

الفصل الثالث

الثقافة التنظيمية

- مفهوم الثقافة التنظيمية (ثقافة المدرسة) .
- أهمية الثقافة التنظيمية .
- مكونات الثقافة التنظيمية وتفاعلاتها .
- خصائص الثقافة التنظيمية .
- تأثيرات الثقافة التنظيمية .
- أبعاد الثقافة التنظيمية .
- أنماط الثقافة التنظيمية .

الفصل الثالث

الثقافة التنظيمية

تمهيد :

تحتل الثقافة موقع الصدارة في اهتمامات المشتغلين بالعلوم الاجتماعية وذلك في محاولة منهم لتحديد مفهومها بغرض التعرف على الكثير من العوامل المؤثرة على الفرد والمجتمع بكل مايسود فيه من قيم وعادات وتقاليد مترابطة تساعد في تشكيل الصورة السائدة في المجتمع وتعتبر هذه الثقافة احدى ملامح الخصوصية والتفرد والتميز لهذا المجتمع.

والمدرسة بوصفها تنظيم اجتماعي لها شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات من خلال الثقافة السائدة بها وماتتضمنه من قيم ومعايير تؤثر في سلوك أعضائها فهي بمثابة إطار يوضح السبل التي يتم بها فعل الأشياء وتوصيل المعايير للأفراد وتقبل القيم التي يتم غرسها داخل المدرسة.

ومن ثم أصبح موضوع الثقافة التنظيمية (الثقافة المدرسية School Culture) من الموضوعات التي تحظى باهتمام كثير من المهتمين بالمجال التعليمي على اعتبار أن الثقافة التنظيمية الإيجابية هي التي تدفع أعضاء المدرسة إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على تحسين الخدمة التعليمية واحتواء المتغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية فيتمخض عن ذلك كله ما يسمى بالإبداع الإداري.

إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في حياة المدرسة، فهي تجمع المدرسة في كيان واحد متكامل، يجعلها وحدة مترابطة لها اتجاه واضح ومحدد، وهي تجمع أعضائها وتوجههم نحو هدف واحد هو استمرار وبقاء هذه المؤسسة، وقدرتها على المنافسة، كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في الرقابة على سلوك أعضائها، وإضفاء ميزة تنافسية للمدرسة أمام منافسيها، ولعل هذا الدور الحيوي هو الذي دفع الباحثين لدراسة الثقافة التنظيمية (ثقافة المدرسة)، ووظائفها داخل المدرسة، وأثرها على الإبداع الإداري.

ولكي يتم فهم الثقافة التنظيمية لابد من معرفة مفهومها وأهميتها، ثم معرفة مكوناتها والنماذج المرتبطة بها وكيفية نقل هذه المكونات إلى أعضائها، ثم معرفة خصائصها وتأثيراتها وأبعادها وأنماطها.

مفهوم الثقافة التنظيمية (ثقافة المدرسة) : School Culture

الثقافة التنظيمية هي امتداد لكلمة ثقافة المستمدة من علم الأنثروبولوجي والإجتماع، حيث تم إدخال هذا المفهوم إلى العلوم الإدارية مع بداية الثمانينات.

والثقافة في علم الأنثروبولوجي هي أسلوب الحياة لأفراد الجماعة، أو هي ما يحمله مجتمع ما من معارف ومعتقدات وفنون وآداب وقوانين وعادات.

بعد تحديد مفهوم الثقافة بوجه عام نتناول بالتحليل بعض مفاهيم الثقافة التنظيمية بهدف الوصول إلى مفهوم واضح ومحدد.

ويشير **Andrew** لثقافة المدرسة على أنها: "النسق الذي يتضمن القيم والمعتقدات والمعايير والرموز والقصص التي تؤثر بصورة واضحة على كل أشكال العمليات التنظيمية داخل المدرسة ويحدد هذا النسق القيمي ما يفكر فيه العاملون وطريقة تفكيرهم" (السيد، ٢٠٠٣: ٩).

وقدم **روبيرت Robert** مفهوماً للثقافة التنظيمية بأنها: القيم المشتركة والمعايير التي توجد في المؤسسة والتي يتعلمها الأعضاء الجدد، وهي بذلك تتضمن المعتقدات السائدة والمشاعر وأنماط السلوك التي تتبع من عملية تاريخية يتم من خلالها نقل القيم والمعايير عبر الأجيال. (الثويني، ٢٠٠٨: ٢٢)

ويتميز هذا المفهوم بأنه يتضمن الجانب العلني للثقافة وهو أنماط السلوك، وكذلك الجانب غير العلني وهو القيم والمعايير والمعتقدات، كما أنه تضمن التركيز على عملية النشأة الاجتماعية وانتقال الثقافة عبر الأجيال، كما أوضح وظيفة الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للسلوك.

وذكر **جادل الله** مفهوماً للثقافة التنظيمية بأنها: المعاني والمفاهيم التي يشترك فيها أعضاء جماعة ما، فيما يرتبط بعملهم والتعبير عن هذه المفاهيم والمعاني في شكل أنماط سلوك معينة.

(جادل الله، ١٩٩١: ١٧)

ويركز هذا المفهوم على المكونات الخاصة بالثقافة وهي المكونات غير العلنية وتتضمن المعاني والمفاهيم والمكونات العلنية وهي أنماط السلوك، لكنه لم يذكر الافتراضات والقيم، وهي مكونات أساسية للثقافة التنظيمية، بل إنه بناء على هذه المكونات تتضح المعاني والمفاهيم، كما أنه لم يذكر الهدف أو الدور الذي تقوم به الثقافة داخل الجماعة.

كما أشار **هيجان** للثقافة التنظيمية بأنها " تعبير عن قيم الأفراد ذوى النفوذ في مؤسسة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المؤسسة وفي أنماط سلوك الأفراد كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم"

(الغامدى، ٢٠٠٩: ١١).

من العرض السابق نلاحظ عدم وجود اتفاق على مفهوم محدد للثقافة التنظيمية، وربما كان السبب الأساسي هو أن كل باحث قد نظر إلى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر مختلفة عن الآخر، إلا أن هناك بعض نقاط الإتفاق التي اجتمعت عليها المفاهيم المختلفة. وفيما يلي أهم هذه النقاط :

- الثقافة التنظيمية ترتبط بالجماعة في المؤسسة، فلا تكون الثقافة في فرد ولكن لابد من وجود جماعة تربطها ثقافة ما.
- الثقافة مشتركة، فالأساس في الثقافة أن تكون مشتركة بين أغلب أفراد المنظمة
- أنها ظاهرة اجتماعية النشأة، ترتبط بالتفاعل بين أعضاء المنظمة من جانب والبيئة المحيطة من جانب آخر.
- أنها ظاهرة ترتبط بالزمن فالثقافة لا تخلق أو توجد في لحظة بل أنها تتكون على مر فترات زمنية.
- أن جوهر الثقافة التنظيمية هو مجموعة الافتراضات الأساسية والقيم ومعايير السلوك.
- الثقافة التنظيمية مكتسبة فهي ترتبط بعملية التكيف الاجتماعي.
- أنها متشابهة فكل أجزاءها ترتبط بقوة بالأجزاء الأخرى.

مكونات الثقافة التنظيمية وتفاعلاتها:

الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الافتراضات الأساسية Basic Assumptions والقيم Values والمعتقدات Beliefs وقواعد السلوك Behavioral Norms التي تنتقل داخل المؤسسة من الأعضاء القدامى إلى الأعضاء الجدد، فتحرك وترشد وتوجه سلوكهم داخل المؤسسة، وتخلق للمؤسسة شخصية منفردة تميزها عن غيرها من المؤسسات. وفيما يلي عرض لكل مكون منها ثم تعريف بعض المظاهر العلنية لهذه المكونات.

• الافتراضات الأساسية Basic Assumptions

عرف شاين Schein الافتراضات الأساسية بأنها "معتقدات مسلم بها وإدراكات وأفكار ومشاعر يحملها الأفراد في منطقة اللاوعي (Schien, 1992: 17)، كما عرفها بأنها هي حقائق وجمل مفترضة حول النفس وحول العالم الخارجي، ويتم قبولها كحقائق ثابتة، وهي تمثل حلولاً للمشاكل التي مرت بها المؤسسة، فعندما تمر المؤسسة بمشكلة ما فإن القادة يقدمون مجموعة من الحلول فإذا نجحت هذه الحلول فإن الأفراد يستخدمونها باطمئنان نتيجة تكرارها ونجاحها في حل المشكلات وتصبح لا تحتاج إلى مناقشة وتصبح مسلم بها.

وتزداد ثباتاً مع مرور الوقت وتتميز الافتراضات الأساسية بعدم قابليتها للتغيير، وأن البدائل الأخرى تمثل بدائل مرفوضة من الجماعة وهذه الافتراضات مع الوقت تنتقل إلى منطقة اللاوعي، فلا يدرك الأفراد أن لديهم افتراضات أساسية معينة، ويصعب عليهم تحديدها، وبالرغم من أنهم يتصرفون بطريق لا شعورية وفقاً لهذه الافتراضات.

