

ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية

إعداد

د. / فادي السيد العربي طه العباسي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بورسعيد

مقدمة

يحظى موضوع ثقافة المنظمات باهتمام كبير بين الباحثين في مجال الإدارة ؛ لما يحدثه النسق الثقافي للمنظمة من بناء طرق عقلانية في التسيير نحو هدف مشترك، كما أدى اعتبار المنظمة ككيان اجتماعي منتج للثقافة إلى ظهور ما يسمى بـ "الثقافة التنظيمية" والتي لها دور فعال في دعم كفاءة السلوك التنظيمي للمنظمة من خلال توجيهها للسلوك الجماعي بشكل علمي منهجي (رتيمي، ٢٠١١م ، ٦٧).

وتحرص الثقافة التنظيمية على تجميع المنظمة في كيان واحد متكامل، ومتناغم، ومتربط مع توجيههم للحفاظ على استمرار وبقاء المنظمة (ضو ، ٢٠١٤م، ١٨) فضلاً عن دعمها لتماسك العاملين وفق منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، وتنظيم وتوجيه سلوكهم التنظيمي (محمد، ٢٠١١م، ١).

وفي مجال التعليم تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تشكيل البيئة المدرسية الإيجابية والعمل على سيادة روح الإنسجام بين أفراد المجتمع المدرسي ليكون مجتمعاً متكاملًا متعاونًا يشد بعضه بعضاً، ويهتم بنبوغ الأفكار واحترام التنوع، والإبداع، ويضمن حرية التعبير والمشاركة والعمل بروح الفريق، وتوجيه سلوك القادة وممارساتهم نحو الاهتمام بالعاملين ودعم التعاون البناء بينهم (عابدين، ٢٠١٣م، ٤٨).

وقد فرضت الثقافة المتنوعة والمتباينة للعاملين والطلاب بالمدارس العالمية بالرياض نوعاً من العزلة بين المدارس العالمية؛ لعدم وجود إطار قيمي موحد يحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم ومن ثم التفوق حول الذات.

ومن هنا يأتي دور الثقافة التنظيمية كأحد المداخل الإدارية الملائمة لكسر حاجز العزلة بين المدارس العالمية بوضعها إطار قيمي داعم للتعاون المتبادل بينهم، لما تمتلكه من أدوات قادرة على تغيير ثقافة العاملين بالمدارس وتحويلهم من الانعزالية إلى التعاونية البناءة التي ترتقي بأدائهم وأداء مدارسهم.

ولذا يأتي هذا البحث لترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة المتميزة في هذا المجال.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

نبع الإحساس بالمشكلة في ضوء ما لاحظته الباحث بأن الغالبية العظمى من المدارس العالمية بمدينة الرياض تعمل بمعزل عن بعضها البعض؛ ولتأكيد الإحساس بالمشكلة قام الباحث بإعداد دراسة استطلاعية على عينة من مديري ومعلمي المدارس العالمية بمدينة الرياض؛ لمعرفة مدى توافر

د. / فادي السيد العربي طه العباسي

الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين مدارسهم العالمية، وقد بلغت عينة الدراسة الاستطلاعية (٥٢) فرد، وقد أجمع نسبة (٩٢.٣٠%) من العينة على ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية وأرجعوا السبب في ذلك إلى التالي :

- حرص كل مدرسة على تحقيق التميز والتفرد دون غيرها من المدارس لجذب أكبر عدد من الطلاب.
 - حرص المعلمون على الاحتفاظ بمعارفهم وتحقيق التميز الذاتي؛ للحفاظ على وظائفهم وإبراز تميزهم دون غيرهم، وخاصة فئة المعلمين المتعاقدين لرغبتهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتأمين البيئة الوظيفية الآمنة لهم.
 - لا توجد قاعدة بيانات، ولا موقع إلكتروني يعملان على تفعيل العمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في مدينة الرياض.
 - ضعف توعية المعلمين بأهمية الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية، فهم يؤدون وظيفتهم فقط.
 - ضعف قناعة الإدارات المدرسية بفكرة التعاون المتبادل بين المدارس العالمية.
 - كثرة الأعباء الواقعة على عاتق الإدارات المدرسية والمعلمين؛ مما لا يتيح لهم الوقت للتعاون مع المدارس العالمية الأخرى.
 - قلة الكوادر البشرية ذات الخبرة في تحقيق التعاون المتبادل بين المدارس العالمية.
 - الغالبية العظمى من المدارس العالمية تركز على تحقيق الربح بشكل رئيسي؛ مما يجعلهم يعزفون عن تفعيل التعاون المتبادل مع نظائرهم.
- أما نسبة (٧.٧٠%) فقد أوضحوا أن هناك بعض أشكال التعاون المتبادل بين المدارس العالمية ذات الجنسيات الواحدة (مدارس الجاليات) مثل المدارس الهندية، والمدارس الباكستانية، والمدارس الفلبينية.
- ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة لترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية بالرياض في ضوء بعض الاتجاهات العالمية من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما الأسس النظرية التي ترتكز عليها الثقافة التنظيمية؟
٢. ما واقع المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية عامة وبالرياض خاصة؟
٣. ما أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة لترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس؟
٤. ما ملامح التصور المقترح لترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. تحديد الأسس النظرية التي تركز عليها الثقافة التنظيمية من حيث ماهيتها، وخصائصها، ووظائفها، ومكوناتها، وعواملها، وأنواعها، ومداخل دراستها، وأبعادها، وكيفية تغييرها.
2. تناول واقع المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية عامة وفي الرياض خاصة.
3. إبراز بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس، والإفادة منها في التعرف على أهم الممارسات العملية التي يمكن أن ترسخ للثقافة التنظيمية للعمل التعاوني بين المدارس العالمية في الرياض.
4. صياغة ملامح التصور المقترح لترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية.

أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية من إجراء الدراسة في الآتي:

1. إثراء المكتبة العربية والأدبيات التربوية بإطار نظري عن الثقافة التنظيمية، والاتجاهات العالمية المعاصرة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس؛ نظراً لقلّة الدراسات العربية التي ربطت بين الثقافة التنظيمية والعمل التعاوني المتبادل بين المدارس إلى حد علم الباحث.
2. الاستفادة من التأصيل النظري للثقافة التنظيمية، واستجلاء أهم الممارسات العملية التي قدمتها بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة لترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية بالرياض، ومن ثمّ طرح تصور مقترح يسهم في ترسيخها بين المدارس العالمية بمدينة الرياض.
3. إمداد قيادات الإدارات المدرسية، والمعلمين بالمدارس العالمية بمدينة الرياض بأهم الممارسات العملية للثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية؛ بما يسهم في تحسين العملية التعليمية والارتقاء بها وفق نظام تعاوني تكافلي.

مصطلحات الدراسة

في ضوء استقراء الأدبيات التي شكلت الأطر الفكرية للثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس؛ فإن الدراسة الحالية تعرف (ترسيخ الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية) إجرائياً على كونها "مجمّل القيم، والمعتقدات، والاتجاهات، والتصورات الداعمة للعمل التعاوني بين المدارس العالمية؛ بهدف تشكيل ثقافة العاملين بهذه المدارس، وزيادة دافعيّتهم على العمل

التعاوني المتبادل، ووضع الممارسات العملية الداعمة لهذه الثقافة في مدارسهم؛ بما يمكنهم من الارتقاء بجودتها، وتحسين أدائها التعليمي والتربوي بشكل تعاوني تكافلي".

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي؛ لأن آلياته وخطواته البحثية تلائم طبيعة الدراسة الحالية؛ بحيث يتم جمع معلومات وبيانات عن الثقافة التنظيمية، وبعض الاتجاهات العالمية المعاصرة لترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني بين المدارس، وكذلك واقع المدارس العالمية بمدينة الرياض.

حيث قامت الدراسة بوصف الظاهرة موضوع البحث (ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة) والتعمق في تحليلها، واستخلاص مجموعة من النتائج التي تعد الركيزة الفكرية التي انطلق منها وضع التصور المقترح لترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة.

الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وفق رؤى وأفكار متباينة الطرح في ضوء مقتضيات المشكلة البحثية، وقد تم حصر مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وروعي ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

- دراسة ضو (٢٠١٤م)، وقد هدفت إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية، ومقوماتها، وأبعادها المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بليبيا، والتعرف على واقع مقومات الثقافة التنظيمية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والسائدة في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة الساحل الغربي بليبيا محل الدراسة وذلك من وجهة نظر (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة التنفيذية) وبيان مدى مناسبة هذه المقومات لتطبيق تلك الإدارة مع وضع تصور مقترح لتطبيق تلك الإدارة على مؤسسات التعليم العالي بمنطقة الساحل الغربي بليبيا.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في معالجة القضية البحثية، واستخدمت استبانة كأداة للدراسة الميدانية، وقد شملت العينة (٥٢٩) فرداً ينتمون للإدارة العليا، (٢١٤) فرداً ينتمون للإدارة الوسطى، و(٢٧٠) فرداً ينتمون للإدارة التنفيذية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الثقافة التنظيمية المتوافقة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة خمسة أبعاد هي: القيادة، الهياكل والنظم، التوجه للمجتمع والطلاب، التقويم، والتحسين المستمر، كما أجمع أفراد العينة ككل على عدم وضوح معالم الثقافة التنظيمية

المتوافقة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أي أن الثقافة السائدة حالياً بصفة عامة لا تزال غير مهياًة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها إعادة هيكلة مؤسسات التعليم العالي؛ بما يتواءم مع المتغيرات التعليمية العالمية؛ و أن تكون منظمات التعليم العالي منظمات أفقية ذات مستويات إدارية قليلة حتى تصبح مرنة ومتحركة ومتشابكة وقابلة للتغير والتكيف، مع ضرورة إعداد مديري مؤسسات التعليم العالي بحيث يتوافر لإدارة مؤسسات التعليم العالي الراغبة في التطوير والتحديث القدرة على استيعاب المتغيرات الدافعة للتغير تحقيقاً للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والتخطيط لنشر الثقافة التنظيمية وفعاليتها في تحقيق منظومة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بليبيا.

- دراسة المطيري (٢٠١٤م) ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل، والتعرف على الفروق بين استجابات أفراد الدراسة من المعلمين لأنماط الثقافة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستُخدِمَ المنهج الوصفي، وطور الباحث استبانة مكونة من (٣٣) فقرة، موزعة على أبعاد الدراسة، وطبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٣٦) معلماً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل هي ثقافة النظم والأدوار، وأن درجة ممارسة أنماط الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية جاءت بدرجة عالية.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بمدارس الهيئة الملكية باعتبارها مرتكزاً مهماً يعتمد عليه نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية، والعمل على تعزيز ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني داخل المدارس لما لها من دور فعال في توفير أجواء مريحة للعمل، وإقامة علاقات طيبة مع كافة أفراد المجتمع المدرسي، والاهتمام بجودة مخرجات التعليم، والتركيز على الطالب وتنويع أساليب التدريس الفعال، من خلال تدريب المعلمين على تلك الأساليب، وتحفيز المعلم مادياً ومعنوياً ونشر ثقافة الإنجاز داخل المدرسة.

دراسة روبرت ج. هاهن ROBERT G. HAHN (٢٠١٤م) وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة دمج القيادة، والأخلاق، والثقافة التنظيمية في تعزيز الاحتياجات التعليمية للقيادة الآمنة للطيران العسكري، ولدراسة المشكلة البحثية فقد اتبعت الدراسة منهج البحث النوعي باستخدام تكتيك دلقي، وقد تم الاستعانة بـ (١٣) خبير عسكري.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقات إيجابية بين الأخلاق والقيادة والثقافة التنظيمية، والسلامة، كما أكدت على أن هذه المواضيع يجب أن تكون متكاملة في المناهج لضمان القيادة الآمنة في الطيران العسكري.

وقد قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة توافر أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة للتعامل مع قضايا الأخلاق والقيادة والثقافة التنظيمية، والسلامة.

