترح:

أسس التصور المقترح:

استمد هذا التصور أسسه من وجهات نظر أفراد العينة وانطباعاتهم التي اتضحت بإجاباتهم على أداة الدراسة والتي كانت تشخيصاً لواقع درجة وأهمية ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة حائل في المملكة العربية السعودية وكذلك من الأدب النظري والدراسات السابقة، وذلك للوصول لثقافة تنظيمية محفزة وإيجابية لهذه المدارس وتحقق الأهداف المرجوة.

أهداف التصور المقترح:

- معالجة مواطن الخلل في مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل.

وبالنظر للجدول (12) تبين أن هناك فروقاً بين درجة ممارسة وأهمية مكونات الثقافة بشكل عام، حيث بلغت الموافقة على درجة الممارسة (3.7557) بينما بلغت درجة أهمية الممارسة (4.23)، مما يشير إلى وجود فجوة بين درجة ممارسة وأهمية الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بلغ مداها (0.466).

وقد نال مجال التوقعات الرتبة الأولى وفقاً لتقديرات عينة الدراسة، إذ بلغت الفجوة أكبر مدى لها بمستوى بلغ (0.582)، ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن مجال التوقعات من أهم المجالات التي ساهمت في تشكيل الفجوة والتي عكست صورة غير مرضية بين ما هو واقع من درجة الممارسة وأهمية ممارسة هذا المكون من قبيل تصورات عينة الدراسة، ولعل ذلك يعود إلى عدم إيلاء المدارس مجال التوقعات الأهمية المرغوب فيها، مما ترتب على ذلك درجة لا تصل إلى المأمول الذي يطمح إليه أفراد العينة والمرغوب لديهم، كما أنه قد يعزى إلى وجود خلل في عدم وضوح الأهداف التي تطمح إليها المدارس. وفي هذا السياق تخلص الدراسة إلى أنه من سبل تقليص هذه الفجوة أن تجلّي المدارس هذه المكون من الثقافة لمنسوبيها وتضع أهداف محددة يمكنهم الاطلاع عليها وحتمهم وتحفيزهم لتحقيقها، حيث أن ذلك قد يكون من الأساليب الناجحة في رفع همّتهم وروحهم المعنوية نحو التميز، لا سيما وأن عدم توضيح أهداف المدارس لمنسوبيها يجعلهم في تيه من عملهم ولا يدركوا ما هو المطلوب منهم تحقيقه.

وجاء في الرتبة الثانية مجال المعتقدات بفجوة بلغ مداها (0.523)، ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن مجال المعتقدات من المجالات التي ساهمت في تشكيل الفجوة والتي عكست صورة غير مرضية بين ما هو واقع من درجة الممارسة وأهمية ممارسة هذا المكون من قبيل تصورات عينة الدراسة، ولعل ذلك يعود إلى عدم إعطاء المدارس أهمية مناسبة لهذا المجال مما ترتب على ذلك تشكل تصور لا يصل إلى المأمول الذي يطمح إليه أفراد العينة والمرغوب فيه لديهم، وقد يعزى أيضاً لاعتماد إدارة المدارس على اكتشاف منسوبيها لهذا المكون بأنفسهم كون الكثير منهم لديهم مؤهلات تربوية وقد تعرضوا لأهمية هذا المجال أثناء إعدادهم التربوي، أو أثناء اطلاعهم المستمر على جديد العلوم التربوية، وتخلّص الدراسة أن على المدارس توضيح هذا المكون لمنسوبيها كونه بمثابة الميثاق العملي الذي يؤطر جهودهم التربوي ويحد من الاجتهادات فيه والتي قد تكون عرضة للتقصير.

وجاء في الرتبة الثالثة مجال القيم بفجوة بلغ مداها (0.463)، ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن مجال القيم أيضاً من المجالات التي ساهمت في تشكيل الفجوة والتي عكست صورة غير مرضية بين ما هو واقع من درجة الممارسة وأهمية ممارسة هذا المكون من قبيل تصورات عينة الدراسة، ولعل ذلك يعود إلى عدم إعطاء المدارس أهمية وفق ما ينبغي لهذا المجال من وجهة نظر أفراد العينة مما ترتب على ذلك تشكل تصور لا يرقى إلى المأمول الذي يطمح إليه أفراد العينة والمرغوب لديهم، وقد يعزى ذلك إلى عدم وضوح أهمية الدور التربوي المهم لقيم الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة، وتوجه الدراسة أن على إدارة

- 4- يواجه المعلمون الطلاب عند ملاحظة السلوكيات السلبية.
- 5- تشيد المدرسة بالمعلمين المميزين.
- 6- تقدم ادارة المدرسة مساعدات للطلاب ذوي الظروف الخاصة.
- 7- يهئ منسوبي المدرسة بعضهم في المناسبات.
- 8- تبذل ادارة المدرسة جهود كبيرة في مساعدة العاملين على تسوية خلافاتهم.
- 9- تحتفي المدرسة بالمعلمين الجدد.