وتختلف الافتراضات الأساسية عن المعتقدات في ثلاثة أوجه. (Schien, 1992:30)

- * أن المعتقدات يحملها الفرد وهو واعي ومدرك لها ويمكنه التعرف عليها وتحديدها، بينما الافتراضات الأساسية لا يدركها الفرد وتكون في منطقة اللاوعي.
- * أن المعتقدات قابلة للمناقشة وبالتالي يمكن إحداث تعديل نسبي فيها بينما الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش ومسلم بها.
- * أن المعتقدات معارف بسيطة غير معقدة **Simple Cognition** بينما الافتراضات الأساسية معارف متعددة نتيجة تراكم عدة خبرات عبر مدى زمني معين.

• القيم Values

عرف شالين Schein القيم بأنها "مجموعة من المبادئ المعلنة والمشاركة، التي تحاول الجماعة تحقيقها (9: Schien, 1992) والقيم هي مشاعر غالباً ما تكون غير ظاهرة بشكل مباشر، ولا يتم مناقشتها، فعندما تتعرض الجماعة إلى مشكلة ما، فإنها تبحث عن حل فإذا كانت الجماعة جديدة، فإن القادة غالباً ما يقترحون الحلول التي تتوافق مع الافتراضات الأساسية لهم، فإذا حققت نجاحاً معيناً يتكون لدى الأفراد ميل مع هذه الحلول ومع الوقت تتكون قيم خاصة بما هو صحيح أو خطأ، وما هو عدل أو ظلم، والقيم هي تعبير مجرد من الحوادث، بمعنى أنها تعبر عن قيم مجردة، وكل مؤسسة لها نظام قيمى خاص بها، يعطيها طابعاً خاصاً، ويميل الأفراد إلى تفضيله ويرون أنه صحيح يمثل القيم التي يعتنقونها، وتتميز القيم بالمقدرة على تحديدها، وقياسها، وهذا ما دفع الباحثون في مجال الثقافة التنظيمية على التركيز في دراساتهم على تعريف وتحديد النظام القيمى للمؤسسات، ثم قياس مدى انتشارها داخل المؤسسة.

(Hatch, 1997:214)

والقيم تعبر عن المبادئ الاجتماعية والأهداف والمعايير التي تتبناها المؤسسة، فهي تحدد لأعضاء المؤسسة ما يهتمون به مثل الحرية، التقاليد، الولاء وهي تمثل الوجه الأخلاقي للأشياء، فهي المعيار الذي يتم الحكم على أساسه من وجهة نظر أخلاقية، وغالباً ما ترتبط القيم بوجود ارتباط عاطفي قوي، ولذلك فإن الأفراد يدركون هذه القيم ويتعرفون عليها بسهولة. وقد يتضمن

النظام القيمي للمؤسسة قيماً تنظيمية اقتصادية مثل قيم جودة المنتج، والإنتاجية العالية، وخفض التكلفة، والتي تمثل قيماً اقتصادية، وتعتبر قيم تحقيق أعلى معدل تشغيل للعمالة، وتحقيق رفاهية للعاملين عن قيم تنظيمية اجتماعية، وتلعب القيم دوراً أساسياً في التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية.

وتبدأ المؤسسة في عملية التكيف للعاملين والتي تبدأ بالاختيار والتعيين، ثم مراحل عملية التكيف والتي من خلالها يتعرف العاملون على قيم المؤسسة، وتكون النتيجة خلق نظام قيمي خاص بالمؤسسة ويرتبط بالولاء والشعور الواجب نحو المؤسسة وترتبط القيم بالمعتقدات وقواعد السلوك بشكل واضح على المستوى الفردي والمستوى الجماعي.

فعلى المستوى الفردي تكون القيم والمعتقدات معاً اتجاهات الأفراد نحو أمور الحياة، هذه الاتجاهات على أساسها يتم السلوك بشكل معين ونمط محدد، وعلى المستوى الجماعي فإن المعتقدات المشتركة والقيم المشتركة تكون معاً اتجاهات مشتركة للجماعة يعبر عنها في شكل قواعد سلوك محددة تنعكس على السلوك الجماعي. (Johns, 1998:116)

القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية اتضح أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المؤسسات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد. وقد اتضح أن كلاً من فرانسيس، وودكوك أفضل من تناول هذا الجانب بالبحث. لذا سوف تقتصر هذه الدراسة على بعض القيم التي تناولها هذان الباحثان. (فرانسيس وودكوك، ١٤١٦هـ: ٤٠)

أ- القوة:

إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المؤسسة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المؤسسة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المؤسسة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب. ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللائمة للسلطة الفاعلة.

ب- الصفوة:

تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة. ولذا تعد الصفوة -كقيمة- خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم كفاءاته الفعلية، واستكشاف دوافعه.

ج- المكافأة:

إن المؤسسة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته. والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المؤسسة في اتجاه رفع مستوى الأداء.

ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

د- الفاعلية:

تتبنى المؤسسة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات. ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المؤسسة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

هـ - الكفاءة:

تتبنى المؤسسة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. والمؤسسات ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح وتحقيق الأهداف، إلا أن تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات. حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المؤسسة.

و - العدالة:

تدرك المؤسسات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المؤسسات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

ز - فرق العمل:

تتجزأ الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المؤسسة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تتبنى المؤسسات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمؤسسة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.

ح - القانون والنظام:

تطور كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول.

وتمارس المؤسسات نفوذاً كبيراً على سلوك العاملين بها من خلال تلك القوانين. لذا فالمؤسسة الناجحة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين. لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمؤسسة.

وهذه القيم التنظيمية التي تمت مناقشتها تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء العاملين حيث إن قيم القوة والصفوة والمكافأة تؤثر في ممارسة المديرين للصلاحيات والسلطات. أما قيم الفاعلية والكفاءة والكفاية فتؤثر بوضوح في أداء المهمات والواجبات. بينما تؤثر قيم العدالة وفرق العمل والقانون والنظام في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية داخل المؤسسة (النعمي، ١٤١٨هـ: ٢٩).

• المعتقدات Beliefs

المعتقدات جزء من النظام المعرفي للأفراد يرتبط بما ينظرون إليه ويعتقدون أنه صحيح أو غير صحيح، (Johns, 1998:116) وهي حقائق أو عبارات تشرح مفاهيم وأفكار معينة دون تقييمها، وتلعب المعتقدات دوراً هاماً في كشف العلاقات بين المفاهيم المختلفة مثل الربط بين الأجر والرضا، وترتبط بعملية التعلم، وقد يتم خلق وتدعيم المعتقدات من خلال التجربة المباشرة أو بطريقة غير مباشرة من خلال ما يصلنا من معلومات عنها من الزملاء، أو من خلال آراء الآخرين الذين نحترمهم ونثق فيهم، أي أن المعتقدات جزء أساسي من الثقافة التنظيمية، ويمكن التعرف عليه بوضوح، وتؤثر بشكل أساسي في اتجاهات وسلوك الأفراد.

وغالباً ما يحدث خلط بين القيم والمعتقدات إلا أن هناك فرقاً واضحاً بينهما، حيث تعبر القيم عن العنصر المثالي في الأشياء، والذي يجب أن يكون عليه الشيء، وهذه القيم لا يختلف حولها الأفراد، بينما المعتقدات تختلف من فرد لآخر، وهي ترتبط بما يعتقدون أنه صواب أو خطأ، وهذه المعتقدات يمكن إخضاعها للتقييم. ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية الاعتقاد أنه "كلما ربطنا العمل والأداء بالأجر كلما زادت الإنتاجية" وقد يختلف الأفراد حول صحة هذه المعتقدات، بينما القول أن كل أفراد المؤسسة يجب أن يكون لهم نفس الحقوق والواجبات دون تفرقه هذا تعبير عن قيمة العدل، ونجد أن الأفراد لا يختلفون حول هذه القيمة، إلا أنه غالباً ما ترتبط المعتقدات بالقيم في حياة المؤسسة بما يجعل عملية الفصل بينهما صعبة، فمثلاً عندما نقول أن قيمة الصراحة والأمانة هي إحدى قيم المؤسسة، فإنه في نفس الوقت نرى أن الأفراد يعتقدون أنه بالصراحة والأمانة يمكن رفع إنتاجية المؤسسة.

• قواعد السلوك Norms Behavioral

قواعد السلوك هي تلك القواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسباً أو غير مناسب من العاملين في ظروف معينة، هذه القواعد تتكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية التعامل فيما بينهم، وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المؤسسة من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم البعض، وهي توقعات يحملها أفراد المؤسسة حول سلوك الآخرين أي هي تحديد معايير التصرف الصحيح. (Johns, 1998:241)

ونحن نجد في المؤسسات قواعد سلوك معينة يختص فيها باحترام الآخرين، ففي المؤسسات التي تكون أكثر توجهاً نحو السلطة والقوة **Power Oriented** نجد أن احترام مراكز القوة والرؤساء يمثل سلوكاً أساسياً له قواعد معينة، بينما في المؤسسات الموجهة بالناحية الفنية **Technical Oriented** نجد أن ذوى الخبرة والمعرفة يحصلون على قدر كبير من الاحترام في أسلوب التعامل معهم ويمكن تقسيم قواعد السلوك إلى نوعين:

١- قواعد إرشادية: تحدد السلوك المرغوب مثل إتقان العمل، الاهتمام بالمظهر، احترام الآخرين، وغيرها من أنماط السلوك المرغوبة.

٢- قواعد تحذيرية: تحدد السلوك غير المرغوب فيه مثل إضاعة الوقت، عدم التعاون، الإهمال، الرشوة، وغيرها من أنماط السلوك المرفوضة.