- دراسة جاسون أ. كوفمان Jason A. Kaufman (٢٠١٣م) وقد هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان اختلاف الثقافة التنظيمية يؤثر على وظائف مؤسسات التعليم العالي، وتحديد ما إذا كان هناك تطابق بين نوع الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي، وقد استخدمت الدراسة أداة تقييم الثقافة التنظيمية **Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) the** التي وضعتها كامبيرون وكوين، وقد تمثلت عينة الدراسة في عمداء الكليات الأكاديمية، وقد بلغت (ن = ٨٤).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن سلوكيات وثقافات القيادة تؤثر على وظائف مؤسسات التعليم العالي، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها دراسة تأثير ثقافة التكتلات والعشائر على فعالية مؤسسات التعليم العالي، وتطبيق مثل هذه الدراسة على عينة أكبر من عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس وخاصة في الجامعات البحثية.

-دراسة عسكر (٢٠١٢م) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستعانت الدراسة باستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي (٢٠١١م، ٢٠١٢م)، والبالغ عددهم (٩٩٠٠) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (٧٢٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن العلاقات الإنسانية أعلى مراتب القيادة التشاركية، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجاتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجاتها الكلية.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المستمرة في مجال القيادة التشاركية، والعمل على تنمية ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المدرسة من خلال تحسين نظام البيئة المدرسية، وتوفير أجواء مريحة للعمل وإقامة علاقات طيبة مع كافة أفراد المجتمع المدرسي، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الإنجاز والتميز، وأن يعمل مديري المدارس على تعزيز وتشجيع الثقافة التنظيمية بمدارسهم بشكل مستمر، ووضع الخطط التي من شأنها تحقيق ذلك، وأن يعملوا على خلق وإيجاد انطباعات إيجابية نحو البيئة المدرسية؛ مما يكون له عظيم الأثر في سلوكهم وأدائهم، واتجاهاتهم نحو المعلمين.

-دراسة وليامز ديلا كروز William S. dela Cruz (٢٠١١م)، وقد هدفت إلى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية، وإدارة الاستراتيجية، وعملية صنع القرار على الفعالية المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي العامة في جنوب، ووسط ولاية تكساس لمدة أربع سنوات.

وقد جُمعت البيانات باستخدام النسخة المعدلة من مسح الأداء المؤسسي the Institutional Performance Survey (IPS) والمصمم بواسطة المركز الوطني لنظم إدارة التعليم العالي the National Center for Higher Education Management Systems (NCHEMS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن السوق هو أفضل مؤشر يحدد فعالية المؤسسة، كما أكدت على أن الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية لهما عميق الأثر في زيادة الفعالية المؤسسية بشكل أكبر من عمليات صنع القرار، وأوضحت أيضاً أن دعم هيئة التدريس وتحقيق التوافق بينهم، وزيادة دافعيتهم على المشاركة في العملية الإدارية ضروري في الارتقاء بأنشطة الفعالية المؤسسية ومبادرات تحسين الأداء التنظيمي.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها أن مؤسسات التعليم العالي يمكن أن تصبح مركزاً للتميز والقيادة الأكاديمية من خلال تحديدها لاحتياجات بيئتها والاهتمام بتفسير الأحداث والقضايا التي يكون لها تأثيرات حرجة على المؤسسة، وتشمل إعادة هيكلة المناهج الدراسية، وإعادة برمجة الخدمات الطلابية، ومراجعة معايير وسياسات القبول وغيرها من الأمور التي تهدف إلى تحسين التنمية الأكاديمية.

-دراسة لو بوي كوان LAU, Pui Kwan (٢٠١١م)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في عملية إصلاح التعليم العالي بهونغ كونغ، وقد اختيرت أقدم جامعتين وهما : جامعة هونغ كونغ (HKU) والجامعة الصينية في هونغ كونغ (CUHK) لدراسات الحالة، وفي سبيل ذلك طرحت الدراسة عدة تساؤلات متمثلة في: ما عناصر الثقافة التنظيمية في الجامعتين التي سيتم الكشف عنها في عملية إصلاح التعليم العام؟ وإلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على عملية الإصلاح التعليمي؟

وأجريت مقابلات مع عشرة موظفين من جامعة هونغ كونغ (HKU) وسبعة موظفين من الجامعة الصينية في هونغ كونغ (CUHK) في الفترة من نوفمبر ٢٠٠٩م حتى أبريل ٢٠١٠م، وأمضى الباحث السنة الدراسية كاملة للعام الجامعي (٢٠٠٩م/٢٠١٠م) في مجال مراقبة المشاركين، مع تكرار الزيارات والمراقبة الميدانية.

د. / فادي السيد العربي طه العباسي
وقد ركزت الدراسة على تناول ثمان عناصر للثقافة التنظيمية ومعرفة مدى تأثيرها على عملية إصلاح التعليم العام في الجامعتين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تأكل الثقافة التنظيمية للجامعتين؛ كنتيجة للمد العالمي لقوى الرأسمالية الأكاديمية.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها التركيز على دراسة الثقافات التنظيمية الفرعية سواء للطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو الإدارة؛ بما يسهم في فهم الحياة التنظيمية على مستوى أعمق.

-دراسة العمري (٢٠١٠م) وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية والتباين بينها، وقد استخدمت الدراسة استبانة كأداة للدراسة الميدانية وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي (٢٠٠٨/٢٠٠٩م)، والبالغ عددهم (٣٥٠٠) معلم وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) معلماً تم اختيارهم عشوائياً وشكلوا ما نسبته (١٠%) من مجتمع الدراسة تقريباً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في المملكة العربية السعودية كانت متوسطة وتميل إلى الإيجابية في جميع مجالات الثقافة التنظيمية، ودلت نتائج الدراسة على وجود فروق في توافر هذه الخصائص لصالح المدارس الخاصة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها أن تعمل وزارة التعليم على مساعدة المديرين ومساعدتهم من خلال البرامج الهادفة لزيادة إدراك ووعي مديري المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية بأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين.

-دراسة الأسود (٢٠١٠م) وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على إدارة جامعة السابع من أبريل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسة المشكلة البحثية، وقد استعانت الدراسة باستمارتي استقصاء خاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية والثانية خاصة بقياس أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات الثلاث في الإدارة العامة لجامعة السابع من أبريل حيث بلغ مجتمع البحث (٣٩٥) فرد، وقد بلغ معدل الاستجابة من العينة الحصرية (٩١%).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مبدأ احترام الصغير للكبير يعتبر قيمة أساسية من قيم الجامعة بغض النظر عن المكانة في المستوى التنظيمي، وأن هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة، وكشفت الدراسة عن وجود بعض

أوجه القصور الخاصة بتفعيل نظام الرقابة الذاتية، وعدم اتسام نظام العمل في الجامعة بالمرونة، وخاصة فيما يتعلق بإجراء أي تعديلات في نظام الإدارة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها وجود حاجة ماسة لفهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الليبية المختلفة، وخاصة مع التطور السريع والمستمر في البيئة الليبية وتوافقها معه وتقديم الحلول والمقترحات لكيفية تعديل أو تغيير هذه الثقافة، وتؤكد الدراسة على ضرورة أن تتضمن برامج التدريب في الجامعة برامج في مجال التطوير الإداري أو خدمة المجتمع، والتدريب على المهارات القيادية والإشرافية، وتوصي الدراسة بإعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة.

-دراسة أبو هين (٢٠١٠م) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بإعداد استبانتين الأولى لقياس نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية، والثانية لقياس واقع الإبداع الإداري لمدير المدرسة الثانوية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي (٢٠٠٩م/٢٠١٠م)، والبالغ عددهم (٣٤٦٤) معلماً معلمة وبلغت عينة الدراسة (٤٥٠) معلماً ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن ثقافة النظم والأدوار حققت المرتبة الأولى في نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، وتلتها ثقافة الإنجاز، ثم ثقافة التعاطف الإنساني، وآخرها ثقافة القوة، كما اتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع، عدا بعد ثقافة القوة لم يُظهِر ارتباطاً دالاً بينه وبين كل من المرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة العمل على زيادة وعي معرفة مديري المدارس الثانوية بالثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال التدريب العملي الميداني، وأن تقوم مديرية التربية والتعليم في كل منطقة تعليمية بتقديم حوافز مادية ومعنوية للمديرين الذين يعملون على تنمية وتحسين الثقافة التنظيمية بمدارسهم بشكل مستمر، وأن يتم إشراك المعلمين بشكل أكبر في اتخاذ القرارات المدرسية؛ مما ينعكس على أدائهم بصورة إيجابية، ويرفع الروح المعنوية لديهم، ويزيد من انتمائهم للمدرسة، وبالتالي تحسين الثقافة التنظيمية بمدارسهم.

-دراسة الخلايلة (٢٠١٠م) وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي

د. / فادي السيد العربي طه العباسي
(٢٠٠٨م/٢٠٠٩م)، وعددهم (٤١٥) موظفاً مثلوا عينة الدراسة، وتم بناء استبانتيين: الأولى خاصة بالثقافة التنظيمية ، والثانية خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وأن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها كانت متوسطة أيضاً، وأن هناك ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات والعمل على تعزيزها؛ وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
-دراسة أن.م شافيز Ann M. Chavez (٢٠١٠م) وقد هدفت الدراسة إلى وصف الثقافة التنظيمية في المدارس العامة والتي أدمجت الفنون في التعليم، وقد طبقت دراسة حالة على مدرسة متوسطة في جنوب كاليفورنيا.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن سلوكيات أعضاء المنظمة ومعتقداتهم وقيمهم تؤثر على الثقافة التنظيمية. .

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة توفير الثقافة التنظيمية التي تزيد من قدرة الطلاب على التفكير الإبداعي الخلاق الذي يمكنهم من المنافسة على الوظائف.
-دراسة ديلوريس . أ ويليس Deloris A. Willis (٢٠١٠م) وقد هدفت الدراسة إلى تحديد عناصر الثقافة التي تؤثر على فعالية مؤسسات التعليم من بعد.

وقد اعتمدت منهجية الدراسة على تحليل المحتوى، والتغذية المرتدة من الخبراء، واستخدمت الدراسة أداة تقييم الثقافة التنظيمية **The Organizational Culture Assessment Instrument** لكامبيرون وكوين والمتضمن على تسعة أبعاد للفعالية التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن القيادة والثقافة وجهاً لعملة واحدة بحيث تؤثر الثقافة على القيادة بنفس القدر الذي تؤثر فيه القيادة على الثقافة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها دراسة تأثير المتغيرات المرتبطة بالتركيبة السكانية على الثقافة التنظيمية، وضرورة فهم دورة حياة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي طول الوقت.

-دراسة الليثي (٢٠٠٨م) وقد هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ، واستخدمت الدراسة استبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم (١١٥) مديراً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ان درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وأن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وأن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة تفسر الإبداع الإداري.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة العمل على توعية مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال التدريب العملي الميداني، وضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية؛ لتزويد المديرين بخبرات جديدة متطورة ترفع من مستوى أدائهم، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة، وضرورة عقد ورش عمل تطبيقية من قبل مراكز الإشراف بالعاصمة المقدسة لتدريب مديري المدارس الابتدائية على كيفية إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة لمواكبة التطورات السريعة في العملية التعليمية، والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والإبداع الإداري، وذلك عن طريق ابتعاث مجموعة من مديري المدارس لدراسة وتعلم الأساليب الإبداعية وتطبيقاتها في العمل الإداري المدرسي.

