

إستراتيجية تغيير ثقافة المؤسسة التربوية من قبل المديرين الجدد وأثرها على العمل الإداري

إعداد:

د. سارة بنت عبدالله المنقاش

أستاذ مشارك – قسم الإدارة التربوية
كلية التربية – جامعة الملك سعود بالرياض

**A Strategy for Changing the Culture of an Educational Institution by the New
Leader and its Effect on the Administration Work**

By:

Dr. Sarah Abdullah Almengash

**Associate Professor– Educational Administration Dep.
College of Education– King Saud University**

بحث منشور في دورية الإدارة العامة – معهد الإدارة العامة بالرياض

المجلد الخمسون، العدد الثاني، ربيع الآخر 1431هـ، إبريل 2010

A Strategy for Changing the Culture of an Educational Institution by the New Leader and its Effect on the Administration Work

Dr. Sarah Abdullah Almengash
Educational Administration Dep.
College of Education- King Saud University

The main purpose of this study is to propose a strategy whereby the new leader can use to change the culture of the educational institution to a more positive one and to know its effect on the administration work. To accomplish this goal, the descriptive analysis method is used. The strategy is based on some culture theories, models for changing culture, and re-analysis of multiple case studies and findings from other research relating to the work of new leaders and organizational culture.

The strategy contains nine steps distributed to four stages: Stage 1 is diagnosing the existing culture i.e. (understanding the existing culture, assessing it, and identifying the type of change), Stage 2 is developing a plan for changing the existing culture i.e. (identifying mission and vision, developing a plan for change) , Stage 3 is implementing the changing plan i.e. (implementing the plan and the elements of the new culture), and stage 4 is reinforcing the new culture and evaluating the changing process i.e. (conveying the new culture and getting feedback of the changing process).

Also the study confirms that changing the existing culture to a positive one has a great impact on the success of the administration work in the institution. Then several recommendations are drawn from the study.

A Research Published in Public Administration Journal, Vol. 50, No. 2, April 2010.

إستراتيجية تغيير ثقافة المؤسسة التربوية من قبل المديرين الجدد وأثرها على العمل الإداري

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم ثقافة المؤسسة التربوية وأهمية فهمها، وبناء إستراتيجية تساعد المديرين الجدد على تغيير ثقافة المؤسسة التربوية، ومن ثم التعرف على كيفية تطبيق الإستراتيجية المقترحة وأثر تطبيقها على العمل الإداري في المؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبناء إستراتيجية يمكن أن تساعد المدير الجديد في تغيير ثقافة المؤسسة التربوية اعتماداً على تحليل الأبحاث النظرية والأدبيات عن المدير الجديد وثقافة المؤسسة، والأبحاث الميدانية ودراسة الحالات، ونظريات الثقافة، وعدد من نماذج ومتطلبات تغيير الثقافة، وخبرة الباحثة العملية في المؤسسات التربوية. وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

1. شملت إستراتيجية تغيير ثقافة المؤسسة التربوية تسع خطوات موزعة على أربع مراحل كالتالي: مرحلة تشخيص الثقافة الحالية وتضم ثلاث خطوات (فهم الثقافة الحالية للمؤسسة التربوية، وتقييم الثقافة الحالية لتحديد الفجوة، وتحديد نوعية التغيير)، مرحلة التخطيط لغرس الثقافة الجديدة وتشمل خطوتين (بناء رؤية ورسالة المؤسسة لتعكس الثقافة الجديدة، ووضع خطة مشتركة لغرس الثقافة الجديدة)، ومرحلة تنفيذ الخطة وتحقيق عناصر الثقافة الجديدة وتضم خطوتين (تنفيذ خطة التغيير، وتحقيق جميع عناصر الثقافة الجديدة)، ومرحلة نشر الثقافة الجديدة وتقومها وتضم خطوتين (العمل على نشر الثقافة الجديدة، وتقوم عملية التغيير).

2. كان لتغيير ثقافة المؤسسة التربوية إلى الثقافة الإيجابية الأثر الكبير في نجاح العمل الإداري في المؤسسة.

واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات التي تؤكد أهمية الاهتمام بتغيير ثقافة المؤسسة التربوية بتطبيق الاستراتيجية المقترحة إذا كانت الثقافة الحالية للمؤسسة تتسم بالسلبية.

المقدمة

عادة ما تبدأ المشكلات في الظهور عند تعيين مدير جديد في المنظمة ويقوم هذا المدير بإحداث تغييرات سريعة واتخاذ قرارات عاجلة دون أن تكون لديه رؤية كاملة وواضحة لأوضاع المؤسسة. فيبدأ المدير بالتغيير وعرض أفكاره الجديدة وإصدار قراراته العاجلة في منظمة متواجدة منذ زمن طويل لديها طرقها الخاصة واستراتيجياتها الثابتة في إدارة العمل متجاهلاً حقائق عديدة في هذا التنظيم مثل طرق سير العمل، واحتياجات الأفراد ومهاراتهم، وهدف المنظمة ورسالتها، وأدوار العاملين، والقوى السياسية في التنظيم، والصراعات الموجودة وغيرها. ليس فقط متجاهلاً لهذا البعد التنظيمي الذي يهتم بمكونات النظام الرسمية بل متجاهلاً لبعد آخر من الصعب تعريفه ولمسه ولكنه بعد له تأثير قوي على التنظيم وغالباً ما يتم إغفاله عند الحديث عن تغيير وتطوير المنظمات وهو البعد الثقافي للمنظمة والذي يتناول الجوانب غير الرسمية للنظام.

فالمؤسسات التربوية بوصفها تنظيمات اجتماعية لها ثقافتها التي تميزها عن التنظيمات الأخرى، كما أن لكل مؤسسة تربوية ثقافتها التي تميزها عن المؤسسات التربوية الأخرى بما تتضمنه من قيم ومعتقدات وتقاليد ومعايير واتجاهات تؤثر في سلوك أعضائها وتعمل كإطار يتم في حدوده أداء الأعمال وتوصيل المعايير وتفسير السلوكيات. فعندما تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية واضحة ومحددة وقوية كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أداء عالية بسبب دورها في تركيز القرارات والاستراتيجيات والممارسات، وفي توحيد القيم والمعتقدات، وفي تركيز وتوضيح رسالة ورؤية المؤسسة (McGrath & Tobia, 2008).

فعندما يفهم المدير الجديد ثقافة المؤسسة التربوية التي يعمل بها ودوره في تغيير هذه الثقافة إلى ثقافة إيجابية، كلما كان مؤهل للتغيير والإصلاح، وبالتالي يصبح الإصلاح ذو معنى للجميع ويقابل بالدعم والتأييد. أما عندما يبدأ المدير بالتغيير والتطوير والإصلاح قبل فهم ثقافة المؤسسة ودوره في تشكيلها فهو يبدأ بطريق الفشل والمعاناة (Peterson, 1997).

وكثيراً ما تناولت الدراسات والأبحاث التربوية البعد التنظيمي للمنظمات والقليل منها تناول البعد الثقافي (Alkire, 1995). لذلك سنتناول هذه الدراسة البعد الثقافي للمؤسسات التربوية ودور مدير المؤسسة الجديد في تغييرها بغرض التطوير والتحسين.

مشكلة الدراسة

يواجه المدير الجديد تحديات كبيرة خاصة في السنة الأولى من تسلمه المنصب. فالسنة الأولى من تعيين المدير الجديد تعتبر من السنوات الحاسمة ليس فقط في حياته المهنية بل أيضاً في حياته الشخصية. كما أن طريقة إدارته خلال الثلاثة أشهر الأولى تحدد بشكل كبير مدى نجاح ذلك المدير في عمله وفي استمرار عمليات المؤسسة بكفاءة (Watkins, 2003) و (Harvey, 1991). فقد أشارت الدراسات إلى أن المدير الجديد وخاصة مدير المدرسة يمر بمشكلات عديدة حال توليه منصبه الإداري منها: أنه يعاني من العزلة من أقرانه

حال توليه المنصب، ويعاني من ضعف الثقة بالنفس حتى وإن كان يملك المهارات الكافية لإدارة عمله، ويكون ضحية التوقعات التي يحملها الرؤوسون عنه والتي عادة ما تكون متأثرة بالمدير السابق، ويعاني من مشكلات في التنظيم الإداري والمالي والعلاقات مع العاملين، ويشعر بالقلق والإحباط نتيجة للظروف المحيطة بعمله لأنه المسؤول الوحيد عن كل ما يدور في المؤسسة، ويعاني من ضغط الأعمال الروتينية التي لا تنتهي، ولا يشعر بوجود الدعم الكافي من قبل المدرسين، ويجهل في البداية بعلاقات المجتمع المحلي (Daresh, 1993)، (Matthews, & Others, 1992)، (Rooney, 2000).

كما أوضحت دراسة استطلاعية أجريت على إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من أنها تعاني من عزوف المعلمين المتميزين عن العمل في إدارة المدرسة رغم قدراتهم والمحاولات التي تبذل في ذلك، وكذلك تعاني هذه الإدارات من تسرب كبير من مديري المدارس المتميزين كل عام والذين يطلبون العودة للتدريس، إضافة إلى قلة دافعية بعضهم بالرغم من امتلاكهم لطاقات هائلة لكنهم لا يبذلون منها إلا القليل. وقد عزت الدراسة أسباب ذلك إلى أن عمل المدير هو عمل جديد على المعلم يتطلب إعداداً مسبقاً لهذا العمل، إضافة إلى كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقة على عاتقه، وعدم وجود حوافز أو مميزات لهذا المنصب، وعدم وجود الصلاحيات الكافية. وكان من ضمن توصيات الدراسة الإعداد الجيد لهؤلاء المديرين (رزق الله، 1420هـ).

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود التي تبذل في سبيل تدريب المديرين الجدد في المؤسسات التربوية، إلا أنه غالباً ما يتم التركيز على الجانب الإداري والفني لعمل المدير أي الاهتمام بالبعد التنظيمي فقط مهملين تماماً البعد الثقافي للمؤسسة والذي لا يقل أهمية عن البعد التنظيمي. كما أن المدير الجديد غالباً ما يزود بمعلومات عن النظام في المؤسسة وأولوياته وقليلاً ما يزود باستراتيجيات القيادة التربوية الفعالة والتي من أهم مبادئها فهم ثقافة المؤسسة والعمل على تغييرها بما يتفق مع تطلعات المدير ومنسوبي المؤسسة (Harvey, 1991). وقد أوضح الكاير (Alkire, 1995) أن درجة اهتمام وتركيز المدير على البعد التنظيمي الإداري دون البعد الثقافي يرجع لعدة عوامل منها: جهل المدير بهذا البعد وآلية العمل به، وتعريف الإدارة المركزية لمفهوم الإدارة ونظرتها لدور المدير، وحجم المؤسسة ودرجة تعقد العمل فيها، وكيف ينظر المدير نفسه لطبيعة دوره، ونوعية مؤهلاته الأكاديمية، والتدريب الذي تلقاه أثناء الخدمة. بل أن البعض أشار إلى أن نوعية القيم والمعتقدات التي يحملها المدير عن المؤسسة وقدرته على توصيل تلك القيم للأفراد العاملين بطريقة تجعل عملهم له قيمة ومعنى (البعد الثقافي) أهم من الطريقة التي ينجز بها المدير و العاملون الأعمال الإدارية (البعد التنظيمي) (Sergiovanni, 1987).

ونتيجة لذلك نجد كثير من المديرين الجدد يتخبطون عشوائياً في العمل يجتهدون فيصيبون تارة ويخطئون تارة أخرى معتمدين في ذلك على التجربة والخطأ وعلى الحدس الشخصي في تفسير مجريات الأمور وإدارتها. فيلجأون أحياناً لإدخال تغييرات جذرية وفورية في أساليب وطرق العمل دون أن تكون لديهم أسس واستراتيجيات واضحة يستطيعون الانطلاق منها. في حين يترقب الرؤوسون نتائج

عملهم ويعتمدون عليهم في إحداث نقلة نوعية لتلك المؤسسة للأفضل. ومن ثم يتضجر الرؤسون ولا تعجبهم تصرفات المدير الجديد ولا يجدون تفسيراً لها فيقابلونه بالرفض ويصدون جميع محاولاته للتطوير والتحسين وبالتالي تنشأ المشكلات بينهم ويشعر المدير الجديد بالإحباط والرغبة بترك العمل أو التوقف عن التطوير والتحسين. فهؤلاء المديرون في الحقيقة لم يفهموا ثقافة المؤسسة التي يعملون بها بل بدؤوا بالتغيير والتطوير قبل فهمها.

إن فهم ثقافة المؤسسة وتحليلها لا تمارس من قبل كثير من المديرين إما جهلاً بها أو بأهميتها أو جهلاً بكيفية تطبيقها. ولا يكتفى بفهم ثقافة المنظمة وما تتضمنه من قيم ومعايير تفسر الطريقة التي تدار بها المؤسسة إنما تطوير وتحسين تلك الثقافة وتحويلها إلى ثقافة إيجابية داعمة داخل المؤسسة والذي أصبح من الضروريات التي يجب على مدير المؤسسة التربوية القيام به حتى يتم الإرتقاء بمستوى أداء المؤسسة. فالتطوير والإصلاح لن يكون فعال إلا بعد أن يعيد المدير تشكيل قيم ومعتقدات العاملين حتى يستطيعوا تقبل الأفكار الجديدة ويستجيبوا للتغيير بسهولة (Alkire, 1995).

ولا يعني ذلك أيضاً التقليل من أهمية البعد التنظيمي بل إن الإهتمام بالعديد من مطلب أساسي لنجاح المؤسسات التربوية. فهذان البعدان وجهان لعملة واحدة مهمة وجزء من طبيعة عمل المدير ففهم ثقافة المؤسسة يعطي معنى للعمل الروتيني للمدير. ولفهم ثقافة المنظمة لابد من فحص تنظيمها الإداري (البعد التنظيمي) وطريقة تفاعل الأفراد فيما بينهم (البعد الثقافي) (Thaver, 2009). فقد ذكر الطويل في هذا السياق ما يلي: "على هذه النظم أن تعمل جاهدة على توفير نوع من تشاركية المعاني والرؤى والقيم والمعتقدات، إذ يتحقق التآلف والاندماج ما أمكن بين البعدين الرسمي (التنظيمي) والغير رسمي (الثقافي) في الثقافات التنظيمية وصولاً إلى زيادة فاعلية هذه النظم واضطراد نموها" (الطويل، 1999، ص 45).

فعمل مدير المؤسسة التربوية ودوره كمركز للسلطة وقائداً لها قد تحول وتغير بل كل سنة يزداد دوره تعقيداً ويتطلب منه جهداً مضاعفاً نظراً للتغيرات المستمرة في نظم التعليم والمناهج التعليمية ولمواكبة التقدم المعرفي والتكنولوجي الهائل وما يصاحب ذلك من مشكلات إدارية وفنية (عطوي، 2004، ص 52). وكل ذلك يشكل تحدياً رئيسياً للمدير الجديد لما قد ينجم عن عدم فهمه لثقافة المؤسسة التي يعمل بها من مشكلات تعوق أداء المؤسسة. و تعتبر عملية التغيير الثقافي داخل المؤسسة من أهم الوظائف الرئيسية للمدير حيث يقوم بمساعدة العاملين فيها بتغيير ثقافتها. لذلك يحتاج المدير الجديد إلى استراتيجية عملية واضحة يستطيع من خلالها تغيير الثقافة نحو ثقافة داعمة للنجاح. فالمدير الجديد يحتاج إلى هذه الاستراتيجية قبل أي وقت مضى لتعقد مفهوم الإدارة وطبيعة العمل في المؤسسات التربوية، ودخول أعضاء جدد باستمرار في المؤسسة التربوية يحملون ثقافات جديدة قد تتعارض مع ثقافة المؤسسة.