وتقوم قواعد السلوك بعدة وظائف منها خفض درجة عدم التأكد لدى الجماعة لوجود قواعد محددة للسلوك تمكنهم من توقع سلوك الزملاء وتقوم قواعد السلوك بالتحكم في تصرفات العاملين وتوجه نحو أهداف المؤسسة، وتدعم الروابط بين العاملين، وتساعد الجماعة على تجنب المشاكل الخاصة بالتفاعل بين العاملين. (Jeff Harris, 1992: 34).

وتتكون قواعد السلوك من خلال ما يحدده القادة والأفراد ذوي النفوذ داخل المؤسسة، وغالباً ما ترتبط قواعد السلوك بأربعة عناصر أساسية تدور حولها هذه القواعد هي:

١- الولاء حيث تسعى كل مؤسسة لتكوين قواعد سلوك تدعم الولاء لدى الأفراد.

٢- الملابس حيث يتم من خلال قواعد السلوك تحديد نوعية وشكل الملابس المقبولة التي يرتديها الأفراد العاملين

٣- الأداء حيث يتم تحديد مستويات الأداء المقبولة من الجماعة.

٤- المكافآت حيث يتم تحديد الأسس التي يتم على أساسها توزيع المكافآت.

(Johns, 1998:241)

وقد يظهر الفرد استقلالاً عن قواعد السلوك في المؤسسة بناءً على عنصرين هما:

١- مستوى انتماء الفرد للمؤسسة أو جماعة العمل، فكلما قل انتماء الفرد كلما زاد استقلاله عن قواعد السلوك في المؤسسة.

٢- مركز وقوة الفرد في المؤسسة، فكلما زادت قوة الفرد ومركزه كلما كان يميل إلى إظهار تميزه في شكل عدم خضوعه للقواعد التي يخضع لها الجميع.

من خلال العرض السابق لمكونات الثقافة التنظيمية نجد أن هذه المكونات مترابطة ومبنية على بعضها البعض ويبقى جزء آخر تظهر من خلاله الثقافة التنظيمية وهو جانب المظاهر العلنية للثقافة، وهي المظاهر التي يمكن ملاحظتها والإحساس بها والتعرف عليها، وبالتالي التعرف على الثقافة التنظيمية. (Jeff Harris, 1992: 245)

المظاهر العلنية للثقافة التنظيمية :

المظاهر العلنية هي "الأثر المادي للنشاط الإنساني داخل المؤسسة وتظهر في شكل المباني والأدوات وشعار المؤسسة واسمها، ومن المظاهر العلنية أيضاً استخدام ألفاظ معينة داخل المؤسسة تمثل لغة تعامل خاصة بالعاملين وانتشار قصص معينة داخل المؤسسة، ووجود كأس للعامل المثالي، واحتفالات التقاعد، والاجتماعات التي تحدث بصورة دورية وغير رسمية بين العاملين في فترات الراحة.(Schien, 1992 :81)

ويمكن تحديد المظاهر العلنية على النحو التالي:-

* **الرموز Symbols**: وهي مجموعة من الكلمات أو الإشارات أو الصور أو العلامات أو الرموز التي تحمل معنى يميز المؤسسة.

* **الطقوس Ceremonies**: وهي مجموعة من الأنشطة الشائعة التي تمثل ضرورة اجتماعية في ظل ثقافة معينة.ولذلك فإنه يتم ممارستها كضرورة في حد ذاتها مثل طقوس تحية العلم، وطقوس الحفلات في المؤسسات الاجتماعية.

* **القصص Stories**: وهي مجموعة من الأحداث الهامة في حياة المؤسسات التي تصف موقف معين وتهدف إلى تخليد الأحداث الهامة في حياة المؤسسات وخاصة المواقف التي قامت بها قيادات المؤسسة بحيث تنتقل هذه القصص من جيل إلى جيل.

بعد أن تم التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية وكيف تظهر هذه المكونات، يتم التناول فيما يلي:

عملية التفاعل بين هذه المكونات

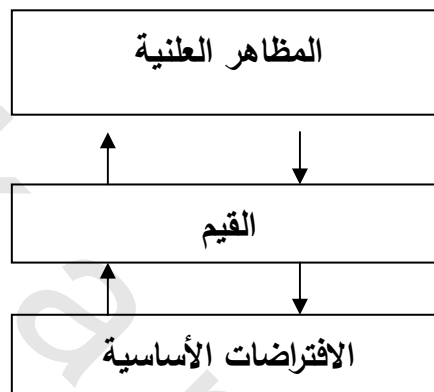
نماذج العلاقات بين المكونات :

قدم بعض الباحثين دراسات توضح التفاعلات بين مكونات الثقافة التنظيمية ومستويات الثقافة التنظيمية ولعل من أشهر هذه المحاولات النماذج التي قدمها كل من شاين Schein وموهان Mohan

- نموذج شاين (Schien, 1992 :89) Schein

يقدم شاين نموذجاً يحدد فيه ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية، تندرج من حيث العمق والقابلية للتغير ودرجة ظهورها وهي الافتراضات الأساسية والقيم والمظاهر العلنية، ويعبر هذا

النموذج عن عملية الظهور **Manifestation**، والتي من خلالها تظهر مكونات الثقافة التنظيمية والتي حددها في الافتراضات الأساسية والقيم، وذلك في شكل المظاهر العلنية، وفقاً لهذا النموذج فإن الافتراضات الأساسية في أعماق مستويات الثقافة التنظيمية وأصعبها تغييراً، ولأنها هي جوهر الثقافة التنظيمية، وأي تغيير حقيقي لابد أن يتم من خلال تغيير هذه الافتراضات، وبعد الافتراضات تأتي القيم في المستوي الثاني، والذي هو أكثر ظهوراً وأقل عمقاً وأكثر قابلية للتغيير من الافتراضات، ثم يأتي على السطح المظاهر العلنية للثقافة التنظيمية والتي هي ظاهرة ملحوظة ويمكن تغييرها، إلا أن تغييرها لا يعني تغيير الثقافة التنظيمية، لأن جوهر الثقافة هو الافتراضات والقيم، ويوضح الشكل (٢) هذا النموذج.

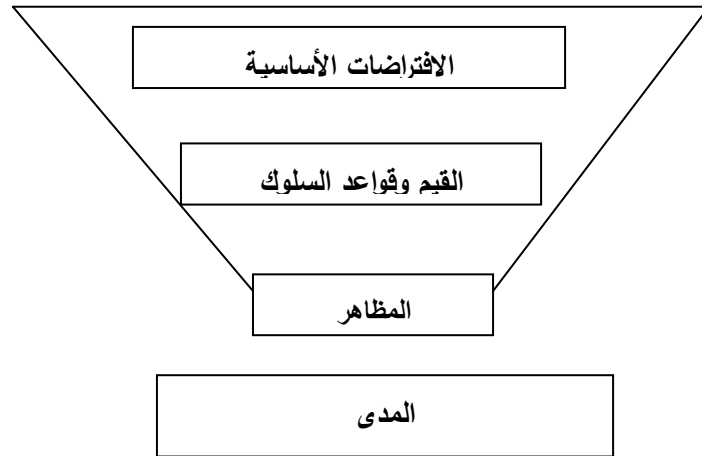


شكل رقم (٢): يوضح نموذج شاين Schein لمستويات الثقافة التنظيمية والعلاقات بينهما

ويتميز هذا النموذج ببساطته ووضوحه، بالإضافة إلى إظهاره للعلاقات الاعتمادية والتكاملية بين المستويات الثلاثة التي حددها، وقد تناول كثيرون هذا النموذج بالدراسة واستخدموه كأساس لدراساتهم، وحاولوا إحداث تغييرات طفيفة فيه، في محاولة لتطويره ومنهم موهان (1993:14) , (Mohan) الذي قدم تطويراً بسيطاً يوضح فيه القاعدة التي تشملها أو المدى الذي تغطية هذه المكونات، حيث يوضح أنها تمتد إلى النواحي الاجتماعية والتاريخية والنفسية في حياة المؤسسة، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.

-نموذج موهان Mohan

ويضم موهان قواعد السلوك إلى القيم في المستوي الثاني للنموذج، كما أنه يوضح أن الافتراضات وهي المستوي الأول، تتسع لتشمل كل جوانب الحياة، وأن القيم تشمل جزءاً أقل من جوانب الحياة وتأتي المظاهر العلنية لتشمل جزءاً أقل لأنها محدودة بإطار الجماعة، ويوضح الشكل (٣) نموذج موهان لمستويات الثقافة التنظيمية والعلاقات بينها.