التوقعات:

- 1- تقوم المدرسة بأدوارها التربوية والتعليمية بشكل فاعل من خلال تشخيص وتقييم الواقع وإيضاح المأمول.
 - 2- تستشعر المدرسة خطورة الأفكار المنحرفة.
 - 3- تسهم المدرسة في تنمية المعرفة.
 - 4- تسعى المدرسة إلى تعميق المواطنة لدي الطلاب.
 - 5- تهتم المدرسة ببناء شخصية الطالب.
 - 6- تدافع المدرسة عن حقوق المعلمين.
 - 7- تسعى المدرسة إلى توفير بيئة تعليمية تربوية معززة.
 - 8- تفي المدرسة بوعودها التي تعد بها.
 - 9- تسعى المدرسة إلى التطوير المستمر.
7. التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

1. ينبغي ممارسة المعلمين لمكونات الثقافة التنظيمية التي حدث عليها توافق بنسب مرتفعة في الدراسة.
2. ينبغي أن يدرك المعلمين أهمية ممارستهم لمكونات الثقافة التنظيمية بشكل عام وخاصة أن لهم دور تربوي تجاه طلابهم وزملاء العمل والمجتمع بشكل عام ولها تأثير فيه.
3. تحفيز وحث المعلمين على الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تحقق التميز والريادة المؤسسية، وليكونوا قدوة لغيرهم في الالتزام بها وممارستها.
4. تبني إدارات المدارس الثانوية بمدينة حائل للتصور المقترح الذي توصلت إليه.
5. إجراء دراسات مشابهة توضح أهمية مكونات الثقافة التنظيمية وأثر ذلك على مخرجاتها التربوية والتعليمية.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] شاين، إدجاره، (2011)، "الثقافة التنظيمية والقيادة"، ترجمة: الأصبغي، محمد، وهبي، محمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [2] الغامدي، مليحة مسعود، (2009). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- [3] عابدين، محمد عبدالقادر، (2011). "مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظة القدس"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- تحديد أولويات مكونات الثقافة التنظيمية بالمدارس والعمل على تطويرها وتحسينها.
 - رسم الخطط والتوقعات التي تلي تطلعات وغايات وأهداف المدارس.
 - تحديد أساليب الإجراءات والعمليات المطلوبة لعملية تحسين الثقافة التنظيمية بالمدارس.
 - آليات التنفيذ: كما ورد من خلال الأدب النظري أن الثقافة التنظيمية عادة يتبناها القادة، عليه من أولويات التنفيذ أن يتبنى قادة المدارس هذه المكونات ومن ثم يعمدوا لنقلها للمعلمين في مدارسهم، وقد يستعان بذلك بالدورات التوعوية وورش العمل التفاعلية، والنشرات التثقيفية، وأن يحدد أهداف واضحة للجميع يعمل لتحقيقها والعمل من أجل الوصول لها.
 - المعوقات: من أبرز المعوقات هو غياب الأهداف التي يراد الوصول إليها، وكذلك عدم القناعة بأهمية مكونات الثقافة التنظيمية ودورها في النجاح التربوي والتعليمي.
 - الحلول المقترحة: توضيح الأهداف قد تكون من أهم الأساليب الناجحة وتعرض منسوبي المدارس لدورات توعوية تبين لهم أهمية مكونات الثقافة التنظيمية وممارستها وتشكيل لجان توعوية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لمدارسهم.
- مكونات التصور المقترح:

المعتقدات:

- 1- تعتبر المدرسة الطلبة محوراً أساسياً للعملية التعليمية.
 - 2- تعزز المدرسة الانتماء الديني لدى الطلاب.
 - 3- للمعلم درواً أساسياً في العملية التربوية التعليمية.
 - 4- هناك إجراءات وقائية للحد من الظواهر السلبية التي قد تحدث في المدرسة.
 - 5- تؤكد المدرسة على أداء مهامها بإتقان.
 - 6- تحرص المدرسة على تهيئة مكان مناسب لأداء الصلاة.
 - 7- تهتم المدرسة بالصالح العام.
 - 8- تهتم المدرسة بالجانب التطبيقي إلى الجانب النظري.
 - 9- تتناسب برامج المدرسة مع الثورة المعرفية.
- القيم:

- 1- يسود في المدرسة مبدأ التسامح.
 - 2- يسود في المدرسة جو من الثقة.
 - 3- يحرص المعلمين على تعميق القيم الإيجابية في نفوس الطلاب.
 - 4- تسعى المدرسة إلى نبذ العنصرية بأنواعها.
 - 5- تُقيم إدارة المدرسة المعلمين بموضوعية.
 - 6- يراعي المعلمون العدالة عند تقييم الطلاب.
 - 7- تُشجع المدرسة على التعاون البناء بين الزملاء.
 - 8- تُشجع المدرسة على مبدأ الشفافية.
 - 9- تتفادى المدرسة السلوكيات التي قد تؤذي مشاعر الآخرين.
- الأعراف:
- 1- يفشي المعلمون السلام عند كل صباح.
 - 2- تحتفي المدرسة بالطلبة المميزين آخر العام.
 - 3- يبتسم المعلمون لبعضهم عند اللقاء.

- [4] ملحم، أحمد عارف، (2003). "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- [5] العتري، بسام مناور، (1425). "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- [6] المقبل، عبير عبدالعزيز (1430هـ/1431هـ)، "الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم (بنات)، بمدينة الرياض" جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- [7] الشلوي، حمد، فرحان (1425)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [8] النوح، عبدالعزيز، (2012). "الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض دراسة تقويمية"، مجلة كلية التربية. جامعة الإسكندرية المجلد الثاني والعشرون (العدد الأول) لسنة 2012.
- [9] آل مربع، صالح سعد، (2012) "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية"، مركز الدراسات للبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- [10] الشمري، يوسف سعد (2013). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بنحسين الأداء التعليمي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [11] المطيري، محمد غالب، (2013)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- [12] صديقي، أمينة، (2013)، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- [13] السرحاني، حسين مريزيق، (2011)، "الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة دراسة عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، القاهرة، مصر.
- [14] دنيا، بوديب، (2013)، "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- [15] الفالح، نايف سليمان، (2001). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [16] محمد، ماهر أحمد، مرسي، عمر محمد، (2011) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط"، المجلة العلمية، المجلد الثامن والعشرون – العدد الثاني، إبريل 2012، مصر.
- [17] عيد، رمضان، هيبه، حسام (2004)، "الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، العدد الثاني والثلاثون، (2004).
- [18] الحمود، حمد، (2010)، "خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- [19] مداحي، أمال، حنان، مردود (2015)، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، الجزائر.
- [20] العوفي، محمد غالب، (2005)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [21] بوحمدة، خالد محمد (2008)، "تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية في الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- [22] أبو هين، وداد حسن، (2010). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- [23] المطيري، سعد سعيد، (2014). "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.
- ب. المراجع الأجنبية
- [24] George A. Marcoulides, Ronald H. Heck, Constantinos Papanastasiou, (2006), "Student perceptions of school culture and achievement: testing the invariance of a model", International Journal of Educational Management, Vol. 19 Iss: 2, pp.140 – 152.
- [25] James Chris & Connolly Michael. (2009) "An analysis of the relationship between the organizational culture and the performance of staff Work groups in schools and the development of an explanatory model", International Journal of Leadership in Education October-December (2009), Vol. 12, No.4.
- [26] Nandamuri, p. (2012), "Organizational Culture of Secondary Schools – An Analysis", Article PDF is Available on www. Researchgate.net.

SUGGESTED PARADIGM FOR DISCIPLINARY CULTURE IN SECONDARY SCHOOLS IN HAIL CITY FROM THE POINT OF VIEW OF TEACHERS

FAHAD ALAWNI ALANAZI

Hail University

***ABSTRACT_** The study aims at diagnosing the contents of disciplinary culture which prevails in secondary schools in hail city through knowing the degree and the importance of its practicing from the point of view of teachers, to reach the suggested idea which should the contents of disciplinary culture be. The study included all the teacher in the secondary schools in hail during the time of study. The number of the teacher is (819). A random specimen was determined (350) teachers. The study used the descriptive and Survey approach. The study concluded the following results. the degree and importance of practicing the contents of disciplinary culture in the secondary school in hail from the point of view of the teachers attained a very high degree and medium degree of acceptance on the fields of study. The study recommended recommendations, For instance: The teacher should practice the contents of the disciplinary culture which have been approved by a very high degree and that they should urge realize the importance of practicing it in general. And also should urge them to be committed to the positive contents of disciplinary culture. The study also recommended doing similar studies that show educational output.*

***KEY WORDS:** the suggested paradigm - The disciplinary culture- High schools.*