-دراسة الغامدي (٢٠٠٨م) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريب والمدرسين في الكلية التقنية بالباحة للثقافة التنظيمية السائدة في الكلية، والوقوف على أبرز أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية التقنية بالباحة ، والتعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية التقنية بالباحة في ظل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة فيها والملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واستعانت الدراسة باستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من مدربي وأعضاء هيئة التدريب في الكلية التقنية بالباحة .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية عموماً والكلية التقنية بالباحة في ظل ثقافتها التنظيمية الحالية قد تحققت بدرجة متوسطة؛ مما يستوجب مزيداً من الجهود لتنمية تلك الثقافة؛ بما يتلاءم مع متطلبات الجودة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها أن تقوم إدارة الكلية التقنية بإشراك منسوبيها في عملية اتخاذ القرارات، وأن تروج عمادة الكلية لمفاهيم الجودة الشاملة بين منسوبيها من أجل تخفيف مستوى المقاومة التي قد يبديها عند الشروع في تطبيقها.

-دراسة الداغور (٢٠٠٧م) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية، ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت باستبانتيين الأولى منها لقياس دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي، والثانية لقياس نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٠٤٠) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة على (٣٦٠) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أكثر أنماط الثقافة السائدة في المدارس الثانوية هو نمط ثقافة التعاطف الإنساني، ثم ثقافة الإنجاز، ثم ثقافة القوة، ثم ثقافة النظم والأدوار، كما توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في المدارس الثانوية من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق وتقبل آراء الآخرين والتفويض الواسع لبعض صلاحيات مديري المدارس، والتأكيد على ضرورة اهتمام القيادات العليا بالوزارة بمفهوم الثقافة التنظيمية للمدرسة، واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على رفع مستوى العاملين في المدارس.

-دراسة عبد الإله (٢٠٠٦م) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، والتعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جميع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٤٠) موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات موضع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة، وأن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة تخفيض شخصية القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

-دراسة السخني (٢٠٠٥م) وقد هدفت الدراسة إلى استقصاء تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، لمكونات الثقافة التنظيمية في هذه الجامعات.

واتبعت الدراسة المنهج النوعي للتعرف على مكونات الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية فيها، والمنهج الوصفي المسحي لقياس مدى توافر خصائص وسمات الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية فيها، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات الأكاديمية، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة من الأردنيين وقد بلغت عينة الدراسة (٤٣٤) من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الأردن يختلف بثقافته التنظيمية في الجامعات عن باقي الدول لأن له طابعاً مميزاً يتمتع به، ويختلف عن باقي الدول العربية والأجنبية ببعض التفاصيل والسمات والخصائص التنظيمية.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها أن تقوم قيادات الجامعات الأردنية العامة بتشجيع الرأي الآخر والاستماع له، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع التغيير ومواكبة التطور في الجامعات.

-دراسة إدريس (٢٠٠٣م) وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والكشف عما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة لدى عينة الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقامت الدراسة بدراسة أنماط الثقافة التنظيمية وفق تصنيف " روجر هاريسون" والذي عرّبه للغة العربية الدكتور / سيد الهواري ، وقامت الدراسة بتعديله ليتناسب مع البيئة التربوية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة والذي بلغ (٢٥٢٥) معلماً ومعلمة ، وبلغت عينة الدراسة (٥٠٥) معلم ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هي نمط ثقافة القوة وثقافة النظم والأدوار، وأن المعلمين والمعلمات يفضلون ثقافة الدعم الإنساني وثقافة الإنجاز، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين أنماط الثقافة التنظيمية المفضلة وأنماط الثقافة التنظيمية الحالية.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها أن تساهم إدارة المدارس الثانوية في تغيير نمط الثقافة التنظيمية السائدة بمدارسهم من ثقافة القوة والنظم والأدوار إلى ثقافة الدعم الإنساني والإنجاز، كما

ينبغي أن يكون لمدير ومديرة المدرسة دور ريادي في إدارة عملية التغيير الثقافي وقيادته، وأن تفتح إدارة المدرسة المجال للابتكار الداعم للإنجاز، وأن تبني بيئة عمل مريحة لا تتعارض مع العمل الجاد.

-دراسة عبد الرحيم (٢٠٠٣م) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية، ومقوماتها، وأبعادها المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، والتعرف على واقع مقومات الثقافة التنظيمية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والسائدة حالياً في جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة التنفيذية) ، وبيان مدى مناسبة هذه المقومات لتطبيق تلك الإدارة، مع تصميم تصور مقترح لتطبيق تلك الإدارة على جامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات ثقافتها التنظيمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وبلغت عينة الدراسة ككل (٥٢٩) فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية المتوافقة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: القيادة والهيكل والنظم، والتوجه للمجتمع والطلاب، والتقويم والتحسين المستمر، كما أكد أفراد العينة على عدم وضوح معالم الثقافة التنظيمية المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وقدمت الدراسة عدة توصيات في شكل تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على جامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات ثقافتها التنظيمية.

تعليق عام على الدراسات السابقة

في ضوء تحليل الدراسات السابقة التي تم استعراضها يتضح ما يلي:

١. تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في محاولة وضع إطار فكري للثقافة التنظيمية، وكذلك في استخدامها للمنهج الوصفي.
٢. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- تناول الثقافة التنظيمية من منظور العمل التعاوني المتبادل بين المدارس؛ والذي يعد من الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تتبناها المدارس لتحقيق المنفعة المتبادلة بينهم، بينما تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية من رؤى مختلفة على النحو التالي:
- إدارة الجودة الشاملة كما في دراسة (ضو، ٢٠١٤م)، والخليلية (٢٠١٠م)، والغامدي (٢٠٠٨م)، وعبد الرحيم (٢٠٠٣م).
- التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية كما في دراسة (المطيري ٢٠١٤م)، ودراسة إدريس (٢٠٠٣م).
- تعزيز الاحتياجات التعليمية للقيادة الآمنة للطيران العسكري كما في دراسة روبرت ج. هاهن (٢٠١٤م) ROBERT G. HAHN.

- د. / فادي السيد العربي طه العباسي
- وظائف الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي كما في دراسة جاسون .أ. كوفمان Jason A. Kaufman (٢٠١٣م).
- علاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية كما في دراسة عسكر (٢٠١٢م).
- تأثير الثقافة التنظيمية على عملية صنع القرار التعليمي كما في دراسة وليامز ديلا كروز William S. dela Cruz (٢٠١١م).
- أثر الثقافة التنظيمية على إصلاح التعليم في مؤسسات التعليم العالي كما في دراسة لو بوي كوان LAU, Pui Kwan (٢٠١١م).
- خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بالسعودية كما في دراسة العمري (٢٠١٠م).
- تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية كما في دراسة الأسود (٢٠١٠م).
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري كما في دراسة أبو هين (٢٠١٠م)، والليثي (٢٠٠٨م).
- وصف الثقافة التنظيمية في المدارس العامة كما في دراسة دراسة أن.م شافيز Ann M. Chavez (٢٠١٠م).
- تحديد عناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة في فعالية مؤسسات العليم من بعد كما في دراسة ديلوريس . أ ويليس Deloris A. Willis (٢٠١٠م).
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودور مدير المدرسة كقائد تربوي كما في دراسة الداعور (٢٠٠٧م).
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات ومستوى التطوير التنظيمي كما في دراسة عبد الإله (٢٠٠٦م).
- مكونات الثقافة التنظيمية في ضوء تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الأردنية كما في دراسة السخني (٢٠٠٥م).
- إبراز أهم الممارسات العملية التي قدمتها بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة لتدعيم الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني بين المدارس.
- تناول ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل في نطاق المدارس العالمية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- وضع تصور مقترح يساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية بالرياض.

د. / فادي السيد العربي طه العباسي

٣. تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تناول مفهوم الثقافة التنظيمية، وأهميتها، وأنماطها، ومقوماتها، ووظائفها، وأبعادها، وعناصرها.

ويمكن في ضوء ما سبق تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة كما يوضحها الشكل

التالي:



شكل رقم (١)

يحدد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

شكل من تصميم الباحث

خطوات الدراسة وإجراءاتها

تسير الدراسة الحالية وفق المحاور الآتية :

المحور الأول : الأسس النظرية التي تركز عليها الثقافة التنظيمية.

المحور الثاني : واقع المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية عامة والرياض خاصة.

المحور الثالث : بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة لترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس.

المحور الرابع : تصور مقترح لترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية بالرياض في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة.

المحور الأول : الأسس النظرية التي تركز عليها الثقافة التنظيمية

يتناول هذا المحور الثقافة التنظيمية من حيث ماهيتها، وخصائصها، ووظائفها، ومكوناتها، وعواملها، وأنواعها، ومداخل دراستها، وأبعادها، وكيفية تغييرها، على النحو التالي:

ماهية الثقافة التنظيمية

يشير جونز Jones (١٩٩٢م ، ٣٠) إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية يدل على الروح العام والشامل للمنظمة من حيث خصائصها، وعناصرها النفسية، والهيكلية والتي تؤثر على مفاهيم، وتصورات، وسلوكيات الموظفين، كما أن لكل منظمة ثقافة تنظيمية تميزها دون غيرها وتؤثر على أفرادها والأداء العام لها، ويقف وراء هذه الثقافة مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمبادئ المتعلقة بالموظفين والتي يُعبّر عنها في هيكل وممارسات الإدارة ، ويظهر جلياً ذلك في جميع مستويات المنظمة.

وقد أوضح تاورمينا Taormina (٢٠٠٨م ، ٨٦) أن هناك صعوبة في تحديد تعريف مناسب للثقافة التنظيمية إلا أن علماء الاجتماع قد أجمعوا على وضع تعريف عملي للثقافة التنظيمية بوصفها المواقف، والقيم، والمعتقدات، والسلوكيات التي يتم مشاركتها من قبل مجموعة معينة من الناس.

كما أشار شاريفراد Sharifirad (٢٠١٢م ، ٦) إلى أربع تعريفات للثقافة التنظيمية على النحو التالي:

- تعريف إدريدج وكرومبي Eldridge & Crombie (١٩٧٤م) حيث عرفها بأنها " التكوين الفريد من المعايير، والقيم، والمعتقدات، وطرق التصرف التي تميز طريقة إنجاز الأفراد والجماعات للأمر".

- تعريف شاين Schein (١٩٨٥م) حيث عرفها بأنها " نمط من الافتراضيات الأساسية التي أُخترعت، وأكتشفت، وطوّرت من قبل مجموعة معينة، كما أنها تُعلم كيفية معالجة المشاكل

المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتم العمل عليها بشكل كاف لتكون صالحة، ومن ثم تعليمها لأعضاء جدد، كطريقة صحيحة للإدراك، والتفكير، والإحساس في كل ما له علاقة بهذه المشاكل".

- تعريف فورنهام و جانتز Furnham & Gunter (١٩٩٣م) حيث عرفوها بأنها " المعتقدات الشائعة، والمواقف، والقيم الموجودة بالمنظمة، وبشكل أبسط هي الطريقة التي تؤدي بها الأمور".
- تعريف كولكويت وآخرون Colquitt & et al (٢٠٠٩م) حيث عرفوها بأنها " المعرفة الاجتماعية المشتركة داخل المنظمة والمتعلقة بالقواعد والمعايير والقيم التي تشكل اتجاهات وسلوكيات موظفي المنظمة".

كما أوضح لاند Lund (٢٠٠٣م، ٢٢٠) أن أدبيات السلوك التنظيمي قدمت عدة تعريفات مقترحة للثقافة التنظيمية منها تعريف كيلمان وآخرون (١٩٨٥م) حيث عرفوها بأنها " الفلسفات، والأيدولوجيات، و القيم، والافتراضيات، والمعتقدات، والتوقعات، والاتجاهات، والمعايير المشتركة والتي تجعل المنظمة متماسكة مع بعضها" ، وأيضاً عرفها يوتال Uttal (١٩٨٣م) بأنها " نظام القيم المشتركة (ما هو مهم)، والمعتقدات (كيفية عمل الأشياء) والتي يتفاعل من خلالها أفراد المنظمة، والهيكل التنظيمي، ونظام الرقابة لإنتاج معايير سلوكية".