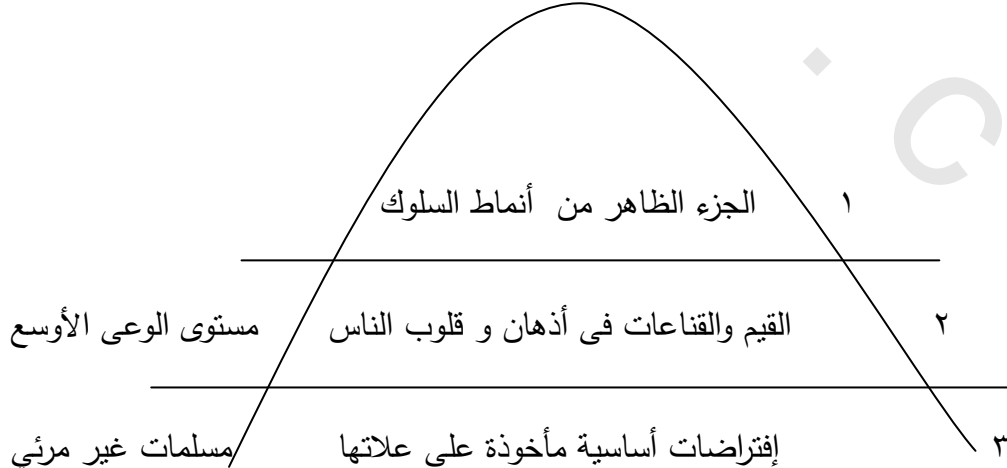


شكل (٣): يوضح نموذج موهان لمستويات الثقافة التنظيمية والعلاقات بينها

ويرى Turner ,Hampden فيما ورد عن (الهوري، ١٩٩٩م: ٩٨-٩٩) أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية لأي مؤسسة :

- ١- جزء ظاهر من أنماط السلوك
- ٢- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب العاملين.
- ٣- جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علقتها وبالتالي فهي غير مرئية.

والشكل التالي يوضح هذه المستويات الثلاثة :



شكل رقم (٤): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة

خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المؤسسات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- الإنسانية:

رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته. والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم. (Ott, 1989: 46).

- الاكتساب والتعليم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومؤسسات العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين. (الساعاتي، ١٩٩٨: ٧٤).

والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المؤسسة بصفة عامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل بها. (كيث، ١٩٧٦: ٣٣).

- الاستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المؤسسات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية .

(جلبي، ١٩٩٦، ٧٣)

وبالرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة. ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المؤسسات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعهدها. (إسماعيل، ١٩٨٢: ١٤٥)

- التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعدّد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها. (الساعاتي، ١٩٩٨: ٩٣).

- الانتقائية:

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها. لذا يرى (قمبر) أن المجتمع الإنساني "يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية" (قمبر، ١٩٨٩: ١٣٣).

إن الخبرات التي تمر بها المؤسسات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المؤسسات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المؤسسة التي يعمل فيها. (العتيبي، ١٩٩٩: ٢٤).

- القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفاعلاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها.

(إسماعيل، ١٩٨٦: ٩٥).

والثقافة التنظيمية تنتشر بين المؤسسات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمؤسسة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

- التغير:

تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.

(الساعاتي، ١٩٩٨: ٩٧).

ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي. (جلبي، ١٩٩٦: ٥٧)

- التكاملية:

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية لتحقيق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات.

(إسماعيل، ١٩٨٦: ٣٨)

ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين

يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ودور وسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة.

(جلبي، ١٩٩٦: ٧٦)

- التجديد والإبداع :

أى أن نظام القيم والعادات والاتجاهات والأعراف السائدة داخل المؤسسة يشجع على إحداث التغيير وتوفير الإبداع . (johns,1998:312) تلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمؤسسات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم. وتنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية: (Ott, 1989: 50)

- ١- أنها توجد في المؤسسات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- ٢- أنها تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك المختلفة.
- ٣- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المؤسسة إلى العمل والإنتاجية.
- ٤- أنها الموجّه والمؤثر في فاعلية المؤسسة.

أهمية الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي داخل المدرسة حيث تعتبر عنصراً أساسياً جنباً إلى جنب مع مكونات المدرسة الأخرى من: أفراد وأهداف وتكنولوجيا وهياكل تنظيمية.

وتتلخص أهمية الثقافة التنظيمية كما يوضحها الرخيمى(الرخيمى، ٢٠٠٠: ٥٨-٦٠) فى الآتى:

١ . دليل للإدارة والعاملين:

حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، وتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمؤسسة تواجدها ونموها.

وتحقق أيضاً التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المؤسسة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمؤسسة.

بناء على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

٢ . إطار فكري وتعبيري :

حيث توجه الثقافة أعضاء المؤسسة الواحدة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم. ويتعلم الأفراد من خلالها داخل المدرسة كيفية التعبير عن أنفسهم، ورغباتهم، ويقومون من خلالها بالاتصال مع بعضهم البعض، ومع غيرهم من الأفراد خارج الجماعة، حيث تملك كل مدرسة مفردات خاصة بها وإشارات ورموز وتعبيرات يستخدمها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض، هذه المفردات والإشارات والرموز والتعبيرات تختلف من مدرسة لأخرى، ويظهر هذا الجانب التعبيري عند انتقال فرد جديد للعمل في المدرسة، حيث يجد في البداية صعوبة في التعبير عن نفسه وآراءه حتى يتكيف مع ثقافة المدرسة، ويستوعب مفرداتها وطرق التعبير والاتصال فيها. (الثويني، ٢٠٠٨: ٢٦)

٣ . إطار تنظيمي:

إن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبين المستفيدين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.

٤ . ملمح مميز للمؤسسة:

وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل: الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

٥ . ميزة تنافسية للمؤسسة:

تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالنقاني في العمل وخدمة المستفيدين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية: كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.

٦. استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين :

فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمؤسسات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

٧ . عنصر جذري يساعد في قابلية المؤسسة للتغيير:

فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منها، وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير.

٨ . إدارة حالات عدم التأكد:

من قديم الأزل والإنسان يخشى المستقبل والغيب بما يحمله من أحداث وتجارب، ويرتبط بالمستقبل عادة مجالات عدم التأكد والتي تولد لدى الإنسان حالة من التوتر والقلق الذي ينعكس على سلوكه.

وفي ظل هذا العالم من المتغيرات يلجأ الإنسان إلى تحديد أو خلق نقاط ثبات معينة تؤخذ كمسلمات وتقلل من حالات عدم التأكد، وعلى مستوى المدرسة تعمل الثقافة التنظيمية كمرشد لها في حالات التغيرات البيئية حتى تمكن نقاط الثبات التي توفرها الثقافة التنظيمية من التفاعل مع حالات عدم التأكد بناءً على تلك الافتراضات والقيم الثابتة. (الثويني ، ٢٠٠٨ : ٢٥)

٩ . خلق نظام تحكم ورقابة اجتماعي :

إن نظام الرقابة والتحكم في المدرسة يقوم على أساس وجود أداء يتم تقييمه ووجود شخص محل تقييم، وأيضاً شخص يقوم بالتقييم، ومعايير وأدوات واضحة للتقييم، هذا بوجه عام في نظام الرقابة والتحكم السائدة في المدرسة، إلا أن الثقافة التنظيمية تقدم نظاماً آخر للرقابة والتحكم، وهو نظام اجتماعي ينبع من ذات الفرد داخل الجماعة، وبالتالي فهو لا يقتصر على تقييم الأداء، ولكن يمتد إلى أنماط السلوك المختلفة داخل المدرسة، ويتميز هذا النظام الرقابي بعدم شعور العاملين بأي قيود خارجية على تصرفاتهم، ولا يشعرون بالضيق من هذا النظام، بل يشعرون أن هذا النظام وجد لحمايتهم حيث يسود اتفاق وفهم مشترك بين العاملين والإدارة بخصوص ما يعتبر معايير مناسبة للسلوك وينفذها العاملون باتفاقهم. (الشيخ، ١٩٩٥ : ١٣)

١٠. خلق الاستمرارية

من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الثقافة التنظيمية وظيفة البقاء والاستمرارية للمدرسة، فالمدرسة تسعى لأن تحقق لنفسها النمو والبقاء، وهذا هو الهدف الأوحد لأي مؤسسة أو جماعة والثقافة التنظيمية بطبيعتها لديها القدرة على خلق الاستمرارية لمكوناتها، من خلال انتقالها من فرد لآخر، ومن جيل إلى جيل من خلال عملية التكيف الثقافي Socialization، ويقصد بها العملية التي من خلالها يتعلم الفرد كيف يفكر، ويتصرف ليتوافق مع حاجات الجماعة، ويرتبط عاطفياً بهذه القيم والأفكار وأنماط السلوك.

١١. بناء شخصية المدرسة وخلق الالتزام

إن انتماء العاملين لثقافة تنظيمية مشتركة تمكنهم من إدراك دورهم وموقعهم، وموقع الآخرين داخل هذه الثقافة التنظيمية ومن خلال تفاعل أعضاء الجماعة في إطارها، يتكون لهذه الجماعة شخصيتها المنفردة، ويتكون لدى أفرادها الالتزام نحو الأطر الاجتماعية.

(الشيخ، ١٩٩٥: ١٠)

ويتفق كل من "نيدل Needle وبراوزر Prosser" على أهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق الاستراتيجيات التنظيمية، وتحقيق التغيير المنشود من هذه الاستراتيجيات، وتساعد أيضاً في خلق مناخ جيد وبيئة مدرسية ملائمة مما ينعكس ذلك على أداء الأفراد العاملين بالإيجاب، وبالتالي يتحسن أداء المدرسة ككل ليتسم بالإبداع.

ويلخص جورتن وسنودين Gorton & Snowden عدداً من الوظائف الهامة التي تؤديها الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

- ١- زيادة الشعور بالهوية.
- ٢- تسهيل عملية الالتزام بالجماعة من خلال سيادة روح الفريق والتعاون داخل المدرسة.
- ٣- جعل المدرسة قادرة على التكيف مع بيئتها المتغيرة.
- ٤- تمثل ثقافة المدرسة الغراء الإجتماعي الذي يربط مكونات التنظيم ببعضها البعض وتسعى الى توفير المعايير المناسبة للسلوك بهدف توجيه وإرشاد أعضاء المدرسة.