لذلك تقدم هذه الدراسة استراتيجية عملية مكونة من عدة خطوات يستطيع المدير من خلالها التعرف على ثقافة المؤسسة التربوية التي يعمل بها وتحليلها بطريقة علمية ومن ثم تغييرها لثقافة إيجابية تدعم توجهاته نحو التطوير والنجاح بدلاً من الاعتماد على الخبرات السابقة والظن والحدس الشخصي والتجربة مما يقلل من معارضة العاملين له في المؤسسة ويكسب دعمهم وتأييدهم ومساندتهم في عملية التغيير.

ومن هذا المنطلق تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة وضع استراتيجية لتغيير ثقافة المؤسسة التربوية من قبل المديرين الجدد ومعرفة أثرها على العمل الإداري في المؤسسة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مفهوم ثقافة المؤسسة التربوية وأهميتها فهمها.
- بناء استراتيجية لتغيير ثقافة المؤسسة التربوية من قبل المديرين الجدد.
- التعرف على كيفية تطبيق إستراتيجية تغيير ثقافة المؤسسة التربوية من قبل المديرين الجدد.
- التعرف على أثر تطبيق الإستراتيجية المقترحة لتغيير ثقافة المؤسسة التربوية على العمل الإداري في المؤسسة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في العديد من النواحي:

- قلة الدراسات التي تناولت مهام المدير الجديد (مدير السنة الأولى) ليس فقط في الأدبيات العربية بل كذلك في الأدبيات الأجنبية (Harvey, 1991)، (Langston, & Others, 1998)، (Matthews, & Others, 1992) حيث ركزت هذه الدراسة على تقسيم استراتيجية جديدة على كثير من المديرين الجدد تساعدهم في فهم وتشكيل ثقافة مؤسساتهم وتطويرها كأول عمل يقومون به والذي لازال غامضاً للكثير ولم يبحث بشكل كافٍ (Langston, & Others, 1998). وقد ذكر (الغريب وآخرون، 2005، ص 120) إن إحداث التغيير لابتكار ثقافة موجهة للأفراد العاملين أصبح أمراً غاية في الأهمية مما دعا الحاجة إلى ضرورة التعرف على كيفية تحليل وتشكيل الثقافة وسبل قياسها واستراتيجيات ونماذج التغيير الثقافي داخل المؤسسة.
- تختلف مهام المدير باختلاف مراحل إدارته فهي في بداية توليه المنصب الإداري غيرها في المدى المتوسط أو المدى البعيد. فمعظم الأدبيات في الإدارة التربوية وخاصة العربية منها تهتم بمهام المدير على المدى المتوسط أو البعيد دون التركيز على الفترات الأولى لعمل المدير والتي تعتبر من أهم فترات الإدارة والتي غالباً ما تتسم بالكثير من التحديات والاحباطات والتجارب.

- إن هذه الدراسة تقدم للمدير الجديد بعد جديد يرسم له الطريق في فهم المؤسسة قبل الشروع في عمل أي تغييرات مما يسهل عملية تقبل التغيير والتطوير. هذا البعد هو البعد الثقافي ذلك البعد المهمل والمجهول والذي لا يقل أهمية عن البعد التنظيمي والذي غالباً ما يتم التركيز عليه سواء نظرياً أو تطبيقياً. حيث أوضح هارفي (Harvey, 1991) أن الأبحاث عن التفاعل بين المدير الجديد وثقافة المؤسسة بدأت عام 1986 ومازالت مستمرة إلا أن هناك نقصاً حاداً في الأبحاث التي تدرس الطريقة التي يؤثر بها مدير السنة الأولى على ثقافة المؤسسة.
- تعد هذه الدراسة إضافة للمكتبات العربية حول موضوع ثقافة المؤسسة التربوية والتي تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات في ظل توافر عدد كبير من الدراسات العالمية حول هذا الموضوع مقابل شح ما كتب عنه في اللغة العربية حيث تساعد هذه الدراسة على استشارة اهتمام الباحثين في حقل الإدارة التربوية لإجراء المزيد من البحوث والتقصي في الموضوع.

أسئلة الدراسة

- س1 ما مفهوم ثقافة المؤسسة التربوية؟ وما أهمية فهمها؟
- س2 ما استراتيجية تغيير ثقافة المؤسسة التربوية من قبل المديرين الجدد؟
- س3 كيف يطبق المدير الجديد استراتيجية تغيير ثقافة المؤسسة التربوية نحو دعائم النجاح؟
- س4 ما أثر تطبيق الاستراتيجية المقترحة لتغيير ثقافة المؤسسة التربوية على العمل الإداري في المؤسسة؟

حدود الدراسة

ركزت هذه الدراسة على الدور الجديد لمدير المؤسسة التربوية وهو فهم ثقافة المؤسسة وتغييرها حيث تقدم استراتيجية مبنية على عدد من الخطوات يستطيع من خلالها المدير الجديد فهم ثقافة مؤسسته ومن ثم تغييرها نحو ثقافة إيجابية داعمة للتطوير والإصلاح. ولا تبحث هذه الدراسة في البعد الإداري والفني لعمل مدير المؤسسة التربوية بل تبحث في البعد الثقافي فقط وأثره على تطوير العمل الإداري.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

البعد التنظيمي (Structural Dimension):

هو البعد الرسمي والذي يشمل مكونات النظام الرسمية بكل ما فيه من أنظمة وتخطيط وتقييم وسلطة وإجراءات وطرق ووسائل وهيكل تنظيمية ونواتج وخدمات وعلاقات رسمية وأهداف وسياسات لتحقيق أهداف المؤسسة.

البعد الثقافي (Cultural Dimension):

هو البعد غير الرسمي للنظام والذي يركز على قيم العاملين ومعتقداتهم واتجاهاتهم وطقوسهم وعلاقاتهم غير الرسمية وأفكارهم وتفضيلاتهم والتي تكون معاني مشتركة يعيشونها وتؤثر على سلوكهم وتصرفاتهم وتعاملهم مع الآخرين ضمن إطار البنية الرسمية للمؤسسة.

الإستراتيجية (Strategy):

يعرفها تشيرينجتون وكلارك Cherrington & Clark بأنها مجموعة من الطرق والأساليب لتطبيق الخطط التي تحقق الأهداف حيث تساعد الاستراتيجية في تحديد خطوات العمل الإجرائية وصولاً لتحقيق الرسالة والأهداف وكذلك التعرف بوضوح على تأثير العوامل الخارجية المؤثرة في المنظمة خاصة المنافسين لها (Cherrington & Clark, 1995, p40).

ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة الخطوات والمراحل المحددة والوسائل التي يستخدمها المدير الجديد في المؤسسة التربوية لتحقيق غرض معين وهو تغيير ثقافة المؤسسة نحو ثقافة إيجابية داعمة للتطوير.

ثقافة المؤسسة التربوية (The Culture of Educational Institution):

هي مجموعة القيم والعادات والأعراف والتقاليد والمعتقدات التي تشكلت عبر التاريخ في أي مؤسسة تربوية ويشترك و يؤمن بها مجموعة من الأشخاص العاملين فيها وتؤثر على سلوكهم وتصرفاتهم، وتعطي معنى وتفسير لها على نحو معين، وتنعكس هذه القيم والتقاليد والمعتقدات في حديثهم وملبسهم وعلاقتهم بالآخرين وطريقتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات وأنماط الإدارة.

القيم (Values):

وهي المبادئ الأساسية التي يعتقد الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية بقيمتها وبالتالي يعتنقونها ويلتزمون بمضامينها حيث تحدد أهمية الأشياء بالنسبة للأفراد في ضوء الثقافة التي نشأ فيها وتحدد السلوك المقبول وغير المقبول وبالتالي تحكم سلوكهم، وقد تكون هذه القيم سلبية أو إيجابية تنعكس في سلوكيات وتصرفات الأفراد، كما أنها دينامية غير ثابتة تحدد بناء على عوامل كثيرة مثل ثقافة المجتمع والبيئة والتربية.

المعتقدات (Beliefs):

وهي الأفكار والعقائد التي يحملها العاملون وتؤثر على سلوكياتهم داخل المؤسسة وتلعب دور في زيادة انتماء العاملين وولائهم للمؤسسة.

الأعراف (Norms):

هي القواعد غير المكتوبة والتي مع مرور الوقت أصبحت قواعد للسلوك يقبلها الجميع.

المعايير (Standards):

وهي "مجموعة من الأطر لها درجة من الثبات وقد تكون ثقافية مشتقة من أوضاع المجتمع بجانب أطر علمية موضوعية تتصل بمقائق لها صبغة عالمية وهي قابلة للتطبيق" (الغريب وآخرون، 2005، ص 267). ويمثل هذا التعريف التعريف الإجرائي في الدراسة.

الطقوس (Rituals):

هي الممارسات التنظيمية التي تتكرر بصورة مستمرة وهي غير مكتوبة توضح الطريقة التي يتم بها فعل الأشياء في المؤسسة (الغريب وآخرون، 2005، ص 57)، وهو التعريف الإجرائي في الدراسة.

الإفتراسات (Assumptions):

هي التوقعات غير المكتوبة وغير الرسمية تؤثر على سلوك الأفراد وطريقة تفكيرهم وتصرفاتهم في المؤسسة.

المدير الجديد (New Leader):

هو مدير المؤسسة التربوية (مدير مدرسة أو مدير معهد أو مدير جامعة، أو مدير قسم أو فرع منها ..) حديث التعيين في المنصب والمسؤول الأول عنها أو جزء منها والذي مضى على تعيينه سنة فأقل.

المؤسسة التربوية (Educational Institution):

هي كل مؤسسة تعليمية تقدم خدمات تعليمية وتربوية لمجموعة من الطلاب مثل المدرسة، والجامعة، والمعهد.

الإطار النظري للدراسة

نال مفهوم الثقافة إهتمام الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية بغرض تحديد مفهومها للتعرف على العوامل المؤثرة على الفرد والمجتمع بكل ما يحويه من قيم وعادات وتقاليد تميز هذا المجتمع عن غيره. وقد تم مناقشة المصطلح "ثقافة" لسنوات عديدة في كثير من مجالات العلوم مثل علم الأنثروبولوجيا والتاريخ والاجتماع وحتى العلوم الطبيعية حيث أثار جدلاً واسعاً حول الإتفاق على المفهوم (Stolp & Smith, 1995, p12). وعلى الرغم من صعوبة تعريف ثقافة المؤسسة إلا أن لها تأثير قوي على نجاح عملية الإصلاح والتطوير. وتعتبر المؤسسات التربوية تنظيمات اجتماعية لها ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات لما تتضمنه من قيم ومعايير ومعتقدات تؤثر في سلوك العاملين فيها وتفسر تصرفاتهم. وتعتبر ثقافة المؤسسات التربوية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات حيث تركز على القيم والعادات والتقاليد التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة وتدفعهم للالتزام الجاد في العمل، والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين الخدمة التعليمية، واحتواء المتغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية (الغريب وآخرون، 2005، ص 36) و (McGrath & Tobia, 2008).

وتشير الأدبيات في مجال الثقافة التربوية ومنها (Stolp & Smith, 1995, p12)، (الغريب وآخرون، 2005، ص 44)،

(Deal & Peterson, 1990, p8) أن الإهتمام بدراسة ثقافة المدرسة (كمؤسسة تربوية) بدأ عام 1932 عندما أكد والتر Walter

أن لكل مدرسة ثقافة خاصة بها تتضمن مجموعة من القيم والطقوس المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين أعضائها وسلوكياتهم الجماعية. وفي أواخر الستينيات وبداية السبعينيات ركز الباحثون على دراسة الخلفيات الاجتماعية للطلاب ومدى تأثيرها في التحصيل الأكاديمي لهم، وتقويم المناهج والمشكلات الشخصية للتلاميذ. وساعدت الدراسات التي اهتمت بالمناخ المدرسي وروح المدرسة وبيئتها مثل دراسات هالين وكروفت عن المناخ التنظيمي إلى الإهتمام بثقافة المدرسة وثقافة المؤسسات التربوية. وفي بداية الثمانينيات اهتم الباحثون ومنهم فولن Fullan بدراسة ثقافة المدرسة والتركيز على قيم العاملين فيها ودور هذه الثقافة في إحداث تغييرات اجتماعية داخل المدرسة والسبب في ذلك وجود تيار فكري في ذلك الوقت ركز على تناول نظريات التنظيم و بشكل كبير الثقافة التنظيمية وخاصة في قطاع الأعمال. حيث تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتمييزها عن غيرها من المنظمات فهناك خصوصية سلوكية لكل منظمة بحسب القيم والمعايير الضابطة لسلوك أفرادها فثقافة البنوك تختلف عن ثقافة الجامعات وتختلف عن ثقافة المنظمات العسكرية (الكبيسي، 1998، ص 446).

وزاد الإهتمام في التسعينيات بدراسة الإدارة التعليمية مع التركيز على فعالية المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية لكل من بروكوفر وأدموندز Brookover & Admonds والتي أكدت أن للمدرسة تأثير قوي على توجيه سلوك العاملين واهتمت بعض دراساتهم بروح الجماعة والعلاقة بين روح المدرسة وفعاليتها. أما في الوقت الحالي يتم التركيز على ثقافة المدرسة والمؤسسات التربوية بشكل عام من خلال تحليل القيم والمعايير الثقافية السائدة فيها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وأسباب تغييرها وكيفية توحيد الثقافة للأفراد العاملين.

فلا بد أن يكون لكل مؤسسة تربوية ثقافة خاصة بها تميزها عن المؤسسات الأخرى وتكون منعكسة على القيم والمعتقدات والتقاليد التي تشكلت عبر التاريخ. ويستطيع الشخص إدراك هذه الثقافة حين يتجول في المؤسسة حيث يستطيع مشاهدتها في أوجه العاملين وفي الممرات ومن خلال الصور وعلى الجدران ويشعر بها من خلال حوار الطالب مع المعلم وبين الطلاب أنفسهم (Deal & Peterson, 1990, p9). هذه القيم والمعتقدات تعطي تفسيراً لحديث وتصرفات الأفراد في هذه المؤسسة وتأثيرهم على الأداء مما يسهل إدارة العمل بيسر وسهولة وبدون عوائق. فقد أظهرت الدراسات أن المنظمات تعمل بشكل أفضل إذا كان الأفراد ملتزمون بقيم معينة ومترابطون مع بعضهم ومع المنظمة (Stolp & Smith, 1995, p14).

وقد تعددت النظريات التي تناولت الثقافة في المجتمع وفي المؤسسات التربوية بوصفها إحدى منظمات المجتمع وسيتم تناول ثقافة

المؤسسات التربوية في ضوء بعض هذه النظريات كما أشارت لها الأدبيات السابقة:

النظرية الوظيفية Functionalism:

وتهتم هذه النظرية بكيفية اسهام مختلف أعضاء الجماعة في تحقيق أهداف المؤسسة والقيام بأعمالها وتحسين نوع التفاعل بين أعضائها. وتتناول هذه النظرية الإنسان ككائن حي وعضو في المجتمع ولديه حاجات سيكولوجية، ووظيفة المؤسسات الاجتماعية أن تشبع حاجات هؤلاء الأفراد. ومن هذه الحاجات الحاجات الثقافية والوظيفية مثل التعليم. كما أن لكل مؤسسة مجموعة من المعايير والقواعد والأنشطة والوظائف والمعتقدات الخاصة بها لذلك ينبغي أن تسعى لإشباع تلك الحاجات. وتركز هذه النظرية على مجموعة من المبادئ منها:

1. الثقافة كل أكبر من مجموعة أجزاء تتكامل مكوناتها مع بعضها لتفسر كيفية عملها وظيفياً.

2. يساعد النسق الثقافي على استمرار بقاء الفرد في المجتمع أو في التنظيم.

3. ضرورة إشباع الحاجات المختلفة للفرد داخل إطار النسق القيمي السائد في المجتمع أو التنظيم.

وبذلك تركز هذه النظرية على أن الثقافة خاصة بالتنظيم وتوجد داخله وتميزه عن التنظيمات الأخرى (Stolp & Smith, 1995, p10) و(الغريب وآخرون، 2005، ص 40) و(عطوي، 2004، ص 82).