ونخلص مما سبق إلى أن الثقافة التنظيمية المدرسية تتضمن مجموعة من القيم، والمعتقدات، والتوقعات، والتصورات، والمعايير، والاتجاهات المشتركة التي توجه عمل المدرسة وتتحكم في سلوك العاملين بها، وتؤثر على أدائها، كما أنها تميز مدرسة عن أخرى.

خصائص الثقافة التنظيمية

أوضحت العديد من الدراسات أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من الخصائص العامة للثقافة وخصائص المنظمات الإدارية، وتتمثل خصائص الثقافة التنظيمية في التالي: (المحلبي والعازمي والقحطاني ، ٢٠١٤م ، ٢٣؛ حجازين ، ٢٠١١م ، ٦٠٩-٦١٠ ؛ الداعور ، ٢٠٠٧م ، ٧٥؛ العنزي ورشيد ، ٢٠٠٤م ، ١٩-٢١)

١. الإنسانية، يعد الإنسان الكائن الحي الوحيد القادر على صنع الثقافة ورسم محتواها عبر العصور؛ لقدرة العقلية على الابتكار واختراع الأفكار، والسعى للتكيف مع البيئة، وإشباع حاجاته، كما أنه يعمل على انتقاء القيم والمعايير التي تحكم سلوكه، وتعمل الثقافة بدورها على صنع الإنسان وتشكيل شخصيته، وتتبع إنسانية الثقافة التنظيمية من المعارف، والحقائق، والقيم، والاتجاهات، والمدرجات التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو من خلال التفاعل داخل المنظمة.

٢. الاكتساب والتعلم، حيث أنها ليست غريزة فطرية، وإنما يكتسبها الفرد من مجتمعه المحيط، أو الوسائط الاجتماعية التي ينتقل بينها - الأسرة أو المدرسة أو دور العبادة أو وسائل الإعلام أو من

خلال جماعة الأصدقاء والأقران أو بيئة العمل - بطريقة مقصودة أو غير مقصودة أو عن طريق الخبرة والتجربة والتفاعل، ومن ثم تتشكل ثقافة الأفراد، والتي تحكم طريقة تعاملهم مع بعضهم. ويكتسب العاملون ثقافة التنظيمية التي تحكم أسلوب العمل من خلال رؤسائهم في العمل، والتفاعل مع زملائهم، ومن ثم تتكون لديهم مجموعة من الأفكار والقيم وأنماط السلوك التي تسهم في إشباع طموحاتهم، وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

٣. الاستمرارية، تتسم الثقافة بقدرتها على الاحتفاظ بطبيعتها عبر الأجيال على الرغم مما قد تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات سواء مفاجئة أو تدريجية، ويساعدها في ذلك قدرتها على تزويد الأفراد بالحد الأدنى من احتياجاتهم وبشكل متوازن، ومن ثم تتأتى استمرارية الثقافة التنظيمية بانتقالها بين العاملين من جيل إلى جيل من خلال احتفاظها بقدرتها على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

٤. التراكمية، حيث يؤدي استمرار الثقافة وانتقالها بين الأجيال عبر العصور إلى تراكمها وبالتالي تعقدها وتشابك عناصرها، ويظهر ذلك جلياً في العناصر المادية للثقافة أكثر من العناصر المعنوية لها.

٥. الانتقائية، نتيجة لتراكم العناصر الثقافية وتشابكها وتعقدها قد يعجز الأفراد على الاحتفاظ بها؛ مما يدفعهم إلى انتقاء العناصر الثقافية القادرة على إشباع حاجاتهم الآنية وتمكنهم من التكيف مع البيئة الاجتماعية والمحيط بها.

وتتم المنظمات الإدارية بخبرات طويلة تشكل في مجملها تراكماً ثقافياً؛ الأمر الذي يفرض على قيادتها انتقاء عناصر الثقافة القادرة على تلبية احتياجات المنظمة ومواجهة التغيرات التي تواجهها.

٦. القابلية للانتشار، تنتقل الثقافة من بيئة إلى بيئة أو من مجتمع إلى مجتمع أو من منظمة إلى أخرى، أو من وحدة داخل المنظمة إلى أخرى من خلال الاحتكاك، ويتوقف سرعة الانتشار للثقافة كلما كانت ذات فائدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع، و تنتقل العناصر المادية للثقافة بشكل أسرع من العناصر المعنوية، ففي المنظمات تنتقل وتنتشر الهياكل التنظيمية، والإجراءات الإدارية بشكل أسرع من انتقال المفاهيم والعادات والاتجاهات وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

وظائف الثقافة التنظيمية

تناول العديد من الباحثين وظائف الثقافة التنظيمية التي تلعب دوراً حيوياً في نجاح المؤسسة، وتتمثل أهم هذه الوظائف في التالي: (السرحاني ، ٢٠١٢م ، ٢٣٣-٢٣٤ ؛ محمود ، ٢٠٠٥م ، ٥٣٨ - ٥٤٠ ؛ محمد ، ٢٠١١م ، ٧)

١. تزيد من اعتزاز العاملين وفخرهم بمؤسستهم في حال تأكيدها على قيم الابتكار، والتميز، والريادة.

٢. المحافظة على بقاء واستمرار المؤسسة من خلال تحقيق التكامل بين أفراد المؤسسة وبعضهم البعض والتكيف مع أفراد المجتمع الخارجي باستخدام نظام اتصال داخلي وخارجي فعال.

٣. تزيد الثقافة التنظيمية من قابلية المؤسسة للتغيير بترسيخها لقيم المنظمة المرنة المتطلعة دائماً للتطوير والتحسين المستمر.

٤. تشكل الثقافة التنظيمية سلوك العاملين بالمؤسسة، وتوضح قواعد السلوك المرغوبة وغير المرغوبة، وتحدد لهم السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وأنماط العلاقة بينهم، ومستويات الأداء المطلوبة منهم من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية لتوضيح كيفية التصرف في المواقف المختلفة، ومنهجيتهم في حل المشكلات وتدريبهم عليها.

٥. تساعد على استقرار وتوازن النظام الاجتماعي داخل المؤسسة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام الجماعي، وفهم اللوائح التنظيمية.

٦. تشكل الهوية التنظيمية لأفراد المؤسسة، وتزيد من التماسك والتماثل التنظيمي من خلال إلتزام العاملين بمعايير وقيم واحدة مشتركة؛ مما يشعروهم بالتوحد وعدم الاعتراض.

٧. تعتبر الثقافة التنظيمية أداة للرقابة الاجتماعية على أفراد المؤسسة، وفق ما ترسخه من قيم ومعايير يلتزم بها العاملون طواعية وبتوافقهم.

٨. تعمل الثقافة التنظيمية كأداة إدارية مهمة لتحسين المخرجات الاقتصادية وتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة ، وكأداة تحليلية تسهم في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

وفي ضوء ما سبق ينبغي أن ننقل من مجرد تفعيل وظائف الثقافة التنظيمية على مدرسة واحدة فقط وإنما تمتد كشبكة من العلاقات بين المدارس وبعضها البعض؛ بما يوصل للثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس.

مكونات الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة وفق مجموعة من المكونات، وقد قامت الدراسة بتحليل العديد من الدراسات والأدبيات التي تناولت تلك المكونات ولخصتها في الشكل التالي :



شكل (٢)

مكونات الثقافة التنظيمية

المصدر : شكل من تصميم الباحث

وباستقراء الشكل السابق يتضح أن الثقافة التنظيمية تتشكل في ضوء المكونات التالية : (حومر، ٢٠١٤م، ٢٣٢ - ٢٣٣ ؛ مصطفى، ٢٠١٤م، ٢٣٠ ؛ محمد ومحمد، ٢٠١٤م، ٣٢٣-٣٢٤ ؛ الألفي ، ٢٠١٣م، ١٢٤ ؛ الكواز وضائع ، ٢٠١٣م ، ٢٧٤ - ٢٧٥ ؛ بحر، والعاجز ، ٢٠١٢م، ٣٣-٣٤ ؛ السرحاني ، ٢٠١٢م، ٢٣١ ؛ إبراهيم ، ٢٠١٠م، ١٢٣ ؛ عبد الإله ، ٢٠٠٦م، ١٩-٢١) ١. المكونات المادية ، وتتضمن المكونات الفرعية التالية :

أ. الطقوس والعادات التنظيمية، وتتضمن الأحداث والأنشطة التي يمارسها أفراد المنظمة وتعكس القيم المثالية التي تحكم العلاقات داخل المنظمة وتزيد عمقاً ووترباطاً وتكاملاً وزيادة الشعور بالانتماء، ومنها على سبيل المثال احتفالات الترقية وتكريم الموظف المثالي، واستقبال الموظفين الجدد، وتكريم المتقاعدين، واللقاءات الأسبوعية غير الرسمية، والتحضير للاجتماعات وإدارتها.

ب. الرموز، تأتي في شكل لون أو صورة أو حركة تعبر عن معاني تسعى المنظمة لإبرازها وترتبط بقيمتها وتظهر في شكل أشياء وأفعال كشعار المنظمة، وشكل المباني، والمكاتب، ونوع الأثاث، وطريقة اللبس.

٢. الموروث الثقافي للمنظمة، وتتمثل في المواقف والأحداث الإيجابية والسلبية التي مرت بها المنظمة، فالإيجابية تسعى المنظمة لإبرازها كعامل محفز للأفراد، أما السلبية فتحاول المنظمة استبعادها من ذاكرتها بعد اشتقاق الدروس المستفادة منها لتفادي تكرارها مرة أخرى.

٣. المكونات غير المادية ، وتتضمن المكونات الفرعية التالية:

أ. القيم التنظيمية، فالقيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب أو ما هو جيد أو غير جيد، أو ما هو مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية ، فهي عبارة عن معايير توجه سلوك الأفراد في بيئة العمل وتحكم التصرفات والممارسات الإدارية المختلفة، فهي الدستور أو المرجع المُعَبَّر عنه من خلال القانون الداخلي للمنظمة، والذي يسمح بتصور القرار وإدراك السلوكيات الحسنة من السيئة، كما تتيح القيم التنظيمية لكل فرد في المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها، وتنقسم القيم التنظيمية إلى نوعين هما :

- القيم النهائية Terminal Value وهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية مثل التميز، الإبداع، الجودة، الربحية.
- القيم الوسيئية Instrumental Value والتي تعبر عن السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين ومن أمثلته : الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليده العمل.

ب. المعتقدات التنظيمية، فالمعتقدات عبارة عن الأفكار المشتركة المتعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، كما أنها أفكار يحملها الفرد، ويمكن تعريفها، وهي بسيطة، وقابلة للنقاش، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة بين العاملين في المنظمة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجازهم للعمل والقيام بالمهام التنظيمية، ومنها المشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي، وعلى الإدارة الفعالة تعزيز وتنمية وتقوية المعتقدات الإيجابية كالولاء التنظيمي، والسعى للتخلص من المعتقدات السلبية كالأنانية وغيرها.

ج. الاتجاهات التنظيمية، تعبر عن التوجه أو الاستعداد المسبق للتصرف بطريقة معينة قد اكتسبها الفرد خلال تنشئته الاجتماعية، وتتغير الاتجاهات بتغير الظروف، والخبرات، والتعليم،

والتدريب، وعلى إدارة المنظمة تغيير الاتجاهات السلبية للعاملين إلى اتجاهات إيجابية تخدم أهداف المنظمة وذلك عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح.

د. الأعراف التنظيمية، عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها، أو عدم فائدتها، أو فاعليتها، أو عدم فاعليتها، وفيما يخص الأعراف التنظيمية فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومنها التزام المنظمة بعدم تعيين الأب وابنه في نفس المنظمة، وعادة ما تكون الأعراف غير مكتوبة إلا أنها واجبة الاتباع والتنفيذ؛ بحيث تسود ويلتزم الجميع بها.

هـ. التوقعات التنظيمية، عبارة عن تعاقد سيكولوجي غير مكتوب، فهي مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من أفرادها خلال فترة عمل الفرد بالمنظمة؛ بحيث تتوفر البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي الذي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية، ومنها توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير، والاحترام المتبادل بينهم جميعاً.