(السيد، ٢٠٠٣: ٥٢)

ويؤكد (ديسلر) أن المدارس الناجحة هي التي تركز قيمها وثقافتها على الإبداع والمشاركة في صنع القرارات والموضوعية في الحكم على الموظفين وتجعلهم يتبنون الثقافة دون إجبار منهم وإنما رغبة منهم. (الليثي، ٢٠٠٨: ٢٠)

ومما سبق يستنتج الباحث أن الثقافة التنظيمية تكون فعالة وتدفع المؤسسة إلى الأمام وتؤدي إلى التطوير والتجديد والإبداع حينما تتفق مع القيم الإبداعية، وفي هذا تأكيد على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية لإحداث الإبداع الإداري أو تكون الضد، وهذا يتوقف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والتي قد تكون محفزة للإبداع الإداري أو محبطة له.

تأثيرات الثقافة التنظيمية:

من الأسباب الأساسية التي دفعت الباحثين إلى دراسة الثقافة التنظيمية، هو ما لاحظوه من تأثيرات واضحة لها، حيث أنها توجه وتتحكم في السلوك التنظيمي للعاملين، كما تحدد للمدرسة أساليب التعامل مع البيئة الخارجية بما تحمله من فرص وتهديدات وأنها تعمل على تحديد التوجه المستقبلي للمدرسة.

وفيما يلي أهم العوامل التي تتحكم في تأثير الثقافة التنظيمية على المدرسة وكيفية تأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المدرسة.

العوامل التي تتحكم في تأثير الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية في تأثيرها على المدرسة تمثل محصلة لثلاثة عناصر أساسية هي: الاتجاه. الانتشار. القوة. وفيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

اتجاه الثقافة Cultural Direction

يقصد بالاتجاه مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الأهداف. فالثقافة التنظيمية يمكن أن تدفع العاملين نحو تحقيق أهداف المدرسة، أو تدفعهم بعيداً عن تلك الأهداف، وبمعنى آخر أن اتجاه الثقافة التنظيمية إما أن يكون اتجاه إيجابي صحيح أو أن يكون اتجاه سلبي غير صحيح، فإذا كان نمط الثقافة التنظيمية السائد يدعو إلى التمسك بالقديم، وأساليب العمل المتبعة منذ زمن، بينما المدرسة تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة تحتاج إلى التطوير الدائم والإبداع، فإن هذا النمط من الثقافة التنظيمية يدفع المدرسة إلى الاتجاه الخطأ، والعكس صحيح.

(Robbins ,998:572)

انتشار الثقافة Cultural Pervasiveness

يشير انتشار الثقافة التنظيمية إلى الدرجة التي يشترك فيها أفراد المدرسة في ثقافة واحدة، بمعنى مدى انتشار نفس الافتراضات والقيم والمبادئ ومعايير السلوك بين أفراد المدرسة الواحدة وتتفاوت درجة انتشار الثقافة من مدرسة لأخرى، حيث تتفاوت بين ثقافة تنظيمية واسعة

الانتشار وأخرى سطحية، ويرجع هذا إلى التفاوت إلى عوامل أهمها: (Amsa, 1986:313)

١. الفترة الزمنية التي تمثل عمر الثقافة، فكلما زاد عمر الثقافة التنظيمية زاد انتشارها.

٢. درجة توافق وانسجام مكونات الثقافة التنظيمية مع بعضها البعض.

٣. مدى توافق الثقافة التنظيمية مع الثقافة الشخصية لأفرادها.

٤. قوة تأثير المدير داخل المدرسة، فكلما زادت قوة تأثير المدير كلما زاد انتشار الثقافة.

قوة الثقافة Cultural Strength

تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثير الثقافة على الأفراد. ويرى البعض أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تتميز مكوناتها بالانتشار الكثيف بين العاملين في المدرسة، وأنه كلما زاد تقبل العاملين لمكونات الثقافة التنظيمية كلما زاد التزامهم نحوها. (خطاب، ١٩٩٧: ١٥)

إن الثقافة التنظيمية هي التي تدفع العاملين للعمل وبذل التضحيات من أجل تحقيق هدف الجماعة، ولا يشترط انتشار الثقافة داخل الجماعة كي تكون قوية، ويتضح ذلك في المؤسسات متعددة الجنسية التي تظهر فيها ثقافات فرعية منتشرة بين عدد محدود من الأفراد ولكنها ذات تأثير قوي، كما أن قوة الثقافة التنظيمية هي التي تمكنها من أداء وظيفتها كنظام رقابة وتحكم اجتماعي في السلوك، وبدون قوة الثقافة يصعب التحكم في سلوك الأفراد العاملين، ويمكن إرجاع قوة الثقافة إلى:

- مدى ارتباطها بقيم دينية وعقائدية، حيث نجد أن مكونات الثقافة التنظيمية التي ترتبط بقيم دينية أو عقائدية يكون لها قوة تأثير كبيرة على السلوك.
- درجة اعتناق الأفراد لهذه الثقافة، فكلما زادت درجة تشبع الأفراد بقيم المدرسة وافتراساتها الأساسية وتعلقهم بمظاهرها العلنية كلما زادت قوة تأثيرها على السلوك.
- البعد الزمني، فكلما طالت مدة اعتناق هذه الثقافة زادت قوة تأثيرها.

ويمثل تأثير الثقافة التنظيمية على المدرسة محصلة هذه العناصر الثلاث مجتمعة، فالثقافة التنظيمية يكون لها تأثير إيجابي على المدرسة عندما توجه السلوك في اتجاه أهداف المدرسة، وتزداد قوة هذا التأثير إذا كانت الثقافة واسعة الانتشار ولها تأثير قوي على الأفراد.

(أحمد، ١٩٩٦: ٩٨)

تأثير الثقافة التنظيمية في السلوك التنظيمي

إن للثقافة التنظيمية كما سبق وأوضحنا وظيفة أساسية في التحكم والرقابة على السلوك.

لكونها تخلق نظام رقابي وتحكم اجتماعي، هذا النظام يحدد للأفراد أنماط السلوك الصحيح ، ويؤثر على أدائهم داخل المدرسة، وينعكس أثر الثقافة على الأداء في تحقيق مستويات أداء أعلى أو تحقيق ميزات تنافسية ، وقد وجدت الدراسات أن الثقافة التنظيمية الإيجابية القوية هي أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق مستوى أداء مرتفع من خلال مجموعة مكونات ثقافية ، يمكن بها تحقيق مستوى الأداء المرتفع ومنها. (إمام، ١٩٩٦: ١٣)

* الاتجاه نحو التغيير وتشجيع الابتكار والإبداع.

* وجود رؤية واضحة واتجاه واضح يحقق الإتفاق على الأهداف والغايات.

* القيم والمعايير الواضحة والقوية والتي تتحول إلى قوة دافعة للسلوك.

* الاهتمام بالأفراد كعنصر ثقافي هام يدفع الأفراد للثقة في عدالة التقييم.

* الاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون بين الأفراد يمثل مكوناً ثقافياً هاماً وفعالاً في تحقيق مستويات أداء مرتفعة ومتميزة. ويرجع بعض الباحثين الاختلاف أو التباين في مستويات الأداء بين المدارس إلى اختلاف مكونات الثقافة التنظيمية بين هذه المدارس (خطاب، ١٩٩٧: ١٩) وهذا الاختلاف يرجع إلى:

* اختلاف القيم الشخصية للعاملين في المدارس مرتفعة الأداء عن القيم الشخصية في المدارس منخفضة الأداء.

* وجود اختلاف في النظام القيمي بين المدارس مرتفعة الأداء والمدارس منخفضة الأداء.

إن الاختلاف الثقافي بين هذه المدارس يؤدي إلى اختلاف في الالتزام ودرجة رضا العاملين هذه المكونات الثقافية التي تحقق الأداء المرتفع تسمى سمات ثقافية Cultural Traits وقد ظهرت السمات الثقافية بوضوح في كتاب أوتشي ١٩٧٨ عن نظرية (Z-Theory) ويقصد بها السمات أو المكونات الثقافية التي تجعل بعض المؤسسات تحقق عائداً أعلى من العائد الذي تحققه مؤسسات أخرى لا تمتلك هذه السمات الثقافية.

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها تؤثر تأثيراً واضحاً على السلوك التنظيمي حيث تحدد الثقافة التنظيمية أنماط السلوك الصحيحة ، ويتأثر السلوك تبعاً للتغير في القيم والعادات بالأحداث التي تحدث في حياة المؤسسة.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

تختلف المدارس في ثقافتها التنظيمية، وهذه الاختلافات تنشأ من اختلاف النظام القيمي بين المدارس، ولذلك فإن تحديد هيكل واحد للثقافة التنظيمية يسرى على جميع المدارس هو أمر

في غاية الصعوبة، ولكن يمكن تحديد مجموعة أبعاد عامة للثقافة التنظيمية بحيث يكون الاختلاف بين المدارس في درجة الإهتمام بكل بعد مما ينعكس على نمط الثقافة السائدة.