نظرية الانتشار Diffusionism:

تنظر هذه النظرية إلى الثقافة من خلال خصائصها والتي منها قابليتها للإنتشار. فهذه النظرية تركز على أن الثقافة شائعة في التنظيمات المختلفة وأن أصل كل الثقافات مركز ثقافي واحد ولكنها انتشرت إلى مجتمعات أخرى وتغيرت خصائصها بفعل الهجرة والتجارة والحرب. وبالتالي تعرف نظرية الانتشار بأنها انتشار المصطلح الثقافي والقيم الثقافية من مكان نشأتها إلى أماكن أخرى. وتحدد درجة الانتشار الثقافي أهمية وقمة العنصر الثقافي الجديد ومدى حاجة المجتمع أو التنظيم له ودرجة اتساقه مع عناصر الثقافة السائدة. وعادة تنتشر عناصر الثقافة المادية بدرجة أسرع من عناصر الثقافة غير المادية لأن نتائجها أسرع (الغريب وآخرون، 2005، ص 41) و (Sergiovanni, 1987, 117).

النظرية التفاعلية Interactivism:

وتعتمد هذه النظرية على دراسة التفاعلات داخل المجتمع والمؤسسات المختلفة من خلال التركيز على اتجاهات الأفراد ومدى قدرتهم على تكوين علاقات مع الآخرين. فهذه النظرية تتعدى محيط القواعد والقوانين الرسمية التي تحكم العمل داخل المؤسسة التربوية إلى دراسة توقعات الأفراد وحاجاتهم الاجتماعية في المواقف المختلفة. كما تركز على تفاعل جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية

اجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها. وتستند هذه النظرية على دراسة الحياة اليومية للأفراد في هذه المؤسسة وتتناول العلاقات بينهم. وترتكز هذه النظرية على مجموعة من المبادئ هي:

1. التفاعل: حيث يتفاعل أعضاء المؤسسة والجماعات المختلفة في المواقف المتنوعة وما ينتج عن ذلك من قيم ومعايير يكتسبها الأفراد أثناء حديثهم واتصالهم مع بعضهم البعض.
 2. الاختيار الحر: حيث لا يمكن إجبار الطالب أو المعلم أو أي فرد في المؤسسة على ممارسة سلوك أو نشاط معين، وإلا فإن عملية التفاعل ستصبح محدودة وبالتالي تقل جدواها.
 3. المواقف التي تحدث في المؤسسة مثل الأنشطة الطلابية: حيث توضح جوانب الحياة المختلفة داخل المؤسسة وترسم صورة واضحة للمناخ السائد فيها.
 4. التعبير: حيث يختلف الأفراد في تعبيراتهم واتجاهاتهم ونظرتهم من شخص لآخر تجاه ما يحدث داخل المؤسسة.
 5. القائد: فلا بد من وجود قائد للمؤسسة يقودها بالتعاون مع العاملين نحو تحقيق أهدافها.
- وترى هذه النظرية أن الثقافة كيان واحد لا يمكن تجزئته وأن التنظيمات تعتبر بمثابة ثقافة واحدة مترابطة (الغريب وآخرون، 2005، ص 42-43) و(عطوي، 2004، ص 81-82) و(Sergiovanni, 1987, 118).
- وتبنى الدراسة الحالية مدخلاً تكاملياً بين هذه النظريات نظراً لأهميتهم وتكاملهم في ظل تنوع الاتجاهات السائدة حول ثقافة المؤسسة التربوية وذلك لوضع استراتيجية متكاملة لمدير المؤسسة التربوية لتغيير ثقافة المؤسسة.
- ويعتبر دور المدير في تشكيل هوية المؤسسة دور مهم وجديد بالنسبة لمدير اليوم. فصانعو السياسة التعليمية يضعون السياسات التعليمية وأطرها ويقع عبئ توجيه تنفيذ السياسة على المدير فهو المسؤول عن تشكيل ثقافتها والتي قد تدفع بالمؤسسة نحو التميز أو المحافظة على مستوى التميز الموجود أصلاً والإرتقاء به (Alkire, 1995). وبالرغم من أن المدير ليس وحده فقط من يقوم بتشكيل ثقافة إيجابية للمؤسسة إلا أنه يلعب دوراً حيوياً ورئيسياً في تشكيلها فهو الذي يعمل مع الآخرين لبناء ثقافة المؤسسة.

الدراسات السابقة

دراسة فرحان، عبدالله (2007) بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين- دراسة ميدانية لجامعة صنعاء". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على سلوك موظفيها الإداريين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بتطبيق الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت 245 فرداً من مختلف المستويات الإدارية في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية سائدة بجامعة صنعاء بدرجة متوسطة وسلوك الموظفين الإداريين سائد بأبعاده المختلفة بدرجة

متوسطة حيث يأتي بعد الإنجاز في المرتبة الأولى يليه بعد الأداء وأخيراً بعد الولاء. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وبين سلوك الموظفين الإداريين.

دراسة هربوسكي وماتون (Hrabowski & Maton, 2009) بعنوان: "غیر ثقافة المؤسسة وسيغير من يقبل في كلية العلوم" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير تغيير ثقافة جامعة ميرلاند بالتيمور كونتي نحو ثقافة الإيمان بقدرات الطلاب على الإنجاز وتحقيق أداء أكاديمي عالي المستوى وخاصة الطلاب الأمريكيين السود. فعندما تبنت الجامعة إستراتيجية جديدة لتحسين أدائهم الأكاديمي زاد عدد الطلاب السود المقبولين في التخصصات العلمية وتحسن أدائهم وتخرجوا بتفوق وحصلوا على وظائف هامة في المجتمع. وقد ركزت الإستراتيجية على تغيير قيم ومعتقدات أعضاء هيئة التدريس وحسنت من مستواهم المهني، وزادت الأنشطة الأكاديمية، وحولت القيادة الإدارية للجامعة من القيادة البيروقراطية إلى القيادة الديمقراطية، وغيّرت أهداف واستراتيجيات وأولويات الجامعة، وحسنت المناخ التنظيمي للجامعة. أما أهم العوامل التي ساعدت على نجاح عملية التغيير هي: وجود جماعة تطمح وتؤمن بأهمية تغيير النظام، والمشاركة من قبل الجميع في نشاطات عالية الجودة لتحسين مستوى تعليم الطلاب بجميع مكوناته، ووجود نظام داعم يهتم بتماسك الأعضاء وتعاونهم، ووجود تنظيم إداري مرن قابل للتعديل، ووجود قيادة ذكية وطموحة ومشاركة وملتزمة بتحقيق أهداف الجامعة.

دراسة ريفز وآخرون (Reavis & others, 1999) بعنوان: "غرس ثقافة النجاح بواسطة مدير متميز". هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تغيير الثقافة على نجاح المؤسسة التربوية. واستخدم الباحثون منهج دراسة الحالة لمعرفة أسباب تميز إحدى المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال سنة واحدة. فقد اجتاز مانسبته 87% من الطلاب اختبار الولاية للقدرات بينما اجتاز الاختبار 38 % فقط من الطلاب العام السابق بالرغم من وجود الطلاب ذاهم الذين كانوا يعانون من الفقر والمشاكل الاجتماعية وانخفاض متواصل في المستوى الأكاديمي. أما في العام الذي يليه فقد اجتاز ما نسبته 93% من الطلاب الاختبار ذاته. وقد قام الباحثون بدراسة ثقافة المدرسة لمعرفة أسباب ذلك التغيير. حيث استخدموا لذلك عدة أدوات مثل الاستبانات مع المعلمين، والمقابلات الشخصية مع المدير ومساعديه ومع المشرفين التربويين، وتحليل وثائق وسجلات المدرسة، وحضور وملاحظة اجتماعات المعلمين الإرشادية مع الطلبة، واستخدام طريقة المجموعات الضابطة من المعلمين والطلاب، وملاحظة المدير. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تم تعيين مدير جديد لديه رؤية واضحة ومحددة وهي تحقيق التميز الأكاديمي للطلاب. فقد عمل هذا المدير على نشر وغرس ثقافة التميز عن طريق تحقيق أهم عناصر هذه الثقافة وهي: مكافأة المبدعين والمنجزين من المعلمين والإداريين والطلاب وغيرهم والذين حققوا مساهمات عظيمة للمدرسة والمجتمع المحلي، وتغيير طقوس العمل في المدرسة وطريقتها في التعليم حيث ركز المدير الجديد على تغيير

المناهج وإضافة الكثير من التدريبات والتطبيقات ودفع الطلاب إلى بذل المزيد، وذكر قصص واقعية عديدة عن أشخاص أخفقوا في البداية ثم حققوا نجاحات مبهرة، وتحقيق قيادة فعالة مبنية على الديمقراطية، واستخدام الرموز والشعارات التي تعكس ثقافة التميز، والتأكيد على تحقيق التميز والاستغناء عن من لم يلتزم بذلك، والاحتفال بإنجازات الطلاب واستدعاء الإعلام لتسجيل تلك الإنجازات.

دراسة لانجستون وآخرون (Langston & Others, 1998) بعنوان: "اكتشاف استراتيجيات يستخدمها مديرو المرحلة الابتدائية الجدد في مدارسهم ليتعرفوا على ثقافة مدارسهم". هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن ثلاثة أسئلة هي: ماذا فعل المديرون للتعرف على ثقافة مدارسهم؟ وماهي المصادر المعرفية المتاحة؟ وماهي المعوقات التي واجهتهم؟ وللإجابة عن هذه الأسئلة تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة ثلاث حالات لمديرين جدد تم تعيينهم في ثلاثة مدارس ابتدائية في أمريكا. وتم استخدام الإستبانة والمقابلات الشخصية مع المديرين لجمع المعلومات وكانت أهم النتائج كالتالي:

أن اثنين من المديرين الجدد نجحوا في إدارتهم للمدرسة خلال السنة الأولى من تعيينهما. فقد كانا راضيين عن إنجازاتهما وبنويان الإستمرار في قيادة المدرسة. وعزت الدراسة نجاحهما إلى الأسباب التالية: معرفة الثقافة الحالية للمدرسة والإستجابة لها، وتوظيف عدد من الإستراتيجيات لجمع المعلومات من مصادر عديدة، واستخدام شبكة علاقات داعمة، ونظرتهم لأنفسهما كقادة لمدارسهما، والمحافظة على بيئة مدرسية غنية ومنظمة، وإشراك المجتمع المحلي للمدرسة. أما المدير الثالث فقد فشل في إدارة مدرسته وبنوي تركها وذلك لعدة أسباب منها: استخدم عدد محدود من مصادر المعلومات، ولم يحصل على دعم كافٍ من منسوبي المدرسة، وغالباً ما ينسب الإنجازات لنفسه بدلا من جهود المدرسة ككل، وينظر لنفسه من خلال وظيفته السابقة كمدرس قراءة وليس قائد للمدرسة، ويعمل في بيئة فوضوية غير محببة.

دراسة سكويكر - مارا (Schweiker-Marra, 1995) بعنوان: "دور المدير في التأثير على التغيير في ثقافة المدرسة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المدير على ثقافة المدرسة وتحديد القيم التي يستطيع المدير التحكم بها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمدة على الإستبانة والمقابلات الشخصية وتحليل الخطط الدراسية للمدرسين في جمع البيانات. وطبقت الدراسة على مدرستين ابتدائيتين في ولاية أتلانتا في أمريكا، أما العينة فشملت 30 من المدرسين ومديري المدرسة. وكانت أهم النتائج كالتالي:

إن تقوية روابط الزمالة بين العاملين أثرت بشكل كبير على عملية التغيير حيث كانت من أهم القيم التي استطاع المديران التأثير بها على ثقافة المدرسة ووصف أحدهما بالمسهل والآخر بالمنمي. أما القيم التي استطاع المدير المسهل التأثير بها على ثقافة المدرسة هي الزمالة، والدعم، والإهتمام بالآخرين، والمرح، والاتصال المفتوح. أما القيم التي استطاع المدير المنمي التأثير بها على ثقافة المدرسة فهي: الزمالة، والدعم، والمحافظة على ما هو مهم للآخرين.

دراسة ستولب وسمث (Stolp & Smith, 1995) في فصل بعنوان "أهمية ثقافة المدرسة: شواهد من الأبحاث" في كتابه "تحويل ثقافة المدرسة: قصص ورموز وقيم ودور المدير". فقد قاما ستولب وسمث بتحليل عدد من الأبحاث التي أجريت ما بين عام 1979 إلى 1995 والتي تبحث في أهمية ثقافة المدرسة وتأثيرها على عدد من العوامل منها التحصيل الأكاديمي للطلاب، والدافعية نحو العمل، وخلق بيئة تعليمية، ومدى التزام المعلمين بالتغيير. وأضافا نتائج هذا التحليل في فصل من كتابهما. وقد استخدمتا أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في تحليل تلك الدراسات التي أجريت في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وبريطانيا على عدد كبير من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية. وقد استخدمت تلك الدراسات عدد من الأدوات لجمع المعلومات منها الاستبانة والملاحظة وسجلات المدرسة. وكانت أهم النتائج ما يلي:

أن هناك تأثير قوي لثقافة المدرسة على ارتفاع معدل التحصيل الدراسي لدى الطلاب، و على تحسين سلوك الطلاب، وزيادة نسبة الحضور للمدرسة، والمشاركة والتعاون بين المعلمين، ونجاح عمليات التطوير والإصلاح داخل المدرسة، وزيادة دافعية الطلاب للتعلم، وخلق بيئة داعمة للتعليم، والقدرة على حل المشكلات.

دراسة ماكملن (Macmillan, 1994) بعنوان: "خبرات المديرين الجدد في القيادة: تخطي الحاجز الثقافي". هدفت الدراسة إلى معرفة الطبيعة الثقافية لانتقال عمل الفرد من دور المعلم إلى دور المدير وما إذا كان هناك حاجز بين المعلمين وزميلهم المدير الذي كان معلماً سابقاً. وقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة في المقارنة بين مديرين جديدين للمرحلة المتوسطة في كندا والذين ترقوا من وظيفة معلم إلى مديرمدرسة. وكانت الأداة المستخدمة في الدراسة المقابلات الشخصية المكثفة. وكانت أهم النتائج كما يلي:

أن المديرين يعانون من عزلة ويشعران بالوحدة وبوجود حواجز بينهما وبين العاملين في المدرسة وخاصة المعلمين. كما يجدان صعوبة في التأقلم مع الدور الجديد حيث أنهما يديران المدرسة كما لو كانا معلمين. وقد فشلا في تغيير وتطوير المدرسة وفي اتخاذ العديد من القرارات المدرسية، حيث واجها صراعات وانتقادات من العاملين فيها. وأرجع الباحث سبب ذلك في أن المديرين بدأوا بالتغيير وإصدار الكثير من القرارات قبل فهم ثقافة المدرسة وما يدور فيها، و قبل التعرف على حاجات العاملين والطريقة التي تنجز بها الأعمال.

دراسة هارفي (Harvey, 1991) بعنوان: "استراتيجية للمدير الجديد: مفاوضة ثقافة المدرسة". هدفت هذه الدراسة إلى تقديم استراتيجية للمدير الجديد يستطيع من خلالها المشاركة المستمرة في مفاوضة ثقافة المدرسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد الاستراتيجية التي يمكن للمدير الجديد استخدامها لتغيير ثقافة المدرسة نحو تطوير عملية التعليم والتدريس. فقد حلل الباحث 10 حالات دراسية لمديري الثانوية والمتوسطة الذين عينو حديثاً في مدارس غرب استراليا ليتعرف على الإستراتيجية التي استخدمها المديرون في تغيير الثقافة.

وتوصلت النتائج إلى أن الإستراتيجية لها ثلاثة مكونات هي: أولاً أن يكتشف المدير ثقافة المدرسة عن طريق تعلم كيفية قراءة مجموعة من الأفكار التي يحملها العاملون في المدرسة، ثانياً أن يساعد في تشكيل السياق والمعاني التي تؤثر في سلوك الأفراد عن طريق الاتصال مع الأفراد، ثالثاً أن يشرع المدير ويؤكد على القيم المهمة لثقافة المدرسة. كما توصل إلى أن فعالية المدير الجديد تعتمد على قدرته على إدارة ثقافة المدرسة.