و. الأخلاقيات التنظيمية، تعد مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة التنظيمية، فهي تتضمن قيم وطرائق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأطراف الخارجية، وتقسّم الأخلاقيات إلى التالي:

- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع.
- أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
- أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

يستوجب ماسبق على إدارات المدارس العالمية بالرياض تحليل مكونات الثقافة التنظيمية التي تحكم الأداء والعمل المدرسي، والعمل على تأصيل الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس؛ مما يجعلها ثقافة راسخة لدى أفراد هذه المدارس.

العوامل المكونة للثقافة التنظيمية

يوجد نوعين من العوامل والمتغيرات التي تسهم في تشكيل الثقافة التنظيمية لأي منظمة، وتتمثل

في التالي: (عوض، ٢٠١٥م، ١٣٢)

١. عوامل ومتغيرات ملموسة، وتتمثل في التالي:

- الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى.
- مباني ومكاتب المنظمة وأثاثها وتصاميمه الداخلية والخارجية.

- إعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها.
- مساهمات وخدمات المنظمة في خدمة المجتمع.
- ٢. عوامل ومتغيرات غير ملموسة، وتتمثل في التالي:
 - سلوكيات وتصرفات موظفي المنظمة.
 - أسلوب وطريقة تعامل الموظفين مع المستفيدين من الخدمة، والمجتمع بشكل عام داخل وخارج ساعات العمل.
 - أسلوب موظفي المنظمة في تقديم الخدمات للمجتمع.
 - مدى التزام موظفي المنظمة بالصورة العامة التي رسمتها لنفسها المنظمة بالمجتمع.
 - شعور الموظفون تجاه المنظمة التي ينتمون إليها.
 - سياسات وإجراءات عمل المنظمة.

ونستخلص مما سبق أن هناك مجموعة من العوامل والمتغيرات الملموسة وغير الملموسة التي تشكل الثقافة التنظيمية للمدارس وتؤثر على جودة أداؤها، وتتطلب من قيادات المدارس العالمية العمل على تصنيفها وتعزيز العوامل الإيجابية التي يمكن أن ترسخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني بين المدارس.

أنواع الثقافة التنظيمية

يذكر الأسود (٢٠١٠م، ٣٢-٣٣) أن شاين Schein قد قسم الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع رئيسية هي:

١. ثقافة القوة **Power Cultural**، ويعتمد هذا النوع على خصائص القيادة الإدارية ومدى قدرتها على توفير قيم العدالة والمساواة والعمل على حماية الأفراد المتميزين وتوفير نظام للثواب والعقاب ومقاومة الفساد، وتزداد فعالية هذا النمط في المنظمات الصغيرة والجديدة وتقل فعاليته كلما زاد حجم المنظمة وتعقد هيكلها.

٢. ثقافة الدور **Role Cultural**، يركز هذا النمط على تحديد السلطات والمسئوليات بكل دقة، ويدعم تفويض السلطة، مع تميزه بالحكمة في اتخاذ القرارات، وتتسم المنظمات التي تتبع هذا النمط بوجود هياكل وخرائط ومستويات تنظيمية جيدة مع تأكيدها على الالتزام باللوائح والقوانين ومكافأة العاملين على أساس التزامهم، وينجح هذا النمط مع المنظمات المستقرة، وتقل كفاءته وفعاليتها مع محاولة إجراء أي تطوير أو تعديل في منظومة العمل.

٣. ثقافة الإنجاز **Achievement Cultural**، يشجع هذا النمط الأفراد على أداء الأعمال التي تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم ولديهم حافز ودافعية لإنجازها، وهنا يبرز دور القيادة في تحفيز وتشجيع العاملين على بذل الجهد والوقت لتحقيق أهداف المنظمة، وتزداد فعالية هذا النمط كلما

كان مناخ المنظمة يسوده روح الفريق والرغبة في التحسين المستمر، والرقابة الذاتية، والتكيف مع التطورات والتغيرات البيئية، وفتح قنوات اتصال مفتوحة، وقد يتعرض أفراد المنظمة في هذا النمط للاحتراق النفسي.

٤. ثقافة الدعم Support Cultural، يدعم هذا النمط العلاقات الإنسانية والعمل على تقديم العون والمساعدة، والتضحية من أجل الآخرين، وسيادة روح التعاون، والصداقة بين العاملين والإدارة، وينتشر هذا النمط في النقابات والمنظمات الأهلية، ومن عيوبها التخلي عن الصراع بتجنب بعض الأساسيات.

نستنتج مما سبق أن ترسيخ الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني بين المدارس العالمية يمكن أن تزداد فاعليته باتباع نمطي الإنجاز والدعم؛ بحيث يتوافر لدى العاملين بالمدارس المتميزة ذات الجودة العالية الرغبة الذاتية في تقديم الدعم والمساندة للمدارس ذات الأداء المتواضع، وعلى الإدارة تشجيعهم على العمل بحرية وبذل الجهد والوقت في العمل التعاوني بروح الفريق.

مداخل دراسة الثقافة التنظيمية

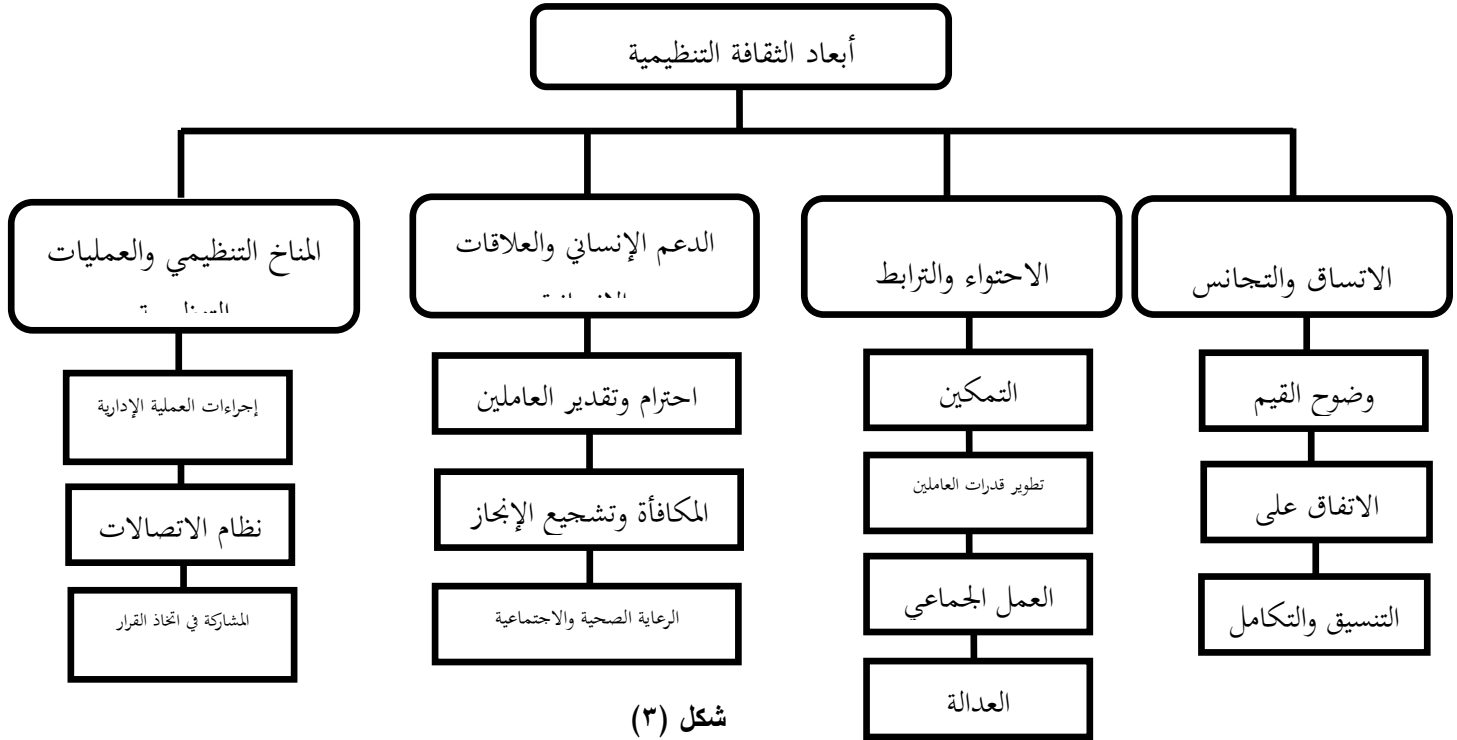
أوضح خوين (٢٠٠٩م/أ/ ٧-٨) أن دراسة ثقافة المنظمة يتبلور في سبعة مداخل تتمثل في التالي:

١. المدخل التاريخي، يتناول هذا المدخل الثقافة التنظيمية من حيث ميراثها الاجتماعي أو التقليدي والذي ينتقل عبر الأجيال المستقبلية.
٢. المدخل السلوكي، يتناول هذا المدخل الثقافة التنظيمية من حيث كونها مجموعة سلوكيات مشتركة ومتعلمة.
٣. المدخل المعياري، ينظر هذا المدخل إلى الثقافة التنظيمية على كونها المعبر عن المثاليات والقيم وقوانين العيش.
٤. المدخل الوظيفي، يشير هذا المدخل إلى أن الثقافة هي طريقة لحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكيف مع البيئة.
٥. المدخل الفكري، يبين هذا المدخل أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أفكار معقدة أو عادات متعلمة.
٦. المدخل الهيكلي، يوضح هذا المدخل أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أفكار ورموز وسلوكيات مثالية مترابطة.
٧. المدخل الرمزي، ويحدد هذا المدخل الثقافة التنظيمية من خلال معايير محددة تشترك فيها المنظمة.

وبناء على ماسبق يمكن النظر إلى مداخل دراسة الثقافة التنظيمية بمثابة الأداة المنهجية العلمية التي يمكن أن تستخدمها القيادات الإدارية في تحليل مكونات الثقافة التنظيمية بمدارسهم، وتحديد الآليات المناسبة لترسيخ الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس.

أبعاد الثقافة التنظيمية

أوضحت دراسات (محمد & مرسي ، ٢٠١٢م ، ٢٨٨ - ٢٩٤ ؛ أبو الوفا ، حسين & محمود ، ٢٠١٠م ، ٢٢٠ - ٢٢١) أبعاد الثقافة التنظيمية ، وقامت الدراسة بتلخيصها في الشكل التالي:



شكل (٣)

أبعاد الثقافة التنظيمية

المصدر : شكل من تصميم الباحث

باستقراء الشكل السابق يتضح أن الثقافة التنظيمية ترتكز على أربع أبعاد رئيسية تتمثل في التالي : (محمد & مرسي ، ٢٠١٢م ، ٢٨٨ - ٢٩٤ ؛ أبو الوفا ، حسين & محمود ، ٢٠١٠م ، ٢٢٠ - ٢٢١)

١. الاتساق والتجانس بين القيم التي يعتنقها أفراد المؤسسة، ويتطلب ذلك أن تكون القيم واضحة الهدف وسهلة الفهم، ومتوافقة فكرياً مع قيم وسلوك العاملين، وثابتة وواقعية، وتعزز الأداء الذي يحقق أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء، كما يجب أن تحافظ على هوية المؤسسة، وإثارة دافعية العاملين والمحافظة على سلوكهم الإيجابي، فضلاً عن الاتفاق بين قيم ومعتقدات العاملين وقيم ومعتقدات المؤسسة، والتأكيد على توافق القيم التي تمارسها المنظمة بالفعل مع قيمها

المعلنة والمنشورة والموثقة في رسالتها، والعمل على تحقيق التنسيق والتكامل الفعال بين القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المؤسسة يسير في اتجاه وهدف واحد.