وسوف يتم شرح لمفهوم كل بعد كالتالي: (عبد اللطيف، ٢٠٠٧: ١٩٩٦-٢٠٠٠)

أ- العلاقات الإنسانية (التوجه بالعاملين/الاهتمام بالعنصر البشري)

يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المدرسة بالعنصر البشري بها، والأولوية التي تعطيها لهذا العنصر، ويظهر هذا البعد من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العلاقات الطيبة مع العاملين، والتسامح عند الأخطاء البسيطة، والتكافل الاجتماعي، وعدم التقيد بالرسميات في التعامل وتقدير واحترام العاملين القدامى، والتعامل بلطف، والاستماع بصدر رحب للآخرين، واحترام الصغير والكبير، والتعامل بروح الأسرة الواحدة، ويؤكد توافر هذه العناصر أن المدرسة تهتم بدرجة كبيرة بالعنصر البشري بها.

ب- عمل الفريق (التوجه بالعمل الجماعي):

ويرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المدرسة بالعمل الجماعي وتشجيعها له، ويظهر هذا البعد من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العمل الجماعي من خلال التركيز على التعاون بين العاملين، ومحافظة الجماعة على تقاليدها بالرقابة على أعضائها، ومدى تشجيع المدرسة لوجود جماعات غير رسمية وعمل المدرسة على تحقيق الأمان المعنوي لكل من الرؤساء والمرؤوسين والمسؤولية الجماعية عن نجاح المدرسة. وتجنب الصراعات، وتشجيع الرحلات الجماعية لتحقيق الانسجام بين العاملين وتدعيم الحماس المشترك، وتكوين جماعات عمل تتنافس لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

ج- الإبداع:

يعكس هذا البعد مدى توجه المدرسة للإبداع ويظهر في تشجيعها للأفكار والاقتراحات الجديدة وتشجيع روح المبادرة الفردية والإستعداد لتقبل التغيير والتركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعه، وتشجيع التجريب كأولى خطوات التطوير من خلال عقد اجتماعات دورية لتبادل المعرفة والأفكار، وتكريم المبدعين والمبتكرين، وعمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار الجديدة، وتدعيم المرونة، ومع نظم اتصالات فعالة بين الوحدات المختلفة داخل المدرسة.

د- التكيف مع البيئة (التعامل مع البيئة):

ويعبر هذا البعد عن قدرة المدرسة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة والتي

تظهر في سهولة تكيف العاملين مع ظروف المدرسة، وسرعة تكيفها مع التغيرات البيئية ومسايرتها للتطوير التكنولوجي من خلال التحليل المستمر لعناصر البيئة، مما يجعلها تؤثر وتتأثر بحركة المنافسين، بالإضافة إلى وجود علاقات مستمرة مع أجهزة الإعلام والتأكيد على أهمية المعلومات والمرونة والحفاظ على وجود علاقات واضحة مع المؤسسات المرتبطة بعمل المدرسة.

هـ - الاهتمام بالنتائج (التوجه بالنتائج):

ويرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المدرسة بالنتائج النهائية وعدم التركيز على التفاصيل، الأمر الذي يتطلب الدقة في تحديد الأهداف، وتوقع الأداء العالي والمشاركة في المعلومات والاهتمام بالإنجازات، وعدم الإهتمام بتفاصيل العمل، والمكافأة عن الأداء المتميز، والإيمان بأن الأفراد هم القوة الإيجابية للقوة الدافعة للتطوير في المدرسة أو المرونة وعدم التقيد بساعات عمل محددة في سبيل تحقيق الهدف والإهتمام بالجودة والإتقان.

و - المسؤولية الاجتماعية (التعامل مع المجتمع):

يرتبط هذا البعد بمدى تحمل المدرسة لمسئوليتها الاجتماعية نحو المجتمع الذي تعمل فيه من خلال مساهمتها في العمل الجماعي داخل المجتمع وتوفير فرص للتدريب بأنواعه المختلفة والمساهمة في المشروعات القومية، والمنظمات غير الحكومية والمناسبات المحلية والقومية والمساهمة في التنمية الفكرية والثقافية من خلال تنظيم ندوات ومؤتمرات ودورات مختلفة.

أنماط الثقافة التنظيمية

تتعدد وتختلف أنماط الثقافة التنظيمية نظراً لما يحمله العاملون من خلفيات ثقافية وقد وضع كثير من الباحثين بعض التصنيفات التي تتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية.

وفيما يلي نعرض لبعض هذه التصنيفات التي أوردها (السيد، ٢٠٠٣: ٦٨-٧٦)

١ - تصنيف بيتجنر Pettigener وجاتيس Gatiss :

اتفق كل من بيتجنر وجاتيس حول بعض الأنماط السائدة للثقافة التنظيمية وهي:

أ - ثقافة السلطة:

تنضج هذه الثقافة في العلاقة بين مدير المدرسة ومتخذي القرار وبين الأفراد العاملين في المدرسة، وتعتمد على شكل ومصدر السلطة وفي حالة فقد هؤلاء الثقة في العاملين معهم تسوء العلاقة داخل المدرسة، وإذا وجدت ثقافة وسلطة قوية للمديرين عندئذ يصبحون قادرين

على جذب الأفراد العاملين الذين يتقنون فيهم ويتيحون الفرص لهم للمشاركة فى عملية اتخاذ القرار.

ب- ثقافة المهمة:

ينظر إلى الأفراد على أنهم ذو أهمية ثانوية ويتم وضع الأهداف من خلال إدارة المدرسة فى ضوء بعض المعايير التى تحدد السلوك المرغوب والسلوك غير المرغوب بهدف تحسين أداء الأفراد العاملين ولا يشجع هذا النوع من الثقافة على مشاركة المستفيدين ولا التغذية الراجعة لهم عما يدور داخل المدرسة حيث يتم النظر إليهم على أنهم مشكلات أكثر منها فرص.

ج- ثقافة الأفراد:

التركيز هنا على تشجيع وتحفيز الأفراد العاملين على الأداء الجيد وتنسم الإدارة هنا بأنها ديمقراطية اجتماعية ويصبح المدير كصديق وتساعد المعايير السائدة فى المدرسة على تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين بالمدرسة والتزامهم وزيادة الروح المنوعية ويمكن تقبل شكاوى الأفراد العاملين والعمل على احتوائها فى بيئة العمل فى حالة ملائمة التغذية الراجعة لما يرغب فيه الأفراد العاملون.

د- ثقافة الدور:

تنسم بوجود اهتمام عال بالأفراد والأداء ولكن ليس فى نفس الوقت، ففى حالة الاهتمام بشدة بالأفراد يوجد اهتمام بسيط بالأداء، ويستحوذ المدير على السلطة فى المدرسة مع عدم تفويض أى جزء من سلطته

هـ- الثقافة الرائدة:

تعتبر امتداد لعمليات التحسين المستمرة فى المدرسة، وتنتج عن بعض التجديدات التى تتم داخل المدرسة، وتفسر هذه الثقافة كيفية إنجاز الأشياء، وتركز الثقافة الرائدة على العمليات والممارسات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمى والأفراد العاملين وتساعد هذه الثقافة على الاستجابة لحاجات سوق العمل واشباع حاجات العاملين وسرعة الاستجابة للتغيرات والتطورات السريعة.

و- ثقافة الدعم الاجتماعى:

تستند هذه الثقافة على الإبتكارية والدينامية والرؤية الواضحة للمدرسة والتى تساعد فى تحقيق أهداف المدرسة وتهتم هذه الثقافة بالمستفيدين والأداء الجيد.

ز- الثقافة المتوازنة:

اهتمام متوازن بالأفراد والأداء ويسعى الأفراد إلى التطبيع الاجتماعي مع ثقافة المدرسة الحالية والقضاء على أى نوع من الصراع داخل المدرسة ومن هنا تتخذ إدارة المدرسة كافة الإجراءات اللازمة لإحداث مثل هذا التوازن.

ح- الثقافة المشتركة:

اهتمام بسيط بالأداء والأفراد وسيادة روح الفريق والتعاون والتزام الأفراد بتحقيق أهداف المدرسة وتقبل الأفراد للمعايير والقواعد الثقافية فى المدرسة ويسعى الأفراد إلى تحسين أدائهم من خلال تكوين فرق عمل فعالة.

ط- الثقافة الناضجة:

تكامل الاهتمام بكل من الأفراد العاملين والأداء ومشاركة الأفراد العاملين فى وضع السياسات الخاصة بالمدرسة وعملية اتخاذ القرارات ؛ ويرتكز مجهود الأفراد على التوجه بأهداف المدرسة، وتستند معايير المدرسة على تحقيق التميز والفهم الكامل لثقافة المدرسة.

ومن الملاحظ أن هذا التصنيف تناول الأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية من خلال التمييز بين كل من الأشكال التقليدية وغير التقليدية لهذا النوع من الثقافة حيث تعبر رسالة ورؤية المدرسة عن القيم الرسمية داخل المدرسة المتعلقة بنظام الإدارة، وعندما يتم تدعيم هذه القيم فإنها تصبح ذى أهمية واضحة لجميع العاملين فى المدرسة وتتشكل مثل هذه القيم من خلال بعض العوامل:

* مدى المشاركة فى إدارة المدرسة.

* الدرجة التى عندها تشبع المدرسة حاجات العاملين والطلاب بصورة إيجابية.

* وجود نظام الإثابة عن الأداء الجيد.