دراسة ليشود وجانتزي (Leithwood & Jantzi, 1990) بعنوان: "القيادة التحويلية: كيف يستطيع المديرون المساعدة في إصلاح ثقافة المدرسة". هدفت الدراسة إلى فحص عمل القيادات في 12 مدرسة في أونتاريو بكندا استطاعت تطوير علاقات قوية ومشتركة بين أفرادها على مدى ثلاث سنوات. فقد سعت الدراسة إلى معرفة المدى الذي استطاعت هذه المدارس تحقيق ثقافة المشاركة و تأثير ذلك على عمليات تطوير المدرسة، والتعرف على الاستراتيجيات التي استخدمتها القيادات لتطوير ثقافة المشاركة في هذه المدارس. وتم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية لجمع المعلومات. وكانت من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أن ثقافة المدارس استطاعت تحقيق درجة عالية من المشاركة والتعاون بين الأفراد وأن الاستراتيجيات التي استخدمتها القيادات في تحقيق ذلك لم تكن سهلة ولم تكن مباشرة. فقد اتبع القيادات ست استراتيجيات للتأثير على ثقافة المدرسة وهي: دعم ثقافة المدرسة وتقويتها، وتوظيف مختلف الآليات البيروقراطية لإثارة وفرض تغيير الثقافة، وتشجيع التطوير المهني لمنسوبي المدرسة، وتحقيق التواصل بين الأفراد وتوصيل القيم الثقافية والمعتقدات والأعراف بشكل مباشر، ومشاركة القوة والمسؤولية مع الآخرين، واستخدام الرموز للتعبير عن القيم الثقافية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن موضوع الثقافة نال اهتمام الباحثين وخاصة الأجانب. فجميع الدراسات السابقة دراسات لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة. كما يلاحظ وجود دراسة عربية واحدة فقط بالمقارنة مع الدراسات الأخرى والسبب في ذلك ندرة الدراسات التي وجدت الباحث حول هذا الموضوع والتي لم يكن لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة أو أنها ركزت على المناخ التنظيمي والذي يختلف مفهومه عن مفهوم الثقافة التنظيمية كما سيرد ذكره.

وبالرغم من أن معظم الدراسات السابقة كانت عن ثقافة المدرسة وهي الأقرب لموضوع الدراسة بحكم أن المدرسة هي إحدى المؤسسات التربوية وأهمها باستثناء دراسة فرحان 2007 ودراسة هربوسكي وماتون 2009 عن الجامعات إلا أنها قابلة للتطبيق على المؤسسات التربوية الأخرى كما أوضح ذلك ديل وبيتسون (Deal & Peterson, 1990, p 9). إضافة إلى أن معظم الدراسات

الموجودة عن ثقافة المنظمات ناقشت الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال والقليل منها ناقشها في المنظمات التربوية وهذا طبيعي لأن هذا المفهوم بدأ في قطاع الأعمال ثم تم تبنيه في القطاع التربوي (Alkire, 1995) وخاصة في المدرسة.

كما يتبين من الدراسات السابقة أن تغيير ثقافة المؤسسة يشكل تحدياً كبيراً لكثير من المديرين وتتنوع محاولات إجراء مثل هذا التغيير حيث أظهر المديرون في الدراسات السابقة طرق مختلفة في التغيير. وقد بحثت الدراسات السابقة إما في فهم ثقافة المؤسسة وتأثير ذلك على عدد من العوامل مثل دراسة فرحان 2007 وستولب وسمث (Stolp & Smith, 1995)، ولانجستون وآخرون (Langston & Others, 1998)، و ماكملن (Macmillan, 1994)، وسكويكر-مارا (Schweiker-Marra, 1995)، أو بحثت في الطرق التي اتبعها بعض المديرين في تغيير ثقافة المؤسسة إلى ثقافة إيجابية مثل دراسة هربوسكي وماتون (Hrabowski & Maton, 2009) وهارفي (Harvey, 1991)، وليثود وجانتزي (Leithwood & Jantzi, 1990)، وريفر وآخرون (Reavis & Others, 1999).

وقد تنوعت المناهج البحثية في الدراسات السابقة ما بين منهج دراسة الحالة، والمنهج المسحي، والمنهج التحليلي النظري للتعرف على أثر تغيير ثقافة المؤسسة على عدد من العوامل وبالتالي على نجاح المؤسسة والتعرف على الطرق التي اتبعها عدد من المديرين في تغيير ثقافة المؤسسة. هذه الدراسات كان لها أثر كبير في بناء الإستراتيجية التي هدفت إليها الدراسة الحالية وخاصة الميدانية منها. وقد استخدمت الدراسات السابقة عدد من الأدوات لتحليل ثقافة المدرسة منها: المقابلات الشخصية، والاستبانات، وتحليل وثائق وسجلات المدرسة، والحضور والملاحظة. و أكدت الدراسات السابقة على ضرورة فهم ثقافة المدرسة قبل تغييرها حتى تنجح عملية التغيير.

تعتبر دراسة هارفي (Harvey, 1991) أقرب الدراسات السابقة للدراسة الحالية حيث تتشابه معها في الهدف العام للدراسة وهو التعرف على استراتيجية لتغيير ثقافة المدرسة. واختلفت عنها في اعتماد دراسة هارفي على تحليل 10 حالات دراسية في المدارس لفهم الإستراتيجية التي استخدمها المديرون في تغيير الثقافة. وبالمثل دراسة ليثود وجانتزي (Leithwood & Jiantz, 1990) حيث قدمت ست استراتيجيات لتغيير الثقافة. إلا أن الدراسة الحالية تميزت عنهما في بناء استراتيجية عملية قابلة للتطبيق تتكون من عدد من الخطوات الإجرائية اعتمدت في بنائها على عدة مصادر منها: نظريات الثقافة، وأدبيات الثقافة التنظيمية بشكل عام وثقافة المؤسسات التربوية بشكل خاص، والأدبيات المتعلقة بالمدير الجديد والمشكلات التي يعاني منها عند بداية تعيينه، والدراسات الميدانية والنظرية عن ثقافة المؤسسات التربوية، و خبرة الباحثة العملية في المؤسسات التربوية، وعدد من نماذج ومتطلبات تغيير الثقافة. بينما اعتمدت الدراسات السابقة في توضيح الاستراتيجية على تحليل طريقة عينة من المديرين في تغيير الثقافة. وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري للدراسة، وفي بناء الإستراتيجية وربطها بالواقع، وفي فهم موضوع ثقافة المؤسسات التربوية.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باعتباره يتيح امكانية الاستفادة من الأدبيات التربوية في مجال المدير الجديد في المؤسسات التربوية ودوره في تشكيل ثقافتها، فقد تم جمع المعلومات من عدة مصادر وتصنيفها وتحليلها وتفسير مدلولاتها للإجابة على أسئلة الدراسة. ولم تعتمد الدراسة في بناء الإستراتيجية التي يمكن أن تساعد المدير الجديد في تغيير ثقافة المؤسسة التربوية على الأبحاث النظرية والأدبيات عن المدير الجديد وثقافة المؤسسة فحسب وإنما على الأبحاث الميدانية ودراسة الحالات ونظريات الثقافة وعدد من نماذج ومتطلبات تغيير الثقافة وعلى خبرة الباحثة العلمية والعملية في المؤسسات التربوية وذلك حتى تكون الإستراتيجية واقعية وقابلة للتطبيق.

تحليل النتائج ومناقشتها

في هذا الجزء سيتم عرض النتائج ومناقشتها حسب تسلسل أسئلة الدراسة وذلك على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مفهوم ثقافة المؤسسة التربوية؟ وما أهمية فهمها؟

أولاً: مفهوم ثقافة المؤسسة التربوية: بعد فحص وتحليل الأدبيات المتعلقة بالثقافة بشكل عام وبالثقافة التربوية بشكل خاص مثل (Stolp, 1996)، (Peterson & Deal, 1998)، (الغريب وآخرون، 2005 ، ص46)، (Stolp & Smith, 1995, p12)، (Langston & Others, 1998)، (Harvey, 1991)، (Reeves, 2007) وغيرهم تم التوصل إلى أنه لا يوجد تعريف موحد للثقافة مقبول عالمياً. فقد استغرقت المناقشات عن تعريف الثقافة بين الباحثين قرناً كاملاً من الزمن. ووصف البعض تعريف الثقافة بأنه من المفاهيم الصعبة التعريف لأن الثقافة غير ملموسة إلا أن لها تأثير قوي على المؤسسة (Peterson and Deal, 1998)، (الغريب وآخرون، 2005 ، ص46). كما يفتقر علم التربية لتعريف واضح وثابت لثقافة المؤسسة التربوية حيث تم الاستعانة بالمصطلح "ثقافة" من علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الأنثروبولوجي، كما أن المصطلح استخدم قديماً كمرادف لكثير من المفاهيم منها المناخ المؤسسي "climate" وروح المؤسسة "ethos" والقصص البطولية للمؤسسة "saga". أما في علم التربية فقد استخدم مصطلح الثقافة ليساعد المدير في فهم المؤسسة التربوية لتحقيق بيئة تعليمية أكثر فاعلية واتزان.

و سيتم تناول بعض تعريفات الثقافة في إطار المؤسسات التربوية وخاصة المدرسة والتي ركز فيها باحثو التربية على القيم الثقافية التي تدعم السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات التربوية لتوضيح المفهوم. فقد عرفها ديل وبيترسون بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد التي تشكلت عبر تاريخ المؤسسة التربوية" (Deal and Peterson, 1990, p6) فهذه المعتقدات والقيم هي التي تعطي معنى لما يفعله ويقولوه الأفراد فهي التي تفسر حدوث العديد من الأنشطة يومياً على نحو معين. ولقد ساهم تعريف الثقافة للأنثروبولوجي جيرترز 1973 كثيراً في فهم مصطلح الثقافة حيث بنى على تعريفه الكثير من التربويين، فقد عرفها جيرترز بأنها "نمط المعاني المتمثل في الرموز

والذي انتقل عبر التاريخ وهذه الرموز تضم الرسائل المكتوبة وغير المكتوبة التي يمكن استنباطها من اللغة" (Stolp & Smith, 1995, p12). وعرفها ستولب (Stolp, 1996, p30-31) بأنها "نمط المعاني المتوارثة عبر التاريخ لكل من القيم، والأعراف، والمعتقدات، والاحتفالات، والطقوس، والتقاليد، والأساطير المفهومة ربما بدرجات مختلفة بين أعضاء مجتمع المدرسة فهذه المعاني هي التي تشكل كيف يفكر ويتصرف الأفراد". وعرفها الغريب وآخرون بأنها "نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والقصص والرموز التي يشترك فيها أعضاء المدرسة وتؤثر على سلوكهم وتحسن من أدائهم للعمل" (2005، ص 46).

وعرفها باور (1966) بأنها "الطريقة التي تعمل بها الأشياء"، وعرفها ديل وكندي (1982) بأنها "القيم والمعتقدات المشتركة التي تربط مجموعة من الأفراد في مجتمع معين"، وعرفها سشين (1985) بأنها "النمط والطريقة التي اخترعها أو اكتشفها أو طورها مجموعة من الأفراد للتعامل مع المشكلات وثبت نجاحها عبر الزمن وأصبحت مقبولة لديهم وأخذو يعلمونها للأعضاء الجدد في التنظيم كطريقة صحيحة للإدراك والفهم والتفكير والتصرف" (Deal and Peterson, 1990, p 8). كما عرفها بيترسون بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يحملها الأفراد والعادات والطقوس التي تحدد الغرض من المؤسسة" (Peterson, 1997, p1). وعرفها لانجستون وآخرون (Langston & Others, 1998, p6) بأنها "مجموعة الأفكار والعادات والافتراضات والتوقعات والفلسفات والتقاليد والقيم التي تحدد كيف سيتصرف مجموعة من الناس". كما وصفها الغريب وآخرون بأنها "نظام ثابت وخفي ذو تأثير واضح على سلوك الأفراد العاملين في المدرسة وتتضمن هذه الثقافة القيم والمعايير والرموز والمثل العليا والطقوس التي تؤثر على سلوك الأفراد في مواقع العمل" (الغريب وآخرون، 2005، ص 45).

ويمكن استنتاج مجموعة من الخصائص لمفهوم ثقافة المؤسسة التربوية من التعريفات السابقة ومن الأدبيات حول هذا الموضوع كما يلي:

- أن لكل مؤسسة تربوية ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها وتساعد في تحديد هدفها واتجاهها ورسالتها فهذه الثقافة تعتبر بمثابة إطار مرجعي مضمون للتفكير وواضح لبناء العلاقات والتفاعلات بين الأفراد في المؤسسة.
- أن هذه الثقافة تشكلت عبر الزمن ولها جذور تاريخية، فهي لا تنبع من العدم بل تتشكل وتعالج من خلال الأفراد العاملين فيها حيث تم تعلمها اجتماعيا بواسطة بعض أعضاء المؤسسة لتكون الطريق الصحيح للتفكير والإدراك والإحساس.
- أن مفهوم ثقافة المؤسسة التربوية يركز على نسق من القيم والمعتقدات والطقوس التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين أفرادها.
- أن الثقافة عبارة عن قوى معقدة تعمل بشكل خفي غير ملموس ولكن تظهر آثارها ووضحة في المؤسسة وفي تصرفات الأفراد وأحاديثهم وطريقة لباسهم، ومدى استعدادهم للتغيير، وطريقة تدريسهم وما يركزون عليه عند التعلم.

- أن الثقافة التربوية رمزية لأنها تعتمد على قدرة الفرد على استخدام الرموز للدلالة على الأشياء حيث يمكن التعبير عن هذه الثقافة في صورة رموز ولغة مثل ذكر القصص والأساطير عن الأبطال والاحتفالات والتي تستخدم كوسائل إيضاحية للقيم والمعايير التي تؤمن بها المؤسسة.
- أن مفهوم ثقافة المؤسسة التربوية قابل للانتقال بين الأفراد وقابل للتقييم و التعديل والتغيير والتطوير إذا واجهت المؤسسة مشكلة جديدة أو ظهر اتجاه معرفي جديد، فالثقافة التربوية مكتسبة ومتعلمة حيث يتعلمها ويكتسبها الفرد من خلال بقائه وتواجده في المؤسسة، كما أنها مشتركة يشترك فيه العاملون في المؤسسة أفراداً وجماعات ويمكن توصيل قيمها للآخرين.
- أن ثقافة المؤسسة سلاح ذو حدين فقد تبني وتدعم الجهود المبذولة للإصلاح أو تعرقلها.
- كما يظهر من تحليل الأدبيات عن ثقافة المؤسسات التربوية استخدام مصطلح المناخ بكثرة ليعبر عن الثقافة. وعلى الرغم من تداخل وترابط مفهومي المناخ والثقافة واستخدام المصطلحين للتعبير عن مفهوم واحد من قبل بعض الباحثين خاصة في البحوث التطبيقية والميدانية إلا أنه يمكن التفرقة بين المصطلحين على النحو التالي:
- أن مفهوم ثقافة المؤسسة أشمل وأعم من مفهوم مناخ المؤسسة فمناخ المؤسسة مفهومه أضيق ويستخدم كمقياس للتعرف على ثقافة المكان، فالمناخ هو منتج للثقافة وانعكاس لها.
- يصف المناخ المؤسسة كوحدة بحيث يصف ملامحها وصفاتها ككل ولا يصف قيمها كما تفعل الثقافة.
- مناخ المؤسسة هو المواقف والاتجاهات المشتركة والتي اتخذها الأشخاص عن المؤسسة ويستخدم لوصف الانطباعات والمشاعر والتوقعات التي يحملها الأفراد عن هذا التنظيم أي هو الجو العام للمؤسسة، بينما الثقافة لا تقيس فقط كيف يشعر الأفراد تجاه تنظيمهم ولكنها إطار داخلي متأصل في شخصية الأفراد وتنعكس على قيمهم ومعتقداتهم ونظرتهم للمؤسسة والتي تعطي معنى لها وتحدد الأسلوب الذي ينتهجه الأفراد في تصرفاتهم.
- أن المناخ يركز على الجانب الإنساني فقط بينما تركز الثقافة على الجانب الإنساني والمادي مثل شكل المباني والممرات واللوحات والأدوات المستخدمة واللغة والخطابات وغيرها.
- إن تفاعل الأشخاص مع المناخ المحيط هو جزء من الثقافة ولكن وصف الأشخاص وتعبيرهم عن الثقافة ليس بالضرورة أن يكون جزء من المناخ.
- تبنى الثقافة عبر التاريخ فهي منتج للعلاقات التاريخية بين الأفراد في التنظيم بينما المناخ يبنى على الحاضر فهو يركز على كيف ينظر الأشخاص لهذه العلاقات في الوقت الحاضر.