٢. الاحتواء والترابط لجميع أفراد المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل قادرة على جعل الفرد أكثر احتواءً لوظيفته وأكثر ارتباطاً بعمله ومؤسسته، والعمل على دمج فكر وعواطف الفرد بعمله بحيث يشعر أن عمله جزءاً من حياته، وأن عمله جزء مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة، فالاحتواء يولد لدى العاملين توجهاً إيجابياً نحو المؤسسة وقيمها، فضلاً عن كونه وسيلاً فعالة لدفع الأفراد إلى إخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل. ويستوجب ماسبق إتاحة الفرصة لتمكين العاملين بإعطائهم الصلاحيات ومنحهم الحرية لأداء العمل بالطريقة التي يروها مناسبة، مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل المطلوب، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وفق احتياجات العمل وإكسابهم المهارات الخاصة بالوظائف المستقبلية، وجعل تطوير قدرات العاملين وغرس ثقافة التعلم في المؤسسة أحد دعائم الثقافة التنظيمية.

والحرص على تدعيم قيم العمل الجماعي وإزكاء روح التعاون والتعامل مع الآخرين، ونشر وتعميق قيم التعاون وجماعية العمل في كافة أرجاء المؤسسة وتدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي، والتأكيد على قيم العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات؛ بما يضمن توافق واندماج العاملين مع ثقافة المنظمة بإيجابية وبناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة.

٣. الدعم الإنساني، ومراعاة العلاقات الإنسانية بين العاملين، من خلال الحرص على تلبية احتياجاتهم، واحترامهم وتقديرهم، وتشجيعهم على الإنجاز وتوفير المكافآت التي تزيد من رضاهم الوظيفي وتولد الدافع إلى الإنجاز وتحقيق الرغبات والطموحات الشخصية للعاملين، وتوفير الرعاية الصحية المناسبة للعاملين وأسرتهم، وكذلك مختلف أوجه الرعاية الاجتماعية ومساعدتهم في حل مشكلاتهم المختلفة.

٤. المناخ التنظيمي والعمليات التنظيمية، التي توضح الأسلوب الذي تتعامل به المؤسسة مع أفرادها بدءاً من إجراءات العملية الإدارية من حيث التخطيط، والتنظيم، والإشراف والمتابعة، والتقييم، ومروراً بنظام الاتصالات الذي يحمل معاني روح الأخوة والتعاون وتنوع أساليب الاتصال واتجاهاته؛ بما يرسخ لثقافة تنظيمية إيجابية ومحفزة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتفويض السلطات والصلاحيات والحرص على خلق المناخ التنظيمي المتوافق مع القيم المعلنة للمؤسسة.

وفي ضوء ما سبق فإن أبعاد الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية يمكن أن يركز على الاتساق والتجانس بين القيم التي يعتنقها أفراد المدارس والاحتواء والترابط بينهم، وتدعيم قيم العمل الجماعي وإزكاء روح التعاون، وترسيخ قيم العلاقات الإنسانية الإيجابية، وإرساء المناخ التنظيمي القويم الذي يوفر البيئة التعاونية الملائمة لتنفيذ إجراءات العملية الإدارية بمنهجها العلمي السليم؛ بما يضمن نجاح التكافل الإداري بين تلك المدارس وتدعيم بعضها البعض.

تغيير الثقافة التنظيمية

يستلزم تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة قيام الإدارة العليا بعدة خطوات تيسر إجراءات التغيير وإنجازه بنجاح، وباستقراء الدراسات والبحوث التي تناولت خطوات تغيير الثقافة التنظيمية وتحليلها تم تحديد مجموعة من الخطوات التي يمكن أن تسهم في إحداث تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة بفعالية، وتتمثل تلك الخطوات في التالي: (خوين ، ٢٠٠٩م/ب، ١٠١ ؛ رمضان ، ٢٠١٣م، ٩٥٧)

- الخطوة الأولى : تحليل ودراسة سلوك وتصرفات العاملين بالمؤسسة، والتي تؤثر على العمل والفعالية التنظيمية.

- الخطوة الثانية : تحليل الفجوة بين السلوكيات والقيم الحالية، والسلوكيات والقيم الجديدة التي من شأنها أن تؤثر على الفاعلية التنظيمية من خلال القيام بالتالي:

- تحديد العناصر الثقافية والسلوكية والقيمية التي تحتاج إلى تغيير.
- تحديد التوجهات السلوكية والقيمية التي ترغب المؤسسة في تأصيلها لدى العاملين بالمؤسسة.
- تحديد الفجوة التنظيمية وربطها بالإجراءات التي تكفل اتخاذ وتبني السلوك التنظيمي الجديد.

- الخطوة الثالثة : قيام الإدارة العليا بضبط سلوك العاملين، وتبصيرهم بأن بقاء المنظمة مهدد إذا لم يتم إحداث التغيير مستقبلاً، وإقناعهم بضرورة الالتزام باتباع القواعد التنظيمية الجديدة المتبناة، وتشجيعهم على ذلك من خلال صرف المكافآت أو الترقية.

- الخطوة الرابعة : تكثيف الاتصالات الإدارية التي تنشر الثقافة التنظيمية الجديدة.

- الخطوة الخامسة : إجراء تغيير الثقافة التنظيمية من خلال تعيين ودمج وتشجيع الأفراد المناسبين لترسيخ سلوكيات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة، وممارسة الأداء المطلوب وفقها.

- الخطوة السادسة : تجنب العناصر المقاومة للتغيير وتقف عقبه أمام تطبيق الثقافة التنظيمية الجديدة، والعمل على دمجهم تدريجياً في أطر الثقافة التنظيمية الجديدة وتشجيع العناصر المستجيبة منهم، ومعاقبة العناصر الراضية بشكل نهائي للتغيير.

وبناء على ما سبق يمكن اتباع خطوات تغيير الثقافة التنظيمية كإجراء لتأصيل الثقافة التنظيمية الجديدة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بدلاً من عملها كجزر منعزلة عن بعضها البعض وتشجيعهم على ذلك؛ بما يمكنهم من تبادل الخبرات والارتقاء بجودة العملية التعليمية.

المحور الثاني : واقع المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية عامة وبالرياض خاصة

يتناول هذا المحور المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية عامة وبالرياض خاصة على النحو التالي:

ماهية المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية عامة وبالرياض خاصة

تدخل المدارس العالمية ضمن لائحة المدارس الأجنبية بالمملكة العربية السعودية والتي تعرف المدارس الأجنبية بأنها : " هي مدارس تطبق مناهج تعليمية غير المناهج السعودية، وهي منشآت تعليمية خاصة يتم تمويلها من الرسوم الدراسية والتبرعات والهبات، وتوفر التعليم المناسب لأبناء الجاليات المقيمة في المملكة ضمن ضوابط محددة وبما يحقق مواصلة تعليمهم حين عودتهم لبلادهم، وتتولى وزارة التعليم الترخيص والإشراف على المدارس الأجنبية وفروعها من خلال الجهة المختصة فيها" (المواد ، الأولى ، الثانية ، الثالثة ، الرابعة ، لائحة المدارس الأجنبية بالمملكة العربية السعودية، ١٤١٨ هـ ، ٩).

كما أوضح كل من أحمد ، وشفى (٢٠١٥ م ، ٥٢٩-٥٣٠) أن هناك نوعين من المدارس الأجنبية في المملكة العربية السعودية، أولها : مدارس الجاليات والتي تقدم برامج تعليمية للجاليات من العمالة الوافدة والمقيمين كالمدارس الهندية والإندونيسية وغيرها، وثانيه : المدارس العالمية، التي تقدم برامج تعليمية دولية كالمناهج الأمريكية، البريطانية، والبالوريا الدولية وغيرها، وهذه البرامج لا يلتحق بها الطلاب السعوديين إلا في حالات الضرورة بموافقة الجهات المختصة، وقد بلغ إجمال المدارس العالمية بالسعودية (١٩٥) مدرسة ، وتضم ما يقرب من ٢٠٨.٧١٧ طالب ويعمل بها ما يقرب من ١٦.٥٨٦ فرد وتأتي في المرتبة الثانية بين دول الخليج من حيث عدد المدارس والطلاب والعاملين، ويبلغ عدد المدارس العالمية في مدينة الرياض بصفة خاصة أكثر من (٥٠) مدرسة وتشرف عليه إدارة التعليم الأهلي والأجنبي بمدينة الرياض (دليل الأعمال السعودي، ٢٠١٦م، ١-٥) . وتنظم كل مدرسة عالمية أجنبية جوانب العمل داخلها وتحدد مستواها في الأوساط التعليمية والأكاديمية المختلفة، يكون لكل مدرسة مجلس إدارة لرعاية مصالحها يمثل فيه أولياء أمور الطلاب، وللوزارة حق المشاركة في اجتماعاته، وتلتزم كل مدرسة بتدريس مواد لتعليم مبادئ اللغة العربية، والحضارة الإسلامية، وتاريخ جغرافية المملكة بما لا يقل عن ساعة واحدة في الأسبوع (المواد الحادية عشر، الثانية عشرة، والثالثة عشرة، لائحة المدارس الأجنبية بالمملكة العربية السعودية، ١٤١٨ هـ ، ١١).

ولا يجوز قبول الطلاب السعوديين بالمدارس العالمية إلا في حالة الضرورة من الطلاب القادمين من الخارج الذين لا تمكنهم ظروفهم الدراسية من الالتحاق بالمدارس السعودية، وللوزير الموافقة على قبولهم لمدة محددة بما لا يتجاوز ثلاث سنوات وفقاً لظروف كل طالب (المادة الخامسة ، لائحة المدارس الأجنبية بالمملكة العربية السعودية، ١٤١٨ هـ ، ٩).

البرامج الدولية التي تقدمها المدارس العالمية

تتنوع البرامج الدولية التي تقدمها المدارس العالمية بدول الخليج، ومنها المملكة العربية السعودية، وتتضمن المدارس العالمية بمدينة الرياض كافة البرامج الدولية ؛ نظراً لتنوع وكثرة المدارس العالمية بها وتتمثل هذه البرامج في التالي:

١. شهادة البكالوريا الدولية، وهو عبارة عن برنامج دولي متكامل يوفر قاعدة معرفية واسعة في العلوم البحثية والعلوم الإنسانية، ويعمل على تنمية الروح الإبداعية للطلاب، ولا يعتمد على كتب دراسية، بل يحرص على دعم قدرة الطلاب للحصول على المعلومة بكافة الوسائل المتاحة، يطبق من الروضة إلى الصف الثاني عشر على ثلاث مراحل (السحيم ، ٢٠١٠م، ٧٥٠)، وهي معتمدة من قبل منظمة البكالوريا الدولية في جنيف بسويسرا، وتقوم بمراجعة البرنامج الأكاديمي للمدرسة بشكل منتظم وهي شهادة معترف بها كمعادلة للسنة الأولى الجامعية (البداح ، ٢٠٠٩م، ١٠٠).
٢. شهادة الثانوية العامة البريطانية *GCSE* ، تعتبر أعلى شهادة في التعليم العام أو التعليم قبل الجامعي وتتيح هذه الشهادة للطلبة غير البريطانيين الحصول عليها من خلال المدارس المسجلة ضمن مجلس التعليم في لندن أو كامبريدج (البداح ، ٢٠٠٩م، ١٠٠)..
٣. شهادة الدبلومة الأمريكية، تمتاز بالتنوع مع حرصها على تغطية المواد الأساسية، ويتطلب الحصول عليها اجتياز (٢٦) وحدة دراسية وتطلب كل وحدة دراسية من (١٢٠-١٥٠) ساعة زمنية، وتطبق من الصف العاشر إلى الثاني عشر (السحيم ، ٢٠١٠م، ٧٥١).
٤. شهادة البكالوريا الفرنسية، شهادة معترف بها في كافة أنحاء العالم تتيح دخول الجامعات الفرنسية، وكذلك الجامعات في بلدان الاتحاد الأوروبي والجامعات الكندية والأمريكية (البداح ، ٢٠٠٩م، ١٠٠).