٢- تصنيف توماس Thomas:

يرى توماس Thomas أن المؤسسات الفعالة هى التى يوجد بها توافق بين استراتيجية المؤسسة والبيئة المحيطة ؛ ولقد صنف الثقافة التنظيمية بناءً على العلاقة بين التأكيد الاستراتيجى للمؤسسة واحتياجات البيئة ؛ أى المدى الذى إليه يكون التأكيد الاستراتيجى داخلياً وخارجياً حيث تتطلب البيئة تغييراً أو استقراراً ويرى أنه توجد أربعة أنماط للثقافة التنظيمية وهى:

أ- ثقافة التكيف:

تظهر فى حالة التأكيد الاستراتيجى على البيئة الخارجية، والتركيز على التغيير والمرونة والثقافة هى التى تغذى القيم والمعايير والمعتقدات والمبادئ التى تدعم قدرة المؤسسة على مراقبة

البيئة وإشباع حاجات العاملين.

ب- ثقافة المهمة:

تهتم بخدمة البيئة الخارجية مع زيادة الاهتمام بحاجات الاستقرار والتوجيه ويعتبر وجود رؤية مشتركة أمر حيوي في ثقافة المدرسة حتى تعمل على تزويد الأعضاء بمثل هذه الرؤية فإنها تعطيهم الوضوح والغرض من عملهم، ويقوم القادة بتشكيل السلوك من خلال التأكيد على رؤية المنظمة، ومن هنا تظهر الحاجة إلى وجود ثقافة مدرسية فعالة توازن بين البيئة الخارجية وبيئة المدرسة.

ج- ثقافة الاندماج (المشاركة):

تهدف إلى مشاركة أفراد البيئة المحيطة بالمدرسة في ما يحدث داخل المدرسة لأنها تتعامل مع بيئة متغيرة بشكل سريع، ويعتبر خلق الإحساس بالمسؤولية والالتزام حيال قطاع المدرسة "أفضل السبل لنجاح مثل هذه الثقافة".

د- ثقافة الترابط:

تتسم باستقرار البيئة الخارجية وتسعى الرموز والمارسم والتقاليد والسياسات الى دعم التعاون بهدف تحسين أداء المدرسة كما تساعد البيئة المستقرة في خلق مدرسة منظمة ومترابطة.

٣- تصنيف "نيدل Needle":

ويستند هذا التصنيف إلى مدى قوة ثقافة المدرسة حيث يرى أنه يوجد نوعان من الثقافة هما:

أ- ثقافة قوية:

وتتسم بوجود انساق بين الثقافة والإستراتيجية، وتهتم بتحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عملية صنع القرار داخل المدرسة ولإيجاد نوع من التعاون والتكامل، وتساعد هذه الثقافة في تحقيق سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة والتخلص من الإجراءات الروتينية وتحسين العلاقات الإنسانية.

ب- ثقافة ضعيفة:

حيث يقل الإتفاق بين الثقافة والاستراتيجية في ظل وجود مناخ سيئ لا يشجع على المشاركة والتعاون والعمل الجاد وشيوع اللامبالاة والبطء الشديد وبعض القيم السلبية ووجود نوع من الاغتراب التنظيمي.

٤ - تصنيف "براويزر" Prosser:

ويستند هذا التصنيف على العوامل المؤثرة على قيم ومعتقدات الأفراد داخل المدرسة قد صنف براويزر الثقافة المدرسية إلى ثلاثة أنماط هي :

أ- الثقافة الأوسع:

فالمدرسة لا توجد في فراغ ولكنها جزء من ثقافة المجتمع الناتجة عن خبرات الإنسان، فهناك علاقة بين ثقافة المجتمع وثقافة المدرسة لذا فمن الخطأ أن تتناول ثقافة المدرسة بمعزل عن ثقافة المجتمع.

ب- الثقافة الشاملة:

تعتبر المدرسة مؤسسة منفصلة من خلال ثقافتها التنظيمية المختلفة والمنسوبة إلى مجموعة أو جماعة من الأفراد العاملين ومن خلال ما لديهم من معايير وقيم ومعتقدات وعادات يتم المفاضلة بين مجموعة من المدارس كالمدارس الخاصة، الثانوية، الابتدائية، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة إلا أنه يتم النظر إليه على أنه ثقافة فرعية.

ج- الثقافة المدركة:

ويتم التعبير عنها في صورتين:

أ- الثقافة المدركة داخل المدرسة: وتشير إلى قيم ومعتقدات هيئة التدريس وآراء الزوار الوافدين للمدارس.

ب- الثقافة المدركة من الخارج: وتصف أداء أعضاء المجتمع الخارجى وتنعكس في القيم الثقافية وسلوك الأفراد.

د- الثقافة الفريدة:

ويعتمد هذا النوع على درجة الحرية في إختيار الأفراد العاملين ومدى قدرتهم على تفسير الثقافة السائدة في المجتمع وكيفية انتقاء القيم الايجابية منها داخل المدرسة وتساعد هذه الثقافة على إحداث التغيير في المدرسة.

٥ - تصنيف هاندى Handy وهاريزون Harrison ووليامز وولترز Williams & Walters:

اتفقت التصنيفات السابقة على بعض أنماط الثقافة التنظيمية على الرغم من اعتمادها على أسس مختلفة حيث اعتمد تصنيف هاندى على أيولوجية تضم المشاعر وطرق حياة الأفراد وبعض المعايير في حين استند تصنيف هاريزون على الأيدولوجيات الثقافية أما وليامز وولترز فقد ركزا على عملية التوجيه الثقافى للأفراد العاملين داخل المدرسة.

ويمثل التصنيف التالى نموذجاً مشتركاً للتصنيفات الثلاثة:

أ- ثقافة السلطة:

تؤكد على وجود مصدر رئيسى للسلطة التى تمارس الرقابة ووجود قواعد وإجراءات بسيطة ويسود مناخ تنافسى وتوجه بالسلطة.

ب- ثقافة الدور:

حيث يتم مراقبة العمل من خلال إجراءات وقواعد الدور والتوصيف الوظيفى وترتبط السلطة بالمراكز الوظيفية أكثر من الأفراد.

ج- ثقافة المهام:

والهدف هنا هو اختيار الأفراد المناسبين لإنجاز العمل وتشجيعهم على الانخراط فيها وتكمن القوة فى خبرة الأفراد عن المواقع الوظيفية او السلطة الشخصية وتعتبر فرق العمل هنا ذات أهمية بالغة.

د- ثقافة الفرد:

يعتبر الفرد هنا هو بؤرة الاهتمام ومن أهداف المدرسة هو خدمة الفرد وإشباع حاجاته.

٦- تصنيف هارجريفز Hargreaves :

يرى أن الثقافة المدرسية يمكن أن تأخذ أنماطاً مختلفة فهى تتضمن (ثقافة المعلم، ثقافة القيادة، ثقافة دعم هيئة التدريس، ثقافة الآباء) وفيما يلى عرض لهذه الأنماط:

أ- ثقافة دعم هيئة التدريس: وتتضمن هذه الثقافة أربعة ثقافات فرعية:

* الفردية: فالفصول وهى بمثابة حصون يسودها الحكم الذاتى والعزلة.

* التعاون: ويتضمن (تعاون المدرسين - تبادل الأفكار والمواد - الملاحظة المتبادلة).

* التعاون الموجه: حيث يتم فرض علاقات العمل التعاونى للمدرسين وتحدد بوقت محدد وأماكن محددة، مثل تخطيط لقاءات واجتماعات أثناء فترة الإعداد.

* المشاركة: (عدم عزله المدرس عن أحداث الفصل - مجموعات تعاون بين المدرسين والطلبة).

ب- ثقافة المعلم: (قيم المعلم عن مهنة التدريس - أخلاقيات المهنة).

ج- ثقافة القيادة: (مركزية السلطة - هل هناك مشاركة - دورها فى دعم الثقافة).

د- ثقافة الآباء: (مدى مشاركة الآباء فى العملية التعليمية - انعكاس قيمهم ومعاييرهم على العملية التعليمية).

ويعتمد تصنيف هارجريف Hargreaves فى تقسيمة لأشكال الثقافة على بعدين:

١. الرقابة الاجتماعية والتوجه نحو المهنة.

٢. التماسك الاجتماعى والحفاظ على العلاقات داخل المدرسة.

٧- تصنيف دافت Daft:

يستند هذا النموذج على بعدين أساسيين:

١- المدى الذى تتطلب عنده البيئة الخارجية المرونة والثبات.

٢- المدى الذى يوضح تركيز المنظمة الاستراتيجية على اهتمامات داخلية أو خارجية.

ويصنف دافت Daft الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط :

أ- ثقافة التكيف:

وتتبع هذه الثقافة فى البيئة التى تتطلب استجابة سريعة واتخاذ قرارات مصيرية فى ظل الأزمات ويشجع المديرون القيم التى تدعم قدرة التنظيم على التكيف مع المتغيرات والتطورات السريعة والمؤشرات من البيئة للاستجابات السلوكية الجديدة، ويصبح لدى الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات التى تشبع حاجاتهم ويخلق المديرون التغيير من خلال تشجيع الابتكارية والمخاطرة.

ب- ثقافة الإنجاز:

وتركز هذه الثقافة على النتائج التى تقدر التنافسية والمبادأة الشخصية والرغبة فى العمل بجد لتحقيق نتائج أفضل، وتساعد هذه الثقافة فى تحسين الأداء الفعلى للأفراد العاملين فى التنظيم.