- الثقافة تمتاز بالعمق بمعنى أنها تركز على القيم والافتراضات التي انتجت السلوك بينما المناخ يركز على نظرة الأفراد للسلوك نفسه.

وقد فرق السيارى (2005) بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في أن الثقافة التنظيمية هي تعبير عن القيم التي يحملها الأفراد ذوو النفوذ في منظمة ما، ويعملون على تطبيقها انطلاقاً من قناعاتهم الشخصية بها، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، كما تؤثر في سلوك الأفراد العاملين بها، إذ أنها تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمؤسستهم ومنظمتهم، بينما يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة المميزات والخصائص التي تسود بيئة العمل في منظمة ما بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات، وتعد الثقافة التنظيمية أكثر شمولاً من المناخ التنظيمي.

و هناك نوعان من الثقافة في المؤسسات التربوية ثقافة إيجابية وثقافة سلبية. فالثقافة الإيجابية التي يجب أن يسعى المدير إلى نشرها وأوغرسها في مؤسسة ما هي التي ترتبط بالإنتاجية مثل أن تركز ثقافة ما على رفع مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب، أو التركيز على الناحية الأخلاقية للمعلمين، أو على زيادة الدافعية للأفراد العاملين، أو على الترابط والزمالة بين العاملين، أو على زيادة ثقة المجتمع المحلي بالمؤسسة التربوية وبالتالي كسب دعمه لها أو جميعها. وقد ركزت الأدبيات على أن الثقافة التي يجب أن تدعمها قيادات المؤسسة التربوية والمعلمون والمجتمع المحلي هي الثقافة الإيجابية التي تركز على التطوير، والمشاركة، والتعليم الجيد للطلاب، وتحسين عملية التعليم والتدريس (Firestone, 2009). وقد وصف بيترسون وديل (Peterson & Deal, 1998, p29) المؤسسة التي تتمتع بالثقافة الإيجابية بأنها "موحدة الهدف، وتركز فيها القيم على الزمالة القوية والتطوير والعمل الجاد، ويتم فيها الاحتفال دوماً بإنجازات الطلاب ومبادرات المعلمين والتزام أولياء الأمور، ويقدم منسوبها المعلومات اللازمة والدعم الكافي، ويكون النجاح والمتعة في العمل والمرح الجو السائد فيها، ويظهر فيها الاهتمام والالتزام بمساعدة الطلبة على التعلم".

أما الثقافة السلبية التي يجب أن يعمل المدير على تغييرها فهي التي يقل فيها الإتفاق على قيم معينة، ويسود فيها الخلافات و المل، ويعمل بها الأفراد في مناخ سيئ لا يشجع على المشاركة والتعاون والعمل الجاد، وتشيع فيها اللامبالاة والبطء الشديد في إنجاز العمل، وتنتشر فيها بعض القيم والعادات السلبية مثل كثرة الغياب والتأخر عن العمل مما يؤدي إلى الشعور بنوع من الاغتراب. وأضاف فايرستون (Firestone, 2009) بأن الثقافة السلبية هي التي لا تركز على إنجاز العمل، وتضعف فيها قوة القيادات الإدارية، وتنعدم فيها الرؤية المشتركة، وتكون الأهداف فيها محدودة، و المعتقدات غير مشتركة.

ثانياً: أهمية فهم ثقافة المؤسسة التربوية: تؤكد معظم الأدبيات عن ثقافة المؤسسة التربوية وتغييرها مثل (Harvey, 1991) و (Stolp, 1996) و (Deal & Peterson, 1990, p8) و (Reeves, 2007) و (Alkire, 1995) و (Johnson & Others, 1994) و (الغريب وآخرون، 2005، ص 56) و (Langston & Others, 1998) أن المدير الجديد لا يستطيع البدء بعمله

الجديد دون أن يفهم ثقافة المكان الذي سيعمل به. ففهم ثقافة المؤسسة مهم جداً من أجل تغييرها إذا لم تكن متوافقة مع رؤية وتطلعات المدير الجديد نحو النجاح، أو من أجل استحداث طرق جديدة تساهم في دعم الثقافة الحالية لتحقيق الرضا بين العاملين. فيجب على المدير الجديد التأكد من أن هذه الثقافة تركز وتوجه جهود العاملين فيها نحو عملية التعليم والتدريس التي تلي احتياجات الطلاب والتي تعتبر إحدى مسؤوليات المدير المهمة. فعندما يفهم المدير ثقافة مؤسسته بعمق سيكون مؤهل بشكل جيد لتشكيل القيم والمعتقدات والاتجاهات الضرورية لإنشاء بيئة تعليمية خصبة ومتوازنة. كما يساعد فهم ثقافة المؤسسة التربوية على فهم وتفسير طريقة تصرفات الأفراد وتأثيرها على المؤسسة و فهم القوى المعقدة التي تعمل بشكل خفي وتظهر أثارها واضحة في تصرفات الأفراد.

أما عندما يحاول المدير الجديد استحداث سياسة جديدة لتحقيق تطلعاته نحو تقدم المؤسسة دون أن يفهم ثقافتها فلن تقبل هذه السياسة وستواجه بالمحاربة حتى وإن كانت تخدم مصالح المؤسسة وذلك لأن الأفراد اعتادوا على طريقة معينة أو مفهوم معين في العمل. فعندما لا يفهم المدير الثقافة التي يعمل بها فستحكم هذه الثقافة بإدارته بدلاً من أن يتحكم بها. ففهم الثقافة يسهل عملية إدارة المؤسسة بنجاح وفاعلية لأنها الوسيلة الحديثة للإصلاح والتطوير وزيادة الإنتاج.

إن فهم ثقافة المؤسسة التربوية ليس مهماً للمدير نفسه ليساعده على إدارة مؤسسته بنجاح فحسب إنما مهماً أيضاً للآخرين لتقييم عمل ذلك المدير. ففهم ثقافة المؤسسة يمكن أن يعطي فرصة كبيرة للمشرفين على المدير لفهم خبرات المدير وتحليل تصرفاته خلال السنة الأولى من تعيينه وتقييم عمله وإنجازاته من خلال قياس ثقافة المؤسسة التي يعمل بها. كما أن دراسة ثقافة المؤسسة أصبحت تستخدم كإطار مرجعي تحليلي (framework) لدراسة وتفسير البناء التنظيمي للمؤسسة وفهم التطورات التي تمر بها (Johnson & Others, 1994).

السؤال الثاني: ما استراتيجيات تغيير ثقافة المؤسسة التربوية من قبل المديرين الجدد؟

لبناء استراتيجية تساعد المدير على تغيير ثقافة المؤسسة التربوية التي يعمل بها إلى ثقافة إيجابية داعمة للتطوير والتجديد، تم تحليل الأبحاث المتعلقة بثقافة المؤسسات التربوية الميدانية والنظرية، ونظريات الثقافة، والدراسات السابقة، وخبرة الباحثة العملية في إحدى المؤسسات التربوية، والإستعانة بنماذج ومتطلبات تحليل وتغيير الثقافة ومنها:

1. نموذج ديل وبيترسون (Deal & Peterson, 1990, p16) والذي أكد فيه على أهمية إجابة المدير عن الأسئلة الثلاثة التالية لتغيير الثقافة:

أ - ما هي الثقافة الحالية لهذه المؤسسة من حيث تاريخها، وتقاليدها، وقيم أفرادها، والافتراضات التي يضعونها، والمعتقدات التي يؤمنون بها، وطرق تأدية المهام؟

ب - أين توافق ثقافة هذه المؤسسة مفهومي لثقافة المؤسسة التربوية "الناجحة" وماذا يجب علي فعله لتقوية ودعم التوجهات الإيجابية؟

ت - أين أرى الحاجة لتوجه جديد وماذا يجب أن أفعل لتغيير أو إعادة تشكيل الثقافة الحالية؟
وهذا النموذج يتفق مع ما أكد عليه براون (Brown, 2009) للبدء بتغيير ثقافة المنظمة لا بد من فهم وإدراك الثقافة الحالية الموجودة في المنظمة، ثم تحديد الثقافة المرغوب غرسها في المنظمة، ثم التخطيط لعمل التغيير المطلوب والذي من شأنه تطوير المنظمة للأفضل.

2. متطلبات ريفيز (Reeves, 2007) الأربعة لتغيير ثقافة المؤسسة وهي:

- أ - أن يحدد المدير القيم والتقاليد والعلاقات التي سيحافظ عليها ولن يعتمد إلى تغييرها.
- ب - أن يمارس المدير ما يتحدث به عن الثقافة الجديدة ولا يكتفي بالإعلانات والاجتماعات إنما يغير قرارات وسياسات المؤسسة بما ينسجم مع الثقافة الجديدة لدعمها.
- ت - أن يستخدم المدير أدوات التغيير الصحيحة للبدء بالتغيير بحيث لا يعتمد على أداة واحدة للتغيير إنما مزيج من الأدوات.
- ث - أن يكون المدير على استعداد للمشاركة في جميع خطوات التغيير وأن يقدر جميع الأعمال ويشعر العاملين بأن جميع الوظائف في المؤسسة لها قيمة ولا يوجد عمل ليس له أهمية.

3. استراتيجية هارفي (Harvey, 1991) لتغيير الثقافة والتي تتكون من ثلاثة أجزاء كالتالي:

- أ - أن يكتشف المدير ثقافة المدرسة عن طريق معرفة المعاني المتراكمة عبر التاريخ و الأفكار التي يحملها العاملون في المدرسة.
 - ب - أن يساعد في تشكيل السياق والمعاني التي تؤثر في سلوك الأفراد عن طريق الاتصال مع الأفراد.
 - ت - أن يعرف القيم والممارسات المهمة والمقبولة في الثقافة الجديدة للمدرسة.
- وقد بين مكجراث وتوبيا (McGrath & Tobia, 2008) أنه لبناء استراتيجيه فعالة لتغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية لا بد من إعادة النظر في نوعية الأبحاث المعمول بها في المؤسسة لدعم وفهم الثقافة الحالية والمستقبلية و إعادة النظر في السياسات والممارسات العملية.
- يتضح مما سبق أن التغيير يجب أن لا يكون عشوائياً غير مخطط له أو من أجل التغيير نفسه، لذا تم بناء استراتيجية عملية لتغيير ثقافة المؤسسة التربوية مكونة من أربع مراحل كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة تشخيص الثقافة الحالية:

وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تغيير ثقافة المؤسسة التربوية وبدونها يصبح التغيير لا معنى له وغير مبني على أسس صحيحة.

وتتكون هذه المرحلة من ثلاث خطوات وهي:

أولاً: قراءة الثقافة الحالية للمؤسسة التربوية وفهمها فهماً جيداً من حيث تاريخها وقيمها ومعتقدات أفرادها واستخدام الأدوات المناسبة في ذلك.

ثانياً: تقييم الثقافة الحالية عن طريق تحليل البيانات التي تم جمعها عن ثقافة المؤسسة وتحديد الفجوة بين الثقافة الموجودة والثقافة التي يحاول المدير غرسها أي درجة الاختلاف والارتباط بين الثقافة الحالية وما يجب أن تكون عليه بعد أن يحدد مع العاملين الثقافة المرغوبة.

ثالثاً: تحديد نوعية التغيير بحيث يقرر المدير بالتعاون مع منسوبي المؤسسة إما التغيير الكلي للثقافة الموجودة أو تغيير عناصر منها أو المحافظة عليها ودعمها. (Deal & Peterson, 1990, p16) و (Harvey, 1991) و (الغريب وآخرون، 2005، ص120) و (Stolp, 1996) و (Reeves, 2007) و (Alkire, 1995) و (Johnson & Others, 1994) و (Langston & Others, 1998).

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط لغرس الثقافة الجديدة

في هذه المرحلة يقوم المدير بالتعاون مع منسوبي المؤسسة بوضع خطة إجرائية لتغيير الثقافة الموجودة أو بعض عناصرها وغرس

الثقافة الجديدة بعد أن يتم تحديد رؤية ورسالة المؤسسة التي تعكس عملية التغيير وتدعمها. وتتكون هذه المرحلة من خطوتين:

رابعاً: بناء رؤية ورسالة المؤسسة التي تعكس الثقافة الجديدة التي يود المدير والأفراد العاملين غرسها، فنقطة البداية لأي تغيير هي إيجاد رؤية ورسالة واضحة يتم التغيير في ضوءها.

خامساً: وضع خطة مشتركة لغرس الثقافة الجديدة (أو دعم الثقافة الحالية أو تغيير عناصر منها) حيث يقوم المدير بالتعاون مع منسوبي المؤسسة بوضع خطة عملية إجرائية محددة لغرس الثقافة المنشودة. (Deal & Peterson, 1990, p20-32) و (Peterson, 1997) و (Stolp, 1996) و (Leithwood & Jantzi, 1990).

المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ الخطة وتحقيق عناصر الثقافة الجديدة

تركز هذه المرحلة على عملية تنفيذ خطة تغيير الثقافة والتأكد من تحقيق جميع عناصر الثقافة أثناء تنفيذ الخطة مع مراعاة بعض

الأمور عند القيام بالتغيير. وتتكون هذه المرحلة من خطوتين هما:

سادساً: تنفيذ خطة التغيير حيث يقوم المدير بالمشاركة مع أعضاء المؤسسة بتنفيذ خطة تغيير الثقافة بعد إزالة جميع المعوقات وتوفير إمكانيات التنفيذ لغرس الثقافة الجديدة.

سابعاً: التأكد من تحقيق جميع عناصر الثقافة التي يحاول المدير غرسها ومنها القيم والعادات والتقاليد، وأسلوب الإدارة، وطقوس العمل، والقصص، والرموز والشعارات، وشبكة الاتصالات، والاحتفالات، ومكافأة العاملين. (Deal & Peterson, 1990, p20-32) و(الغريب وآخرون، 2005، ص 131-143) و(Harvey, 1991).

المرحلة الرابعة: مرحلة نشر الثقافة الجديدة وتقويمها:

بعد أن يقوم المدير بتغيير ثقافة المؤسسة يقوم بالتعاون مع منسوبي المؤسسة بنشر الثقافة الجديدة للأعضاء الداخليين والخارجين والتأكيد عليها في مناسبات المؤسسة كما يقوم باستمرار بتقويم عملية تغيير الثقافة للحصول على تغذية راجعة عن عملية التغيير ومدى تقبل الأفراد للثقافة الجديدة (Deal & Peterson, 1990, p20-32) و(الغريب وآخرون، 2005، ص 138) و Johnson & Others, 1994 و (Langston and Others, 1998). وتشمل هذه المرحلة خطوتين هما:

ثامناً: العمل على نشر وتأكيد الثقافة الجديدة عن طريق استخدام الرموز، واستغلال احتفالات واجتماعات المؤسسة، والاستفادة من الأزمات الحرجة التي قد تمر بها المؤسسة، والحرص على نوع اللغة المستخدمة مع الأفراد العاملين.

تاسعاً: تقويم عملية التغيير للحصول على التغذية الراجعة حيث يقيم المدير ما يحدث في المؤسسة وباستمرار لمعرفة شعور الأفراد تجاه الثقافة الجديدة و الدرجة التي يتم فيها تأكيد وغرس الثقافة و مدى توجه الأفراد نحو تعزيز الثقافة الجديدة وحجم دور المدير في عملية التغيير وإجراء التعديلات المناسبة.