ونخلص مما سبق أن المملكة العربية السعودية تتيح المدارس العالمية بتنوعاتها المختلفة ونظمت لها اللوائح التي تسيّر عملها، إلا أن الطابع الريحي أصبح الثقافة السائدة لدى هذه المدارس وانغلقت حول هدف واحد وهو جذب أكبر عدد من الطلاب، وأصبحت ثقافة العمل التعاوني المتبادل مع بعضها بعيدة عن تفكير القائمين عليها، الأمر الذي يحتاج إلى تغيير ثقافة هذه المدارس وتوجيهها نحو التعاون المتبادل مع بعضها للارتقاء بجودتها.

المحور الثالث : بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة لترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني

المتبادل بين المدارس

يتناول هذا المحور بعض الاتجاهات العالمية للثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني بين المدارس، والتي تعد بمثابة الممارسات العملية التي يمكن أن تساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض، وذلك على النحو التالي:

أولاً : التوعمة الإلكترونية eTwinning

وفيما يلي تستعرض الدراسة اتجاه التوعمة الإلكترونية في ترسيخ الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس من خلال تناول الجوانب التالية:

١. ماهية التوعمة الإلكترونية

عبارة عن قاعدة إلكترونية تضم معظم العاملين في المدارس الأوروبية من إداريين، ومعلمين، ومعلمين أوائل، وأمناء مكاتب وغيرهم؛ بحيث تدعم التواصل والتعاون بينهم، وتطوير المشاريع التعليمية والتربوية، وتنمية الشعور لديهم بأنهم جزء من مجتمع التعلم في أوروبا (eTwinning , 27 November, 2015, p1)، وتعد التوعمة الإلكترونية إحدى مشاريع برنامج إيراسموس The Erasmus+ programme الذي تقدمه المفوضية الأوروبية، ومن أهم أهدافه دعم الشراكات في مجال التعليم والتدريب، وتعزيز التعاون بين مجتمعات التعليم والعمل من أجل معالجة النواقص في المهارات التي تواجهها أوروبا (Erasmus+, 2016, 22 February, 1).

ويشارك في التوعمة الإلكترونية ما يربو من (٢٣٠.٢٧٧) عضو، وتضم أكثر من (٥٤٦٢) مشروع تشاركي بين مدرستين أو أكثر في جميع أنحاء أوروبا، وتوفر البوابة الإلكترونية للتوعمة الإلكترونية الفرصة للمعلمين للبحث عن شركاء وإعداد المشاريع، وتبادل الأفكار وأفضل الممارسات للعمل معاً بشكل تعاوني (eTwinning , 2015 , 27 November, p1).

وتذكر أوديل كونتين Odile Quintin (٢٠١٠م، ٣) أن التوعمة الإلكترونية امتداد فكري لبرنامج كومينيوس Comenius programme في منتصف التسعينيات، والذي ساعد على فتح أبواب التعاون بين المدارس الأوروبية، حيث أتاح الفرصة لمئات الآلاف من التلاميذ والهيئة التعليمية وغيرها من الجهات الفاعلة في التعليم المدرسي لاكتساب الخبرات، والمشاركة في المشاريع التعاونية الأوروبية، لزيارة نظرائهم في بلدان أوروبية أخرى؛ بهدف تحسين لغتهم الأجنبية والمهارات اللغوية، وتبادل ومقارنة الأساليب التربوية وتطوير أفضل مهارات التدريس والتعلم.

٢. هدف التوعمة الإلكترونية

تهدف التوعمة الإلكترونية إلى العمل على تعزيز التعاون المدرسي على مستوى أوروبا من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وتقديم مختلف أنواع الدعم، والأدوات، والخدمات

للمدارس (eTwinning , 2015 , 27 November, p1)، وأيضاً في القضاء على عزلة المدارس عن بعضها (Anne Gilleran & Alexa Joyce , 2010,43)

كما أوضحت أوديل كونتين Odile Quintin (٢٠١٠م، ٣) أن التوعية الإلكترونية تساعد على ترسيخ التعاون باعتباره سمة دائمة من سمات الحياة المدرسية، بدلاً من تقديم المشاريع الممولة؛ حيث تعطي الحرية للمعلمين على مستوى الدول الأوروبية بتحديد طريقة التعاون بينهم، وكيفية تنفيذ المشاريع المشتركة دون سيطرة إدارية كاملة، كما توفر لهم أفكار للمشاريع، فضلاً عن تقديم المشورة والدعم في بيئة آمنة على الإنترنت، وتعطي لهم الفرصة لتبادل الموارد التعليمية ولعرض ممارساتهم الجيدة.

٣. أشكال التوعية الإلكترونية

يتوقف نجاح أشكال التوعية الإلكترونية على المناخ التنظيمي السائد في المدارس من حيث توفيرها جو ودي داعم للإبداع، والابتكار، وطرح الأفكار الجديدة، والانفتاح، والتعاون بين المدارس، وتتمثل أشكال التوعية الإلكترونية التي تعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس على النحو التالي:

أ. تقاسم الأعمال والأفكار والممارسات التربوية والتعليمية (Christina Crawley , 2010 , 22).

ب. مشاركة وتفاعل التلاميذ مع بعضهم في المشاريع التربوية والتعليمية، مهما اختلفت خبراتهم وكفاءاتهم، وتنمي هذه المشاركات التعاونية قدرة الطلاب على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك تنمية المهارات اللغوية الشفهية والكتابية، كما يعطي للتلاميذ أدوار إدارية لإدارة المواد التكنولوجية التي يستخدمونها في مشروعهم، ويسهم التعاون في تنمية سلوكيات إيجابية لديهم مثل : زيادة الدافعية، الإحساس بالمسؤولية، والتضامن ، بالإضافة إلى التمتع بالعمل الجماعي، وتبادل المعلومات (Patricia (Wastiau, Christina Crawley & Anne Gilleran, 2011

ج. تكوين فرق التوعية الإلكترونية من المعلمين وأمناء المكتبات بالمدارس المختلفة، حيث يعملوا سوياً في مجموعات أو فرق عمل لتحسين العملية التعليمية وتطوير نتائجها، فضلاً عن المشاركة في أنشطة ومشاريع تربوية إبتكارية، والجدير بالذكر أن مبادرات تكوين فرق التوعية الإلكترونية تبدأ من رغبة إدارات المدارس نفسها، وأن فرق التوعية الإلكترونية حظيت بدعم قوي من إدارة المدارس، وعادة ما يكون نائب مدير المدرسة جزءاً من فرق العمل. (Riina Vuorikari , 2013,1-6)

وتعتمد فرق عمل التوعية الإلكترونية على ثلاثة نماذج من القيادة هي القيادة المتمركز حول القائد، والقيادة الموزعة، والقيادة المختلطة، ومع ذلك هناك قاسم مشترك بين هذه النماذج من حيث كيفية التخطيط والتنظيم والتنفيذ للمشروع، وتوزيع الأدوار فعلى سبيل المثال يكون هناك شخص مسئول عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومسئول عن البوابة الإلكترونية، ومسئول عن ترتيب يوميات العمل بالمشروع، ومسئول عن دعم وتطوير المناهج الدراسية، ومسئول عن الأنشطة التربوية، ومسئول عن دعم التلاميذ، ومسئول عن الشراكات الجديدة (Riina Vuorikari , 2013,1-7).

كما أن لكل نموذج قيادي في فرق التوعية الإلكترونية خصائصه المميزة له على النحو التالي :
(Riina Vuorikari , 2013,7)،

- النموذج المتمركز حول القائد **Leader-centered model**، حيث يتولى المعلم الرئيسي المؤسس قيادة الفريق ويعمل على تأسيس المشروع، ويقوم بتوزيع المهام والأدوار؛ وفقاً لمهارات ومصالح أعضاء الفريق الآخرين.

- نموذج القيادة الموزعة **Distributed leadership model** ، حيث تكون القيادة موزعة على أكثر من عضو في المشروع، ويقع هذا النموذج بين نموذج القيادة المتمركزة حول القائد، والقيادة المختلطة.

- نموذج القيادة المختلطة **Blended leadership model** ، حيث يعد من أكثر نماذج القيادة إثارة للاهتمام حيث يحرص على تحقيق استدامة وجود الفريق، وبناء القدرات القيادية ضمن الفريق، ومعالجة فجوة خلو القيادة في حالة ظهورها، فنتيجة لتقسيم الفريق الرئيسي إلى مجموعة فرق فرعية ، فيمكن أن يتولى إثنين أو ثلاثة مدرسين المسؤولية عن تنسيق وتنظيم الجزء الأكبر من العمل.

د. تبادل الموارد البشرية، والاجتماعية، والمادية.

هـ. التطوير والتنمية المهنية للمعلمين حيث يتيح فرصة كبيرة لتدريب المعلمين الجدد، وأن ينقل المعلمون المتميزون خبراتهم ومهاراتهم للآخرين (Riina Vuorikari , 2013,11).

وبتحليل اتجاه التوعية الإلكترونية نستنتج ما يلي :

١. يتوقف نجاح تطبيق التوعية الإلكترونية كاتجاه لترسيخ الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس على ما توفره إدارات المدارس من مناخ مدرسي يرسخ لقيم الانفتاح والتعاون والتواصل البناء بين المدارس.

٢. يساهم تطبيق التوعية الإلكترونية بين المدارس في تحقيق التالي:

- تحسين العملية التعليمية وتطوير نتائجها بين المدارس المشاركة في تطبيق التوعية الإلكترونية.

- التنمية المهنية للمعلمين وتبادل الخبرات التربوية والتعليمية.
- زيادة دافعية الطلاب على التعلم، وتنمية قدراتهم على تحمل المسؤولية، واكتساب صفات قيادية.

- تنمية مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات سواء بين المعلمين والطلاب.
٣. تأصيل ثقافة العمل التعاوني المتبادل بين المدارس، وجعلها خاصة رئيسية للثقافة التنظيمية المدرسية.

ثانياً : دعم المدرسة للمدرسة school to-school support

وفيما يلي تستعرض الدراسة اتجاه دعم المدرسة للمدرسة في ترسيخ الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس من خلال تناول الجوانب التالية:
١. ماهية دعم المدرسة للمدرسة

هو عبارة عن اتجاه تبنته شبكة كامبريدج للتعليم المدرسي The Cambridge Teaching School Network، وهي عبارة عن شبكة تضم مجموعة واسعة من المدارس المتميزة وذات الأداء الضعيف في مناطق متنوعة سواء حضرية أو ريفية، وتتنوع الخبرات التي تضمها شبكة المدارس سواء في مجال تحسين جودة التعليم، والتدريب على القيادة، وإدارة السلوك، والسياسات والنظم، وتصميم المناهج، والإدارة المالية ... وغيرها (Cambridge Teaching School Network , School to School Support , 2016 , 1).

٢. هدف دعم المدرسة للمدرسة
العمل على تحسين المدارس، وتقديم كافة أشكال الدعم للمدارس في ظروف صعبة من خلال الاستفادة من الشراكات بين القيادات العليا والمتوسطة داخل شبكة المدارس، وتلتزم شبكة كامبريدج للتعليم المدرسي بتقديم حزم من الدعم مخصصة لتقوية قطاعات التعليم الثانوي والابتدائي العام والخاصة (Cambridge Teaching School Network , School to School Support , 2016 , 1).

٣. أشكال دعم المدرسة للمدرسة
تتمثل أشكال دعم المدرسة للمدرسة في التالي:

- تقديم الدعم الأسبوعي لرفع معايير أداء الإدارات المدرسية (Cambridge Teaching School Network , School to School Support , 2016 , 1).

- تقديم الدعم الإداري للمدارس الأخرى ويأخذ أشكال متنوعة على النحو التالي :
➤ أن يقوم المديرين المتميزون على المستوى المحلي بتقديم الدعم الإداري لأقرانهم ذوي الأداء المنخفض أو حديثي المنصب لرفع قدراتهم ومهاراتهم، ويكون ذلك بمشاركة الإدارة

سواء لمدة نصف يوم أو يوم كامل مرة واحدة في الأسبوع، أو لمدة تتراوح ما بين (٢٠ - ٣٠) ساعة لمدة عامين للمديرين الجدد (Cambridge Teaching School Network , SLE : Local leaders of education , 2016 , 1).