ج- ثقافة الجماعة:

ولها تأثير وتركيز داخلى على مشاركة الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم والتى تتسم بالرعاية والجو الأسرى ويؤكد المديرون على القيم مثل التعاون ومراعاة كل من الموظفين والمستفيدين وتلاشى الاختلافات الفردية.

د- الثقافة البيروقراطية:

وتدعم هذه الثقافة طرق إنجاز الأشياء والمهام بطريقة عقلانية وتعتبر مثل هذه الثقافة غير مرغوبة لدى العاملين لعدم مرونتها وقابليتها للتغيير.

وقد اتفق كوتر وهكست Kotter & Harison & Heskett على أن المدارس يسودها أحد الأنماط الثقافية التالية :

أولاً: ثقافة القوة Power Culture :

ويكون فيها التركيز على النظام، والاستقرار، والرقابة.

ثانياً: ثقافة الدور Role Culture

ويكون فيها التركيز على الاتجاه، والحسم، والإدارة.

ثالثاً: ثقافة الدعم الإنساني Support Culture

والتركيز فيها على النمو، والنجاح، والتميز.

رابعاً: ثقافة الإنجاز Achievement Culture

وتركز على العلاقات، والخدمة، والتكامل.

وقد وضع جون كوتر John Kotter هذه الأنماط في جدول يوضح الأنواع الرئيسية لثقافات المدارس ، مع توضيح للخصائص، وأهم المشكلات لتلك الثقافات على التوالي

(الهواري، ١٩٩٧ : ٤٧-٥٣)

أولاً ثقافة القوة Power Culture :

ويوضح الجدول التالي أهم المشكلات والخصائص لثقافة القوة

جدول رقم (١): يوضح أهم المشكلات والخصائص لثقافة القوة

الخصائص	أهم المشكلات
١- القائد قوي جذاب له حضور (كاريزما) يجلب الشجاعة للجبناء.	١- يعطي الناس لرغبات رئيسهم الأولوية الأولى حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.
٢- يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين.	٢- يخشى العاملون إعطاء أخبار غير سارة لرؤسائهم.
٣- يتصرف القائد بمفرده ولكن في صالح المدرسة وأعضائها.	٣- لا يناقش العاملون رؤسائهم حتى ولو كانوا مخطئين.
٤- يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية.	٤- يكسر العاملون أصحاب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة.
	٥- المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ ولكنها تتمركز عند الرؤساء والأصدقاء.
	٦- إن ترقية المخلصين يتم بصرف النظر عن كفاءتهم

ثانياً: ثقافة الدور Role Culture

ويوضح الجدول التالي أهم المشكلات والخصائص لثقافة الدور

جدول رقم (٢): يوضح أهم المشكلات والخصائص لثقافة الدور

أهم المشكلات	الخصائص
١- يسير العاملون على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل. ٢- يعد إنمياً كبيراً تعدى الشخص حدود سلطته أو الإجراءات المعتمدة. ٣- عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب. ٤- إن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق. ٥- من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات، مما يجعل العاملين يئسوا من المحاولة ٦- يتم التعامل مع العاملين على أنهم أجزاء أو قطع غيار للآلة وليس على أساس أنهم كائنات حية.	١- يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان. ٢- يتم مكافأة العاملين على أساس التزامهم باللوائح ٣- تخفض الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك. ٤- يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح ٥- سلطات ومسؤوليات الوظائف موضحة توضيحاً جيداً مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية. ٦- تقل نظم العمل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة.

ثالثاً: ثقافة الدعم الإنساني Support Culture

ويوضح الجدول التالي أهم المشكلات والخصائص لثقافة الدعم الإنساني

جدول (٣): يوضح أهم المشكلات والخصائص لثقافة الدعم الإنساني

أهم المشكلات	الخصائص
١- دائماً يركز العاملون على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل ٢- لا يستطيع العاملون اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنساني. ٣- يحاول العاملون تجنب المعارضة، ولكن القضايا تزداد عمقاً، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة ٤- عندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه. ٥- تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء جميع العاملين. ٦- يتم مكافأة العاملين بالتساوي بصرف النظر عن الإنجاز، وهو ما يؤدي إلى توتر عند الطموحين.	١- يتعاطف العاملون مع بعضهم في العمل، فهم يتعاونون لأقصى درجة. ٢- يضع العاملون قيمة مرتفعة للانسجام، فهم يتأكدون دائماً أن الصراعات تم حلها. ٣- يعطي العاملون وقتهم وطاقاتهم للآخرين، فهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم البعض. ٤- يشعر العاملون أن المؤسسة تعاملهم على أنهم كائنات حية. ٥- يشعر العاملون بتقدير بعضهم البعض ويقدر إنجازات الآخرين. ٦- يشعر العاملون بالانتماء ويشعرون بالحب والتعاطف مع من يعملون ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل.

رابعاً: ثقافة الإنجاز Achievement Culture

ويوضح الجدول التالي أهم المشكلات والخصائص لثقافة الإنجاز

جدول (٤): يوضح أهم المشكلات والخصائص لثقافة الإنجاز

الخصائص	أهم المشكلات
١- يشعر العاملون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم.	١- يشعر العاملون بأهمية ما يفعلون إذ الغاية تبرر الوسيلة.
٢- يشعر العاملون بأنهم أقوى وأفضل بانتمائهم إلى أعضاء في جماعة، فهي ترفع من نظرهم إلى أنفسهم.	٢- يضحى العاملون بحاجاتهم الشخصية والعائلية.
٣- يدير العاملون أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضرورياً.	٣- يتعاون العاملون فيما بينهم داخلياً إذ يراهم الآخرون منافسين أقوىاء ومتكبرين.
٤- لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل.	٤- تتكلم المجموعة مع نفسها إذ يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع.
٥- يعمل العاملون لفترة طويلة دون شكوى.	٥- تجد المجموعة صعوبة في تصحيح أخطائها، لأن الانتقاد غير مسموح به.
٦- يتمتع العاملون بروح معنوية عالية وشعور بالتوحد وروح الفريق.	٦- إن الالتزام بالتمييز مهما كان الثمن يؤدي إلى ضياع في الموارد وانخفاض في الكفاءة الإنتاجية.
٧- هناك إحساس بالتميز.	

وقد قدم شاين Schein تقسيماً لعدة أنماط من الثقافة التنظيمية هي:

- ١- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- ٢- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture) وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- ٣- الثقافة المساندة (Suppoative Culture) تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- ٤- ثقافة العمليات (Process Culture) ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
- ٥- ثقافة المهمة (Task Culture) وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

٦- ثقافة الدور (Role Culture) وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (آل حسن، ١٤٢٢هـ: ٥٠).

وبعد عرض هذه التصنيفات المختلفة لأنماط الثقافة التنظيمية يستخلص الباحث ما يلي:

- اتفقت بعض التصنيفات على وجود أنماط مختلفة من الثقافة مثل ثقافة السلطة، ثقافة الفرد، ثقافة المهام، ثقافة الدور.
- اختلفت هذه التصنيفات حول بعض الأنواع من ثقافة المدرسة مثل الثقافات المتوازنة، والثقافة الناضجة، والثقافة البيروقراطية.
- اشترك تصنيف كل من توماس Thomas ودافت Daft حول نوعين من ثقافة المدرسة وهما ثقافة التكيف وثقافة المشاركة.
- لم يشير أى تصنيف إلى الثقافة الإبداعية سوى تصنيف شايين Schein.
- يوجد العديد من المسميات المختلفة للثقافة التنظيمية ولكن مضمونها واحد مثل ثقافة السلطة والثقافة البيروقراطية والثقافة المساندة وثقافة الدعم الإنساني.
- ركزت بعض التصنيفات على الثقافة التنظيمية على أنها نتاج عن الثقافة داخل المدرسة وكذلك الثقافة المجتمعية المتمثلة في ثقافة الآباء مثل تصنيف هارجريفز Hargreaves .
- ونظراً للتشابه الكبير بين هذه التصنيفات فإن الباحث ركز في هذه الدراسة على ثلاثة من أنماط الثقافية التنظيمية والتي ستقوم الدراسة الميدانية بقياسها وتتضمن:

١- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture):

وتؤكد على وجود تسلسل السلطة بشكل هرمي ووجود مصدر رئيسي للسلطة يمارس الرقابة والتحكم من خلال وجود قواعد وإجراءات محددة، وفي هذا النمط تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم التنسيق بينها، وتدعم هذه الثقافة طرق إنجاز الأشياء والمهام بطريقة عقلانية.

٢- الثقافة المساندة (Suppoative Culture):

تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة. ويشعر العاملون بتقدير بعضهم البعض ويقدررون إنجازات الآخرين، ويضع العاملون قيمة مرتفعة

للانسجام، فهم يتأكدون دائماً أن الصراعات يمكن حلها، ويتم مشاركة الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم والتي تتسم بالرعاية والجو الأسرى ويؤكد المديرون على القيم مثل التعاون ومراعاة كل من الموظفين والمستفيدين وتلاشى الاختلافات الفردية.

٣-الثقافة الإبداعية (Innovative Culture):

وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. وتولد لديهم أفكار غير مسبقة تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء ويتميزون بإيجاد حلول مبتكرة غير تقليدية للمشكلات ولديهم قدر من الطلاقة الفكرية والقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف والتخلص من القيود الذهنية وتحويل مسار الأفكار إلى ما يقتضيه الحال كما أن لديهم الشجاعة الكافية على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لصالح العمل.