وتفصيل خطوات هذه الإستراتيجية وطريقة تطبيقها ودور المدير فيها سترد في إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة فيما يلي.

السؤال الثالث: كيف يطبق المدير الجديد استراتيجية تغيير ثقافة المؤسسة التربوية نحو دعائم النجاح؟

على المدير أن يقوم بالخطوات التالية لتطبيق الإستراتيجية السابقة كما يلي:

أولاً: قراءة الثقافة الحالية للمؤسسة التربوية:

على المدير الجديد قراءة ثقافة المؤسسة التربوية بشكل مباشر أو غير مباشر قبل البدء بتغييرها حتى وإن كان لدى هذا المدير رؤية واضحة أو خطة استراتيجية لما ينبغي عمله أو مدركاً للمشكلات الموجودة بمؤسسته وذلك حتى لايقابل بالرفض والمخاربة والفشل ومن ثم بالإحباط. ويقصد بقراءة ثقافة المؤسسة "فهمها". أي فهم طبيعة المؤسسة واستيعاب الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة التعليمية عن غيرها والتي تحدد هويتها لمعرفة مدى توافقها مع تطلعات المدير وما يريد تحقيقه وذلك عن طريق معرفة عدة أمور عنها مثل تاريخها،

وقيمة ومعتقداتها، وشبكة الاتصالات الموجودة بها، والعلاقات التي تحكم أفرادها وكل ما يتعلق بالمؤسسة والعاملون بها (Peterson, 1996).

فعلى المدير الجديد قضاء وقت كاف (قراءة الثلاثة أشهر) في جمع المعلومات وعدم الإنغماس في الأعمال الإدارية الروتينية في هذه الفترة لأن هذا يسبب العزلة الاجتماعية والمعرفية للمدير عن منسوبي المؤسسة. فعلى المدير جمع المعلومات المختلفة للتعرف على الأتي: تاريخ المؤسسة وطريقة تأسيسها، والغرض من تأسيسها وأهدافها وتوجهاتها، وثقافة المجتمع المحلي الذي تخدمه، والأفراد العاملين بها حالياً وسابقاً وخصائصهم ومدى إسهاماتهم في تشكيل الثقافة الحالية، ومصالح القائمين على تأسيسها، والمبنى وإمكاناته وكيفية استغلال المساحات الفارغة، وخطط التطوير الماضية لمعرفة أولويات المؤسسة، الأشخاص الذين لهم تأثير كبير على توجهات المؤسسة، والأحداث التي حدثت في الماضي وكان لها تأثير كبير على المؤسسة والطريقة التي تم التعامل معها، وخصائص المدير السابق والمعلمين والطلاب القدامى، والثقافات الفرعية الغير ظاهرة للعيان والتي توجد داخل وخارج المؤسسة، ومن هم الأشخاص المنجزين ومن هم الأشخاص المتقاعسين، وما هي مناسبات المؤسسة التي تعتبر على درجة عالية من الأهمية للجميع، وكيف يعرف الصراع في هذه المؤسسة وكيف يتم التعامل معه، وما هي احتفالات المؤسسة وقصصها وحكاياتها التي يعرفها الجميع وتكرر وتداول بين أعضائها، وما هي العلاقات التي تربطهم والتفاعلات الشخصية بينهم من حيث المشاركة والتعاون، وكيف يقضي العاملون أوقاتهم، وطبيعة الأنشطة التي تهتم بها المؤسسة، والتكنولوجيا المستخدمة، والتنظيم الإداري للمؤسسة والذي يوضح تدرج السلطة وخطوط الاتصال ومواقع اتخاذ القرار وغير ذلك من المعلومات (Deal & Peterson, 1990, p16) و (Harvey, 1991) و (الغريب وآخرون، 2005، ص 120) و (Johnson & Others, 1994 و (Langston & Others, 1998).

ولا يقتصر جمع المعلومات عن الماضي والحاضر بل عن المستقبل أيضاً بحيث يستمع المدير الجديد لمنسوبي المؤسسة التربوية ليعرف ماهي أحلامهم وأمانيتهم لمستقبل هذه المؤسسة ومشكلاتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم عن ما يمكن أن ينجزه المدير الجديد لإنشاء ثقافة مشتركة مقبولة لدى الأغلبية. كما يجب أن يكون لدى المدير وعي كامل بمدى ارتباط القيم التي يؤمن بها عن التعليم الناجح بتوقعات وقيم الأفراد (Stolp, 1996). فجميع هذه المعلومات توفر أرضية خصبة للمدير لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل وتبين له تطلعات الأفراد للمستقبل ونوع الثقافة التي يرغبون غرسها في المؤسسة كما تساعد في تحديد الأداء الضعيف وتطبيق المحاسبية (Firestone, 2009).

وهناك عدد من الأدوات يمكن استخدامها في قراءة ثقافة المؤسسة التربوية مثل: الملاحظة، والشعور، والاستماع، والتفسير، والمقابلات الشخصية، والاستبانات، وفحص سجلات ووثائق المؤسسة وجميع منتجاتها، وحضور لقاءات واجتماعات الموظفين، ومعرفة

التكنولوجيا المستخدمة، وفحص الأوراق المكتوبة، واستخدام الحدس إذا دعت الضرورة و شبكة الاتصالات وغيرها (, Alkire1995) و(Reeves, 2007).

ويوجد مجموعة من الأشخاص يلعبون دوراً مهماً في قراءة ثقافة المؤسسة وتزويد المدير بكم هائل من المعلومات يدعون "Cultural Players" وينقسم هؤلاء الأشخاص إلى قسمين في طريقة تزويدهم بالمعلومات: أشخاص يزودون المدير بمعلومات رسمية عبر قنوات رسمية وهم: المعلمون، والطلاب، وأولياء الأمور، والإداريون، والمشرّفون وغيرهم ، وأشخاص يزودون المدير بمعلومات غير رسمية عبر قنوات غير رسمية وهم:

- الأهالي المتواجدون في المجتمع المحلي لمدة طويلة والذين عاصروا تاريخ المؤسسة التربوية.
- الحكاؤون "Storytellers" الذين يحيون تاريخ المؤسسة بطريقة غير رسمية.
- الأشخاص الذين من عاداتهم كشف الأسرار الشخصية والوقائع المثيرة ويجنون القيل والقال "Gossips" وهؤلاء لهم قنواتهم غير الرسمية في توصيل المعلومات.
- الجواسيس والعملاء (Spies & Moles) والذين يعرفون مراكز القوة ويسربون إليها المعلومات (Peterson, 1997) و (Deal & Peterson, 1990, p17).

ثانياً: تقييم الثقافة الحالية:

بعد أن يجمع المدير المعلومات الكافية عن ثقافة المؤسسة التي يعمل بها يبدأ بتحليلها وتفسيرها بمشاركة العاملين فيها وتحديد الفجوة بين الثقافة الإيجابية التي يحاول غرسها وبين الثقافة الحالية (Peterson & Deal, 1998). ومعنى آخر أن يقارن بين الواقع الفعلي للثقافة السائدة بعد جمع المعلومات عنها وبين الثقافة المأمول غرسها في المؤسسة وتحديد الفروق الرئيسية حتى يستطيع أن يقرر هل هذه الثقافة بحاجة إلى تغيير بالكامل أو تغيير أجزاء منها أو دعمها وتأكيداها.

ولابد من تحقق بعض الشروط في الثقافة الجديدة أو المعدلة التي يحاول المدير بالمشاركة مع الأعضاء غرسها:

- أن يكون لهذه الثقافة مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والأعراف المفهومة للجميع (Values, Traditions, Beliefs & Norms) و التي توضح ما ينبغي فعله من قبل الأفراد تجاه التنظيم المؤسسي (Peterson, 1997).
- أن يرتبط مفهوم الثقافة بالنجاح (Success) وزيادة الإنتاجية فلا بد من وجود معلومات منظمة وواضحة وكافية عن كيف وتحت أي ظروف سوف تؤثر الثقافة الجديدة على رفع إنتاجية المؤسسة. حيث تعتبر ثقافة المؤسسة الإيجابية إحدى معايير المؤسسة الفعالة لأنها تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل. والثقافة الإيجابية هي التي تهتم بالجودة ويربط أفرادها علاقة قوية وتنشأ بينهم

الثقة والتعاون والإلتزام نحو جودة العمل. وقد عرف ستولب وسمث (Stolp & Smith, 1995, p21) الثقافة الإيجابية بأنها الثقافة التي تعمل على رفع مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب، وتزيد من دافعية الطلاب للتعلم، وتؤكد على روح الفريق، وتساعد المعلمين على تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل.

● أن يكون هناك اتفاق تام ومشترك مع أعضاء المؤسسة التربوية على تحديد الغرض أو الهدف الرئيسي من المؤسسة وعلى الثقافة الجديدة التي يحاول المدير غرسها (Reavis & Others, 1999).

وفي هذه المرحلة يقوم المدير بتحديد عناصر الثقافة الموجودة في المؤسسة والتي تؤثر على سلوك العاملين والمدرسين والطلبة مثل القيم والمعتقدات والمعايير وطقوس العمل، وقنوات الاتصال والتي يعتقد بأنها تعوق تحقيق الأنشطة الحيوية في المؤسسة والتي تحتاج إلى تغيير أو تعديل. وفي المقابل يحدد القيم والمعايير والمعتقدات والأعراف القيمة الموجودة في المؤسسة والتي تنسجم مع تطلعات المدير والأفراد نحو تحقيق دعائم النجاح وهذه تحتاج إلى الدعم والتأييد.

ومن الأمثلة على الثقافات الموجودة في بعض المؤسسات التربوية والتي يحاول المدير تغييرها أن تكون ثقافة المدرسة التي سببها موجهه ومكرسة نحو تحقيق هدف رئيسي وهو المنافسات على البطولات الرياضية على مستوى الدولة فيعمد المدير إلى تغييرها نحو تحقيق أعلى مستوى في الإنجاز الأكاديمي لتكون أولى الأولويات دون إهمال الإهتمام بتحقيق الإنجازات البطولية في الرياضة، أو أن تتسم المؤسسة بضعف الابتكار وزيادة المقاومة للتغيير والتجديد والتشبث بالقديم والجمود لزمان طويل، أو الافتقار إلى العمل كفريق وحدوث انقسام في العلاقات بين الأفراد العاملين.

ثالثاً: تحديد نوعية التغيير:

بعد أن يصل المدير إلى مرحلة من الفهم العميق للثقافة الحالية للمؤسسة ويقوم بتقييمها، هنا يتكون للمدير الجديد تصورا واضحا لما يريد تحقيقه. وبالتالي يستطيع أن يقرر مع أعضاء المؤسسة هل هذه الثقافة بحاجة إلى تغيير بالكامل أو تغيير أجزاء منها أو دعمها والتأكيد عليها. فإذا كان القرار تغييرها أوجزء منها فيضع قائمة بالتغييرات الثقافية اللازمة مرتبة حسب أولويتها في تشكيل الثقافة الجديدة مثل التغيير في هيكل السلطة والأنظمة، وفي نظام المكافآت والعقوبات ثم يقوم بتحديد متطلبات ذلك التغيير من الموارد المادية والمالية والبشرية. وكذلك تحديد العناصر الثقافية الغير موجودة والتي تدعم توجهات المدير نحو تحقيق النجاح والتي تحتاج إلى بناء (Stolp & Smith, 1995, p55). أما في حالة أن يكون القرار دعم الثقافة الحالية فيضع المدير قائمة بالعناصر الثقافية التي تحتاج إلى دعم وتأكيد أكثر من غيرها ويعمل على نشرها والتأكيد عليها.

وفي هذه المرحلة على المدير الجديد تقييم المخاطر الثقافية التي يمكن أن تنتج عن عملية التغيير والاستعداد لها، أي أن يدرك الاحتمالات المتوقعة لمخرجات الثقافة التي اختارها مع أعضاء المؤسسة قبل أن يحاول غرسها لمعرفة تأثيرها على ما يحاول تطويره في المؤسسة ولكن هذا لا يعني عدم ظهور مشكلات نتيجة للتغيير، فظهور المشكلات نتيجة طبيعية للتغيير ولكن سيكون لذلك مردود إيجابي على المؤسسة.

ويجب أن يدرك المدير احتمال وجود ثقافات فرعية على مستوى الوحدات (Thaver, 2009) إلا أن الثقافة الرئيسية للمؤسسة والتي تحمل القيم الأساسية التي يتفق عليها الجميع هي التي تشكل هوية واضحة للكل، وكلما تعددت الثقافات الفرعية و اختلفت عن الثقافة الرئيسية كلما أثر ذلك سلباً على فعالية المؤسسة وضاعت الهوية الرئيسية ونتج عن ذلك صراع تنظيمي مما يتطلب بذل جهد أكبر للتقريب والتوفيق بين هذه الثقافات والثقافة الرئيسية والقيم المتعارضة.

رابعاً: بناء رؤية ورسالة المؤسسة التي تعكس التغيير:

لوضع خطة لغرس الثقافة الجديدة لا بد أولاً أن يضع المدير الجديد رؤية ورسالة تساعد على تركيز وتوجيه أعمال المؤسسة نحو اتجاه معين بحيث تظهر هذه الرؤية والرسالة معتقدات وقيم وممارسات المؤسسة (McGrath & Tobia, 2008). إن تغيير ثقافة المؤسسة لن ينجح إلا عندما يكون هناك رسالة ورؤية واضحة يتم التغيير في ضوءها وتدعم التغيير وتركز عليه. فالرؤية هي الخارطة الموجهة لإحداث التغيير الناجح وهي أداة قوية تجمع العاملين حول هدف مشترك (Harvey, 1991).

كما أن وضع رؤية واضحة للمؤسسة التربوية لبناء ثقافة قوية وصحية يجب أن يكون نشاط تعاوني يشترك به المدير والمعلمون والطلاب وجميع أعضاء الهيئة الإدارية والعلماء الداخليين والخارجين لأن الرؤية هي وصف للأمنيات والأحلام والقيم التي يرغب العاملون فيها بتحقيقها وتشكل معيار محدد لقياس الأداء (Peterson, 1996).

وفي العلاقة بين الرؤية وتغيير الثقافة وضع ستولب (Stolp, 1996) أن بناء رؤية منطقية يحدد قيم ومعتقدات معينة من شأنها أن توجه سياسة وأعمال المؤسسة. فعندما يكون هناك رسالة ورؤية واضحة سيتقبل العاملون في المؤسسة الأفكار. وللقيم الجديدة وسيوجهون برامجهم وأنشطتهم نحو تحقيق هذه الرسالة والتي بدورها تدعم ثقافة المؤسسة (Deal and Peterson, 1990, p12)، (Harvey, 1991).

ويجب التأكيد على أن الرؤية لا بد أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق كما أنها ليست ثابتة طوال حياة المؤسسة إنما يجب أن تراجع وتفحص دوماً من قبل القيادات وتتغير مع تغير ثقافة المؤسسة. فالمدير الذي يستطيع تبني رؤية للتحديات الجديدة التي يمكن أن تواجهه سيكون أكثر نجاحاً في بناء ثقافة قوية لمؤسسته (Stolp, 1996).

وتعتبر بداية السنة الدراسية أفضل فترة لربط الطلاب ومنسوبي المؤسسة التربوية برؤية ورسالة المؤسسة التربوية (Peterson, 1996). فبعض الاستراتيجيات التي يمكن لمدير المؤسسة أن يتبعها لربط الأفراد برسالة المؤسسة هو توقيع العاملين في المؤسسة على الرؤية والرسالة مما يعطيهم انطباع بوجوب الالتزام بها، ووضعها عند المداخل الرئيسية للمؤسسة، وعلى حائط كل فصل دراسي ليلم توقيع الطلاب عليها (Peterson, 1996).

خامساً: وضع خطة مشتركة لغرس الثقافة الجديدة:

يقوم المدير بالتعاون مع منسوبي المؤسسة من لديهم قيم مشتركة بوضع خطة عملية إجرائية محددة لغرس الثقافة المنشودة والتي يسعى لها أعضاء المؤسسة وتحقق رؤيتها مما يسهل حدوث التغيير. وفي هذه المرحلة وبعد ان يتم ترتيب القيم الجديدة التي يحاول المدير غرسها حسب أهميتها وأولويتها بالنسبة لرؤية المؤسسة مثل المشاركة والالتزام والتعاون والمرونة، يضع المدير بالتعاون مع منسوبي المؤسسة المعايير والسياسات التنفيذية للاتجاهات والقيم والسلوك والمعتقدات التي تم ترتيبها والتي ينبغي أن يلتزم بها الأفراد (Stolp & Smith, 1995, p63). وتبعاً لذلك وضع إجراءات عملية لتغيير الأنشطة العلمية والبرامج لتحقيق الرؤية. ومن ثم تحديد أدوار الأشخاص ومهامهم والتأكد من فهمهم لأدوارهم وكيف يمارسونها والتخطيط لتزويدهم بكل ما يحتاجونه من موارد (Peterson & Deal, 1998). ويجب أن تركز الخطة على معالجة القضايا الرئيسية والمشكلات التي تعاني منها المؤسسة أولاً لإزالة أي معوقات قد تعوق تنفيذ الخطة. ومن ثم يقوم المدير بمناقشة خطة التغيير وأهميتها مع أعضاء المؤسسة وتعديل ما يلزم.

سادساً: تنفيذ خطة التغيير:

في هذه المرحلة يبدأ المدير بالتعاون مع الأفراد العاملين بتنفيذ الخطة مستخدماً جميع الإمكانيات المتاحة ومراعياً عدة أمور (Peterson & Deal, 1998) و (Langston & Others, 1998) و (Reeves, 2007) وهي:

- أن يختار المدير التوقيت المناسب لتنفيذ التغيير بناء على دراسة واعية لكل المتغيرات المحيطة بالعاملين حيث يوجد أوقات مناسبة للتغيير عن غيرها.
- تهيئة الأفراد للتغيير ومنحهم فترة انتقال بين تغيير القيم والمعتقدات والطقوس غير الفعالة التي كانوا يمارسونها لسنوات ولا تخدم التوجه الجديد والقيم والمعتقدات الجديدة.
- أن يشرك الأفراد في عملية التغيير ويكون دور المدير مسهل (Facilitator) لعملية التغيير في السلوك الحالي للأفراد بدلاً من إجبارهم على انتهاج سلوك معين.
- أن تشتمل عملية التغيير على نماذج للإثابة والعقاب بحيث يتعلم العاملون إنجاز العمل في ظل وجود نوع من التهديد والتحفيز.

- أن يكون المدير في هذه المرحلة شبكة من العلاقات مع المؤيدين له من العاملين ليس فقط لتسهيل عملية الاتصال ونشر الثقافة الجديدة بل أيضاً لأنهم يشكلون مصدر قوة ودعم للمدير الجديد.
 - أن يدرك المدير أن عملية فهم وتغيير الثقافة تحتاج إلى وقت كاف. فقد أشار الغريب وآخرون (2005 ، ص 130) إلى أن الثقافة الجديدة ستفتقد في بدايتها للإبتكارية وجماعية العمل إلا أنها مع مرور الوقت تكتسب بعض الصفات الهامة مثل المرونة التنظيمية وجماعية العمل والقدرة على التكيف والابتكار والولاء التنظيمي والتوحد.
 - أن يقوم المدير بإدارة وتسهيل مراحل التغيير المخططة وإزالة العوائق أمام عملية التغيير واحتواء الصراعات والتنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة دون الوقوع تحت تأثيرها.
 - أن يدرك المدير أن الأشخاص الذين يحملون ثقافة مختلفة عن تلك التي يحاول المدير غرسها سيسعون إلى منافسة تلك الثقافة وسيحاولون جاهدين أن تنعكس ثقافتهم على سياسات وممارسات المؤسسة مما سيؤثر على الثقافة الجديدة (Harvey, 1991) ما لم يتم إقناعهم بقصور الثقافة الحالية وعدم قدرتها على تطوير المؤسسة. فيجب مواجهة المعارضين للثقافة الجديدة وعدم التهرب منهم بل يجب استغلال هذه الصراعات في شرح رسالة المؤسسة الجديدة و الإشارة إلى القيم التي سيتم غرسها في المؤسسة.
 - علاج مقاومة التغيير وذلك من خلال بناء الثقة مع العاملين ومناقشة النتائج المحتملة للتغيرات المستهدفة وخاصة مع الذين سوف يتأثرون بها وتوضيح نوعية التغييرات وكيفية حدوثها وأسبابها.
- سابعاً: التأكد من تحقيق جميع عناصر الثقافة التي يحاول المدير غرسها:

تتكون الثقافة وتتشكل من خلال تفاعل عدد من العناصر وهو ما يسمى بالشبكة الثقافية "Cultural Network" وعرفها سينيور. بأنها "تداخل وتشابك جميع العناصر الثقافية في المدرسة (كمؤسسة تربوية) بما تتضمنه من قيم ومعايير ورموز. وطقوس واستراتيجيات ومسلمات تؤثر جميعها على الأفراد العاملين وعلى طريقة تفكيرهم" (الغريب وآخرون، 2005 ، ص 60). فيجب على المدير تحقيق وتنفيذ جميع هذه العناصر والتي سماها البعض أدوات تشكيل الثقافة "Culture-Shaping Tools" (Reeves, 2007) وهي كالتالي:

- التأكيد على أن القيم والأعراف والمعتقدات الجديدة (Values, Norms, Beliefs) التي يحاول المدير غرسها مفهومة للجميع فهي التي تحدد السلوك المرغوب فيه وغير المرغوب فيه.
- تغيير الأسلوب الذي تدار به المؤسسة إلى الأسلوب القيادي (Leadership and Governance) القائم على الديمقراطية لأن مدى قوة وضعف ثقافة المؤسسة التربوية يتوقف على أسلوب إدارتها. فأسلوب القيادة الذي ينتهجه المدير له تأثير كبير على الثقافة

حيث يحدد نمط القيم السائدة في المؤسسة. فيجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا للعمل بفاعلية، ويتيح الفرصة لتكوين علاقات متبادلة ومرضية بالآخرين، ويدعم القيم الجديدة. فهيكّل السلطة يرتبط بالأسس الثقافية السائدة داخل التنظيم.

- تغيير طقوس العمل (Ritual) أي تغيير النظام الروتيني الذي تنحز به الأعمال لدعم الثقافة الجديدة وتنظيم اليوم الدراسي لأنه يؤثر على الأنشطة الداعمة للثقافة.

- مكافأة المنجزين والمبدعين (Heroes) الذين كان لهم تأثير على المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي والإشادة بمنجزاتهم لما في ذلك من أثر في توضيح كيفية إنجاز العمل بطريقة صحيحة. وهؤلاء هم المثل الأعلى للموظفين ويمثلون قيم المؤسسة حيث ينظر إليهم الأفراد على أنهم نماذج يحتذى بها. كما يجب أن تكون سياسة التقدم والترقية في المؤسسة معتمدة على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد ف نظام المكافأة والعقاب يكسب الفرد بعض القيم عند مكافأته على السلوك الإيجابي والأداء المتميز وكذلك في حال معاقبته على الأداء والسلوك السيئ.

- سرد القصص (Stories) عن إنجازات المؤسسة الماضية وإنجازات المؤسسات الأخرى وقصص عن التعاون بين الأفراد وغيرها، أي القصص التي تدعم ثقافة المؤسسة وتبين تاريخها والغرض منها مع التركيز على العبر التي فيها لأن المعلومات التي يتم استنتاجها من هذه القصص تساعد في تعديل سلوك الأفراد، وتوضيح قيم المؤسسة، وفي تفسير كثير من الأمور التي تحدث يومياً في المؤسسة، وتحفز الأفراد على الدخول والتفاعل مع مجتمع المؤسسة لاكتساب القيم الجديدة.

- استخدام الرموز والشعارات (Symbols) التي تعكس الثقافة الجديدة بقيمتها المختلفة وتؤكد على هدف المؤسسة. فالرموز عبارة عن رسائل غير منطوقة تحمل معنى للآخرين وترتبط بثقافة المؤسسة وتهدف إلى توصيل القيم والمعايير المرغوبة. أما الشعارات فهي عبارات وجمل تحمل قيم أساسية عن المؤسسة تستخدم لجذب العديد من الأفراد لاكتساب القيم التي تحملها. فهتان الوسيلتان تساعدان في غرس الثقافة الجديدة بقيمتها المختلفة.

- أن يكون المدير كالأب الروحي (High Priest) في غرس الثقافة الجديدة بحيث يكون نموذج يقتدى به في المواقف الإدارية التي يتعرض لها. فالموظفون يتعرفون على قيم المؤسسة من خلال أفعال المديرين وليس عن طريق قائمة من القيم توزع على الموظفين. فقيم المدير ومواقفه وممارساته تؤثر في سلوك الأفراد وتصرفاتهم حيث تلاحظ وتفسر على أنها سلوكيات مهمة ويعملون على تبنيها، لذلك على المدير أن يحرص على إظهار ثقافة المؤسسة الجديدة من خلال الممارسات الإدارية التي يقوم بها فهي التي توضح أنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها.

- أن يكون هناك شبكة من قنوات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية (Communication Network) تستطيع استقبال المعلومات والقيم التي يحملها الأفراد وإرسال المعاني التي تتضمنها الثقافة. فلا بد من الإهتمام بالتواصل بين الأفراد وتدعيم قنوات الاتصال لتوصيل القيم الثقافية والمعتقدات والأعراف بشكل مباشر فالمحادثة والإقناع مهمة في نشر الثقافة.
 - أن يتم التأكيد على قيم الثقافة الجديدة في احتفالات المؤسسة الروتينية والاحتفالات المخطط لها (Ceremonies) والتي تهدف لجذب العديد من الأفراد لتوضيح القيم التنظيمية للمؤسسة والتي تم الاتفاق عليها بين الأفراد وتوصيلها للأعضاء الجدد. وكذلك الاحتفال بمنجزات المؤسسة ومنجزات أفرادها ما أمكن سواء كانت إنجازات ضخمة أو بسيطة.
 - الإهتمام بالبيئة الفيزيائية للمؤسسة (Physical Environment) ويقصد بها الجو العام للمؤسسة وطريقة تنظيمها وتفاعل أفرادها مع بعضهم ومع العملاء ومدى اهتمام الإدارة بهم وسعيها لإشباع حاجاتهم ودوافعهم وأن تكون روحهم المعنوية مرتفعة مما ينعكس على أدائهم.
 - التأكيد على تحقيق الأعمال المطلوبة من العاملين والتي تنادي بها الثقافة الجديدة وعدم التنازل عن ذلك حتى وإن أدى ذلك إلى الاستغناء عن بعض العاملين الذين لا يؤدون ما يتوقع منهم بالرغم مما يبذل لهم سواء كانوا من الطلاب أو المعلمين (Enforcing Expectations) ومن ذلك الالتزام بأهداف المؤسسة ورؤيتها وقيمها وقوانين وقواعد العمل فيها.
 - توظيف الأشخاص الذين لهم رؤية مشتركة مع رؤية المؤسسة ورسالتها الجديدة (Recruitment) والذين لهم قيم ومعتقدات متوافقة مع تلك التي يحاول المدير الجديد غرسها حتى يساندوا ويدعموا الرؤية الجديدة. وهنا يجب أن يتأكد المدير من مدى ملائمتهم وتوافق صفاتهم الشخصية وأنماطهم السلوكية وخلفياتهم الثقافية مع اهتمامات وقيم ودوافع المؤسسة.
 - تطوير الأعضاء الحاليين إما بطريقة مباشرة مثل التدريب (Training) وورش العمل والسمينار، أو بطرق غير مباشرة مثل التعلم من الزملاء ومن القصص والنماذج، كما يجب توفير الموارد اللازمة وتشمل الأموال والأفراد والمعدات (Stolp & Smith, 1995, p35) و (Alkire, 1995) و (Deal and Peterson, 1990, p20-30).
- وقد أوضح الكاير (Alkire, 1995) أن أكثر العناصر مساهمة في تشكيل ثقافة المنظمات هي: القيم والمعتقدات المشتركة يليها شبكة الاتصالات ثم الاحتفالات الروتينية التي يتم فيها تأكيد الثقافة.
- تأماً: العمل على نشر وتأكيد الثقافة الجديدة:
- ما أن يغرس المدير الثقافة التي يرغب الأفراد العاملون اعتناقها فإنه يسعى إلى نشرها وتعزيزها من خلال الأتي:

يجب على المدير استخدام الرموز في نشر الثقافة كلما سنحت له الفرصة في ذلك خاصة الرموز التي تتعلق بالمدير. فالمدير الجديد دائماً ما يكون محط أنظار الآخرين، لذلك عليه أن يستغل ذلك في نشر الثقافة الجديدة والتأكيد عليها عن طريق مظهره وملبسه وسلوكه وتصرفاته. فموقع مكتب المدير وطريقة ترتيبه، ومدى سهولة الدخول عليه، ومدى حديثه أثناء الحديث وابتسامته، وطريقة قضاء وقته، وطريقة كتابة خطابه وتعاميمه، جميعها ترسل إشارات قوية عن قيم هذا المدير وتعطي انطباع حقيقي عنه أبلغ وأسرع وأصدق مما يحاول المدير نفسه غرسه من قيم. أيضاً الأعمال الروتينية التي يقوم بها المدير مثل الإشراف والتنظيم والتخطيط يجب أن يكون لها علاقة وثيقة بثقافة المؤسسة وتدعم قيمها وأهدافها (Deal and Peterson, 1990, p20-45).

2. استغلال احتفالات المؤسسة:

يجب أن يستغل المدير مناسبات المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوضيح ونشر الثقافة الجديدة ونشر رسالة ورؤية المؤسسة والتي تعكس ثقافتها. مثال ذلك وضع الشعارات المختصرة التي تعكس قيم المؤسسة في تلك المناسبات لأن هذا يسهل فهمها وتذكرها، أو ذكر قصص عن المبدعين لأنها تعمل كحافز للآخرين وتوضح ما تقدره تلك الثقافة من قيم تنظيمية للأفراد العاملين. ومن المناسبات التي يجب أن يستغلها المدير في نشر الثقافة هي حفل التخرج، واليوم الوطني، وأعياد السنة، والاحتفال بالموظفين الجدد وتوديع المتقاعدين، وعند الترحيب والتوديع أي أول السنة وأخرها. إضافة إلى الاحتفال بكل ما يمثل ثقافة المؤسسة ويعتبر حدث مهم في تشكيلها حتى وإن كان حدث بسيط ولكن قد يكون له تأثير كبير على تأكيد قيم معينة (Stolp & Smith, 1995, p58).

3. استخدام اللغة المباشرة:

للألفاظ المستخدمة تأثير مباشر على نشر ثقافة المؤسسة خاصة الألفاظ المباشرة التي يستخدمها المدير للاتصال بالآخرين ابتداءً من الخطابات والتعاميم التي يرسلها المدير إلى الأحاديث الجانبية غير الرسمية مع الآخرين. إن الكلمات التي يستخدمها المدير عند الحديث عن المؤسسة التربوية أو عن الطلبة تعطي مدلولاً للثقافة الموجودة فيها. فالتشبيهات والاستعارات والتعابير والقصص التي يستخدمها لها تأثير واضح على ما هية ثقافة المؤسسة. فعندما يعبر المدير عن المدرسة بقول "مدرستي" أو عن الطلاب "بأبنائي الطلاب" أو يشبه المدرسة "بالمصنع المنتج" فهو يؤكد على ثقافة معينة يحاول أن ينشرها؛ أو عندما يذكر المدير قصة معينة فيها قيم وعبر معينة فهي تعطي تصوراً قوياً لما يجب أن يفعله الآخرون أو ما يتوقع منهم فعله فهو يحاول غرس قيم معينة؛ أو عندما يصرح فعلاً بقيم الثقافة الجديدة في الاجتماعات المتكررة التي يعقدها مع أعضاء المؤسسة (Deal & Peterson, 1990, p20-45).

4. استغلال الأزمات الحرجة:

تعتبر الأحداث الحرجة أو الأزمات التي تمر بها المؤسسة التربوية مثل وفاة أحد أعضائها أو إغلاقها أو ضمها إلى أخرى أو نشوء صراعات بين المدرسين والطلبة فرص مهمة لمدير المؤسسة للمشاركة في الدراما التي تمر بها المؤسسة عن طريق تأكيد قيم معينة أو إعادة توجيهها حيث ترتفع درجة المشاعر في الأزمات ويزداد التركيز على تعلم القيم. فطريقة المدير في التعامل مع الأزمات تؤدي إلى توصيل رسالة قوية عن الثقافة. كما يجب على المدير تقريب وربط منسوبي المؤسسة نحو ثقافتها في هذه الأزمات، وجمع الأفراد وتخفيف أي ضغوط قد تسببه الأزمة، وتحديد أمنياتهم وأحلامهم، وجعل هذه الأحداث خبرة يستفاد منها بدلاً من كبج أو كبت الأزمة أو تجاهلها (Peterson, 1997).

تاسعاً: التغذية الراجعة لعملية التغيير:

بعد غرس ثقافة المؤسسة الجديدة لابد أن يكون هناك نظام فعال للتغذية الراجعة لإدخال أي تعديلات على الثقافة الجديدة وطريقة غرسها حيث يقوم المدير بالآتي:

- تقييم ما يحدث في المؤسسة وباستمرار لمعرفة ما تحقق من رؤية ورسالة المؤسسة و إلى أي مدى يشترك الطلبة والمعلمون والمجتمع في تحقيق هذه الرسالة وفي التمسك بالقيم والسلوكيات التي تدعمها (Peterson, 1996).
- تقييم شعور الأفراد تجاه الثقافة الجديدة وأنشطة العمل وعناصر الحياة التنظيمية التي تدعمها في المؤسسة عن طريق إيجاد نظام مفتوح للمعلومات وللاتصالات يسمح بالتغذية العكسية ويحفز العاملين في كل المستويات بتقديم ما لديهم من أفكار ومقترحات وتحفظات (Stolp, 1996).
- تحديد الدرجة التي يتم فيها تأكيد وغرس الثقافة ومدى الحاجة لزيادتها أو تقليصها.
- تقييم أداء الأفراد لتحديد مدى توجيههم نحو تعزيز الثقافة الجديدة.
- أن يقيم المدير وباستمرار دوره في تشكيل ثقافة المؤسسة وتأثير ذلك على العاملين فيها.
- أن يحقق المدير عملية الاندماج والتكيف مع الثقافة الجديدة والسعي لإدارتها بحيث تحقق أهدافها، لأن عدم الترابط والتكيف يؤدي إلى مغادرة العاملين للمؤسسة مما يؤثر سلباً على المؤسسة.
- قد تتطلب الثقافة الجديدة مهارات جديدة لا يملكها الأفراد وتحتاج للتدريب والتنمية المهنية مما يؤدي لقلق العاملين ويجعلهم يظهرون نوعاً من المقاومة، لذلك على المدير الاهتمام بإعدادهم وتزويدهم بكل ما يحتاجونه لتلبية متطلبات الثقافة الجديدة.

السؤال الرابع: ما أثر تطبيق الاستراتيجية المقترحة لتغيير ثقافة المؤسسة التربوية على العمل الإداري في المؤسسة؟

إن وجود استراتيجية واضحة مكونة من عدة خطوات ومبنية على أسس علمية سيساهم كثيراً في مساعدة المديرين الجدد على تغيير الثقافة الموجودة إلى ثقافة داعمة للنجاح إذا تم تطبيقها بالشكل المقترح، مما سيؤثر بشكل كبير وإيجابي على العمل الإداري في المؤسسة. فقد أثبتت الدراسات أنه يوجد تأثير واضح لبعض أشكال الثقافة على الأداء الفردي والجماعي للمؤسسة وذلك لأنها تؤثر في سلوك الأفراد وطريقة تفكيرهم ومشاعرهم (الغريب وآخرون، 2005، ص 234). وقد قام ستولب (Stolp, 1996) بتحليل مجموعة من الأبحاث عن تأثير تغيير الثقافة على المدرسة فتوصل إلى أن هناك ارتباط وثيق بين وجود ثقافة صحية وقوية في المدرسة وبين ارتفاع معدل التحصيل الدراسي للطلاب، وارتفاع دوافع التعلم، وزيادة انتاجية ورضا المعلمين. إضافة إلى ما أثبتته دراسة فايرستون (Firestone, 2009) من تأثير تغيير ثقافة الإشراف الرئيسي إلى ثقافة إيجابية وهي ثقافة تحسين وتطوير التعليم والتدريس والذي امتد أثرها على كافة العاملين في الإشراف، وعلى المدارس التابعة لها، وكذلك على الهيئة التعليمية والإدارية في تلك المدارس، ومن ثم على الطلاب.

وقد حلل جونسون وآخرون (Johnson & Others, 1994) ما يزيد على 400 دراسة عن علاقة ثقافة المنظمة على انتاجيتها ووجدوا أن ثقافة المؤسسة لها تأثيراً كبيراً على أربعة نواح من العمل الإداري وهي: التخطيط، والتطوير المهني للعاملين، وتطوير البرامج، والتقييم.

ومراجعة الأدبيات حول هذا الموضوع وتصنيفها وتلخيصها وتحليلها مثل (Peterson & Deal, 1998)، (Stolp, 1996)، (Leithwood & Jantzi, 1990)، (Harvey, 1991)، (القريوتي، 2000، ص 150)، (الغريب وآخرون، 2005، ص 235) تم التوصل إلى أن تطبيق استراتيجية واضحة لتغيير ثقافة المؤسسة إلى ثقافة إيجابية داعمة للنجاح لها تأثيراً كبيراً على العمل الإداري في المؤسسة كما يلي:

- تساعد على فهم أبعاد ومكونات النظام وكيفية التعامل معه لأنها تساعد على تحديد الأهداف التنظيمية والقيم وسياسات العمل وبالتالي توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تنبيهه من سياسات.
- تعطي إطار واسع للعمل لفهم المشكلات الصعبة والعلاقات المعقدة في المؤسسة وتساعد في حلها لأنها توحد الهدف نحو العمل المشترك ونحو رسالة المؤسسة والعمل الجاد.
- تسهل على المدير ممارسة قيادة المؤسسة دون مشاكل أو مفاجآت حيث تربط الأفراد مع بعضهم وتجعل المؤسسة وحدة متماسكة يسودها روح الفريق والتعاون والولاء والالتزام والذي بدوره يقلل من ميل الأفراد إلى مغادرة المؤسسة.

- تساعد الموظفين الجدد على التكيف الاجتماعي داخل المؤسسة حيث تكسيهم القيم السائدة فيها وبالتالي التصرف بطريقة مناسبة للمعايير والقواعد والعلاقات الإنسانية والسياسات ونظم المعلومات تكون موحدة ومتفق عليها وبالتالي تجعل الأفراد يثقون بعود المؤسسة ويطمئنون لعقودها ويرتاحون لخدماتها.
- توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة من خلال نظام للقواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة في المؤسسة بحيث توضح للأفراد كيفية التصرف، وتحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب، وتؤثر على طريقة تفكيرهم ومعارفهم وحالاتهم الوجدانية مما ينعكس على الأداء واحتواء الصراعات فهي أداة رقابية للإدارة.
- تساعد العاملين على اكتساب القدرة على الاستمرار في العمل من خلال تغيير القيم والمعايير السائدة في المؤسسة والتي تتسم باللامبالاة والفردية وعدم القدرة على التواصل.
- يبنى الموظفون قراراتهم على المعايير والقيم التي ينبغي أن يلتزموا بها مثل المساواة والتعاون والمشاركة والثقة والالتزام بدلاً من العشوائية في العمل مما يجعل عملية اتخاذ القرارات عملية سهلة و احتمالات الوقوع في الأخطاء قليلة.
- تعطي المؤسسة هوية متميزة وفريدة مما يزيد الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم وتحقيق الرضا الوظيفي واحترام السلطة وبيئة العمل وتجنب الصراع.
- إن أي عملية تطوير وتحسين للمؤسسة يتطلب التغيير في ثقافتها أو في جزء منها حيث تعتبر الثقافة أحد أساليب التطوير التنظيمي.

توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بالتالي:

- ضرورة تبني الاستراتيجية المطروحة في الدراسة من قبل المديرين الجدد والمديرين الذين يسعون للتغيير والتجديد لأنها توفر آلية لطريقة فهم الثقافة الحالية وتغييرها وبالتالي تحسين العمل الإداري.
- ضرورة توفير كل ما يدعم تنفيذ الاستراتيجية المقترحة من مستلزمات مادية ومالية وبشرية ومعنوية لتسهيل تنفيذها.
- لا بد من تدريب المديرين الجدد عملياً على تطبيق الاستراتيجية المقترحة من خلال ورش العمل والزيارات الميدانية والدورات التدريبية وغيرها.
- على القيادات الإدارية استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية وتأثيراتها على المنظمة وطرق تغييرها باعتبارها أساس لنجاح أو فشل المؤسسة التربوية على أن يكون ذلك جزء من الإعداد الأكاديمي والمهني للمديرين.

- لا بد من تحقيق التوازن باستمرار بين البعد التنظيمي لعمل المدير وبين البعد الثقافي فكلاهما على درجة عالية من الأهمية في عملية التحسين، وكذلك تحقيق التوازن بين تأثير الثقافة على الإدارة وبين تأثير الإدارة على الثقافة.
- إن تغيير ثقافة المؤسسة لا بد أن يكون تدريجياً بحيث يبدأ المدير بتغيير الثقافات الفرعية داخل المؤسسة ومن ثم الثقافة الرئيسية السائدة في المؤسسة وتعزيز الإيجابي منها.
- إن استراتيجية تغيير ثقافة المؤسسة قد تبدو سهلة عند الحديث عنها ولكن قد يكون تطبيقها صعباً ومعقداً لأن تغيير ثقافة المؤسسة ليس علم بحت محدد بآلية معينة إنما يتطلب ذلك التعامل مع قيم ومعتقدات غير ملموسة. فالثقافة الجديدة تتطلب أن يترك العاملون طرق واتجاهات وعادات وسلوكيات معينة ألفوا ممارستها سنوات عديدة، لذلك تحتاج عملية تغيير ثقافة المؤسسة التربوية إلى وقت طويل لتغيير الممارسات التربوية وطرق التدريس وعمليات صنع القرارات داخل المؤسسة، لذلك من المؤمل أن تساعد الاستراتيجية المقدمة في الدراسة في توضيح طريقة وخطوات التغيير.
- إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالجوانب المختلفة في الإدارة مثل علاقتها بالرضا الوظيفي وبسلوك العاملين.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخاصة الدول الأجنبية في فهم وإدارة الثقافة التنظيمية لتقدمهم في هذا المجال.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. رزق الله، مطر (1420هـ). "العزوف والتسرب وقلة الدافعية: تحديات ميدانية في قاعدة هرم الإدارة التربوية"، مجلة المعرفة، عدد 57 (ص ص 126-131). الرياض: وزارة التربية والتعليم.
2. السيارى، الهادي (2005م). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37 العدد 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.
3. الطويل، هاني (1999م). الإدارة التعليمية: مفاهيم وأفاق. عمان: الأردن.
4. عطوي، جودت (2004م). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن.
5. الغريب، شبل؛ وحسين، سلامة؛ والمليجي، رضا (2005). الثقافة المدرسية. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
6. فرحان، عبدالله (2007م). تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين-دراسة ميدانية لجامعة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة والاقتصاد، قسم العلوم السياسية، جامعة صنعاء، اليمن.
7. القريوتي، محمد (2000). السلوك التنظيمي. عمان: مكتبة دار الشرق.
8. الكبسي، عامر (1998). التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. ج3، ط1، الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

9. Alkire, G. (1995). Trust for Educational Leadership. "Shaping your School's culture". Vol.24, Issue 7, pp 22-25.
10. Brown, W. (2009). Professional Safety. "culture Change". Vol.54, Issue 6, P.8.
11. Cherrington, D. and Clark, S (1995). The Management of Human Resources, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
12. Daresh, J. (1993). "The Arrival of the New Principal: Reaction of Staff". Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Atlanta, GA. April 12-16. pp 1-16, ERIC ED357505.
13. Dell, T. and Peterson. K. (1990). The Principal's Role in Shaping School Culture. U.S. Department of Education.
14. Firestone, W. (2009). Phi Delta Kappan. "Accountability Nudges Districts into Changes in Culture". Vol.90, Issue 9, pp 670-676.
15. Harvey, M. (1991). "Strategy for the New Principal: Negotiating the Culture of the school". Paper presented at the Annual Meeting of the Australian Council for Educational Administration, pp 5-38, ERIC ED359670.
16. Hrabowski, F. and Maton, K. (2009). Academe. "Change Institutional Culture and you Change Who Goes into Science". Vol. 95, Issue 3, p11-15.
17. Johnson, w.; Snyder, K.; Anderson, R.; and Johnson, A. (1994). "Assessing School Culture: An Analysis and Strategy". Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA. April 4-8. pp 2-33, ERIC ED 404339.

18. Langston, R., McClain, G., Stewart, B., and Walseth, J. (1998). "An Exploration of Strategies Which Elementary Principals New to their Schools Use to Learn about Their School Culture". University of Northern Colorado. Pp1-20, US Department of Education, ERIC ED421769.
19. Liethwood, K., Jantzi, D. (1990). "Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures". Paper presented at the Annual Meeting of the Canadian Association for Curriculum Studies.
20. Macmillan, R. (1994). "New Principals' Experiences with Leadership: Crossing the Cultural Boundary". Paper presented at the International Intervisitation Program in Educational Administration, Canada, NY, May 15 -27 pp 1-14, ERIC ED 375531.
21. Matthews, R., Baker, J., Beeson, G., and Mallia, M. (1992). "The Beginning Principal: Needs, Concerns, and Professional Development". Paper presented at the Joint Conference of the Australian Association for Research in Education and the New Zealand Association fir Research in Education, GV, Australia, Nov. 22-26 pp 1-30 , ERIC ED 361838.
22. McGrath, D. and Tobia, S. (2008). New Directions for Community Colleges. "Organizational Culture as a Hidden Resource". Vol. 2008, issue 144, pp. 41-53.
23. Peterson. K. (1996). Reform Talk. "Shaping School Culture". Issue No.2. Wisconsin Center for Education Research.
24. Peterson, K. (1997). Reform Talk. "Technical and Symbolic Elements of School Improvement". Issue No.9. Wisconsin Center for Education Research.
25. Peterson, K. and Deal, T. (1998). Educational Leadership. "How Leaders Influence the Culture of Schools". pp 28- 30. September 1998.
26. Reavis, C., Vinson, D. & Fox, R. (1999). Clearing House. "Importing a Culture of Success Via a Strong Principal ". p199 -202. Vol. 72, No.4.
27. Reeves, D. (2007). Educational Leadership. "How Do you Change School Culture?", pp 92- 94. December 2006/ January 2007.
28. Rooney, J. (2000). Educational Leadership. "Survival Skills for the new Principal". Pp 77-78.
29. Schweiker-Marra, K. (1995). "The Principal's Role in Effecting a Change in School Culture". Paper presented at the Annual Meeting of the Eastern Educational Research Association, Hilton Head, SC, March. pp 1-20 , ERIC ED 410663.
30. Sergiovanni, T. (1987). The Leadership: Examining the Elusive. "The Theoretical Basis for Cultural Leadership". ch. 9, pp 117- 129 Alexandria, VA. ASCD Year Book.
31. Stolp, S. (1996). Emergency Librarian. "Leadership for school culture". Vol. 23 Issue 3, p30-33.
32. Stolp, S. and Smith, S. (1995). Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values & the Leader's Role. Washington, DC: Educational Research and Improvement, ERIC ED 386783.
33. Thaver, B. (2009). Academe. "Transforming the Culture of Higher Education in South Africa". Vol. 95, Issue 1, p28-30.
34. Watkins, M. (2003). The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels. Boston: Harvard Business School Press.