➤ أن يستخدم المديرون المتميزون على المستوى القومي مهاراتهم وخبراتهم في دعم المدارس ذات الظروف الصعبة والتي قد تواجه الغلق أو الدمج مع مدارس أخرى جنباً إلى جنباً مع قيادتهم لمدارسهم الخاصة، كما يعملون على زيادة قدرة مديري المدارس الأخرى على رفع مستوى معايير الأداء بمدارسهم، ويكون ذلك من خلال توفير الدعم الاستشاري لمدة تصل إلى يومين في الأسبوع، أو أن يكون المدير التنفيذي للمدرسة لمدة ثلاثة أيام في الأسبوع، أو العمل بدوام كامل للمدارس التي تعاني من نقص في المديرين (Cambridge Teaching School Network , SLE : National leaders of education, 2016 , 1).

- بناء تحالفات التعليم المدرسي، والتي تسعى إلى توجيه الدعم المدرسي وتطوير المدارس المشاركة في التحالف (Cambridge Teaching School Network , Local Leader of Education programme: Background to the Teaching School Network of Alliances, 2016 , 1-2).

ونخلص مما سبق أن اتجاه دعم المدرسة للمدرسة يركز بشكل رئيسي على دعم الإدارات المدرسية من خلال رفع كفاءة ومهارات قياداتها، وتقديم كافة سبل الدعم والمشورة لتجويد الأداء بها، والارتقاء بمعايير الجودة فيها، أو إكساب القيادات الجديدة مجموعة من الخبرات الإدارية التي يحتاجونها باحتكاكهم المباشر مع القيادات ذوي الخبرة الإدارية، فضلاً عن الاهتمام بتأسيس التحالفات المدرسية الموجهة للتعاون مع بعضها؛ بهدف تطوير الأداء المدرسي.

ثالثاً : التعاون المشترك بين المدارس Inter-School Collaboration

وفيما يلي تستعرض الدراسة اتجاه التعاون المشترك بين المدارس من خلال تناول الجوانب التالية:

١. ماهية التعاون المشترك بين المدارس

يذكر بول أرمسترونج Paul Armstrong (٢٠١٥ م ، ٧) أن هناك تحول رئيسي في النظام المدرسي الانجليزي، وخاصة منذ مطلع الألفية الثالثة، وقد تم زيادة عدد المدارس التي تعمل مع بعضها سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، وقد استثمرت الحكومات المتعاقبة وجميع الأحزاب جميع المبادرات الوطنية بكافة المناطق التعليمية والتي تشجع وتعزز التنمية والتطوير المدرسي، وتقوي الشراكات بين المدارس، وقد أبرمت العديد من الاتفاقيات التعاونية والتشاركية بين اثنين أو أكثر من

المدارس، وقد تضمنت أبعاد التعاون والشراكة تقاسم هيئات الإدارة والقيادة والموظفين والموارد، كما تتطلع المدارس الإنجليزية إلى تكوين شراكات تعاونية مع مدارس دولية.

ويوضح بول أرمسترونج Paul Armstrong (٢٠١٥م ، ١٣) أن التعاون المشترك بين

المدارس يصنف في شكل اتحادات على النحو التالي:

- الاتحادات عبر المراحل Cross-phase federations، وهي عبارة عن اتحادات تتألف بين إثنين أو أكثر من المدارس في المراحل المختلفة على سبيل المثال بين المدارس الابتدائية والثانوية.

- الاتحادات حسب الأداء Performance federations، وهي عبارة عن اتحادات تتألف بين إثنين أو أكثر من المدارس، وتتنوع بين المدارس ذات الأداء المرتفع والأداء المنخفض.

- الاتحادات حسب الحجم Size federations، وهي عبارة عن اتحادات تتألف بين اثنين أو أكثر من المدارس الصغيرة أو الصغيرة جداً، أو متوسطة الحجم.

- الاتحادات حسب منظورها (طبيعتها) Mainstreaming federations، وهي عبارة عن اتحادات تتكون بين واحدة أو أكثر من المدارس الخاصة مع واحدة أو أكثر من المدارس العادية.

- الاتحادات حسب مذهبها الإيماني Faith federations، اتحادات تتألف بين إثنين أو أكثر من المدارس في نفس المذهب.

- الاتحادات الأكاديمية Academy federations، وهي عبارة عن الاتحادات بين إثنين أو أكثر من الأكاديميات (على غرار مدارس حق الامتياز charter schools).

٢. أهداف التعاون المشترك بين المدارس

يهدف التعاون المشترك بين المدارس إلى تحقيق التالي: (Paul Armstrong, 2015, 8-9)

أ. تحسين المعرفة المهنية بين المدارس.

ب. تقاسم الموارد بشكل أكثر كفاءة مع مراعاة حسن توزيعها.

ج. التنمية المهنية المشتركة للمعلمين وقادة المدارس القائمة.

د. نشر الممارسات التعليمية الجيدة بين المدارس المتعاونة.

هـ. تقديم الدعم المتبادل وإدارة الأعمال المشتركة بين المدارس.

كما أضاف كل من ماري أتكينسون Mary Atkinson ، ولان سبرينجات Iain Springate ، وفيونا جوهانسون Fiona Johnson ، وكارين هالسي Karen Halsey (٢٠٠٧م ، ٢٧) أهداف

أخرى للتعاون المشترك بين المدارس، تتمثل في التالي:

أ. رفع مستوى التحصيل وتحسين مستوى المدرسة.

ب. تبادل الخبرات المهنية بين المعلمين.

ج. إثراء فرص التعلم للطلاب.

د. تحطيم الحواجز بين المدارس وبين الأفراد.

٣. أشكال التعاون المشترك بين المدارس

تتمثل أشكال التعاون المشترك بين المدارس في التالي: (Mary Atkinson, Iain

Springate, Fiona (Johnson & Karen Halsey, 2007, 38-46

أ. تقاسم الممارسات Sharing practice

وتتمثل أنشطة الممارسات التعاونية بين المدارس في التالي:

- التنمية المهنية، ويتم ذلك من خلال تنظيم مؤتمرات، وورش عمل، وندوات يتم فيها تبادل الممارسات والخبرات، وتأسيس منتدى للمناقشات المهنية بين معلمي المدارس المتعاونة.
- تشارك المعلومات، حيث يتم تبادل وتشارك البيانات البحثية والأدلة والمنشورات الورقية والإلكترونية التي تتضمن الممارسات الجيدة.
- تقديم المشورة والدعم، حيث يتم توجيه المشورة والدعم وتقاسم الممارسات التي تعمل على معالجة مختلف القضايا التي تواجه المدارس الأخرى.
- المشاركة في التخطيط وتطوير المدارس، حيث عملت العديد من المدارس بالتعاون مع بعضها على تطوير المدارس، والتخطيط الاستراتيجي، والذي ينطوي على تقاسم الممارسات، ومنها ما يلي:

➤ رفع التحصيل: وخاصة بالنسبة للتلاميذ المعرضين للفصل.

➤ تطوير المناهج وتحسين تعلم الطلاب.

➤ إنتاج المواد التعليمية ونشرها على شبكة الانترنت.

- تشارك المعلمين، والموظفين، ويكون من خلال تبادل الزيارات، والعمل بعض الوقت في مدارس أخرى تحتاج للدعم، وتقاسم المهارات المهنية المتقدمة.
- المشاركة في ممارسة أنشطة ومشاريع مشتركة ومتنوعة؛ بما يسهم في تفعيل الاتصال المباشر بين المدارس.

ب. تقاسم التسهيلات Sharing facilities

وتتمثل أنشطة تقاسم التسهيلات بين المدارس في التالي:

- تقاسم التسهيلات المتعلقة المناهج الدراسية، مثل تقاسم المعامل والملاعب وغيرها من التسهيلات المادية التي تخدم الأنشطة الصفية واللاصفية.
- إنشاء تسهيلات مشتركة، مثل تأسيس مرافق مشتركة تخدم المدارس ذات الأهداف المشتركة مثل المدارس الدينية يمكن تأسيس وحدات للتعلم الديني؛ بهدف تعزيز الجوانب الإيمانية لدى الطلاب.

- تشارك المشتريات من المعدات والأجهزة، مثل تقاسم شراء أجهزة سمعية وبصرية متخصصة قد تخدم فئات معينة، أو الاشتراك في خدمات قاعدة البيانات.

ج. تقاسم الطلاب Sharing pupils

وتتمثل أنشطة تقاسم الطلاب بين المدارس في التالي:

- السماح للطلاب بالحصول على بعض المقررات التي تقدمها بعض المدارس وتتميز في طرحها بطرق تربوية وتعليمية مبتكرة، وتتيح هذه المدارس إمكانية استضافة الطلاب.
 - تشارك الطلاب في أنشطة تربوية وتعليمية تعاونية بين المدارس.
- ونستخلص مما سبق أن التعاون المشترك بين المدارس تتضمن عدة أنشطة تتنوع ما بين تقاسم ممارسات مهنية، ومشاريع وأنشطة تعليمية وتربوية، وتقديم الدعم والمشورة، والتخطيط والتطوير التربوي، وكذلك تشارك المرافق والتسهيلات المادية، وتبادل المشاركات الطلابية التعليمية والتربوية، الأمر الذي يرسخ بكفاءة وفعالية لثقافة تنظيمية داعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس.

المحور الرابع، تصور مقترح لترسيخ الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية

بالرياض في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة

يتناول المحور الحالي مبررات التصور المقترح، ثم طرح المنطلقات الفكرية للتصور المقترح، واستجلاء ملامح التصور المقترح، وتناول بعض معوقات تنفيذ التصور المقترح وطرق التغلب عليها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مبررات التصور المقترح:

1. ارتكزت مبررات التصور المقترح في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الإطار النظري على النحو التالي:
 - 1. تتبلور ماهية الثقافة التنظيمية من مجمل المعرفة الاجتماعية المتمثلة في القواعد، والمعايير، والقيم المشتركة التي تشكل اتجاهات وسلوكيات العاملين، وتسهم في تماسك المنظمة، وتعلمهم كيفية معالجة مشاكل المنظمة، وكيفية التكيف الداخلي والتكامل الخارجي.
 - 2. الثقافة التنظيمية ذات طبيعة إنسانية يرسم ملامحها الإنسان، ويكتسبها ويتعلمها من مجتمعه المحيط سواء بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، وتنتقل وتنتشر عناصرها المادية بين المنظمات؛ مما قد يؤدي إلى تراكمها وتعقدها وتشابكها إلا أن المنظمات تعمل على انتقاء العناصر القادرة على إشباع الحاجات الوظيفية.
 - 3. تتعدد الوظائف التي تعمل الثقافة التنظيمية على ترسيخها، فكلما أصلت لقواعد ومعايير عمل موحدة، ودعمت قيم الابتكار، والتميز، والريادة، والمرونة التنظيمية؛ زادت معدلات اعتزاز

- العاملين بمنظمتهم، وتماسكهم الوظيفي، واستقرار وتوازن نظامهم الاجتماعي، ونمت دافعيتهم للتطوير والتحسين المستمر.
٤. تتشكل الثقافة التنظيمية لأي منظمة وطريقة العمل بها في ضوء ما تتضمنه من مكونات مادية وغير مادية وموروث ثقافي لدى العاملين.
٥. يتحكم في فعالية الثقافة التنظيمية مجموعة من العوامل والمتغيرات المتعلقة بطبيعة المنظمة، وشكلها، وخدماتها، وآلية عملها، وصفات وسلوكيات موظفيها.
٦. توجد أربع أنواع رئيسية للثقافة التنظيمية - ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة الإنجاز، ثقافة الدعم- تختلف فاعليتها وكفاءتها من منظمة إلى أخرى ؛ وفقاً لتوجهات ورؤى الإدارة والعاملين بالمنظمة.
٧. يمكن دراسة الثقافة التنظيمية لأي منظمة وفق سبع مداخل تتمثل في : المدخل التاريخي، والمدخل السلوكي، والمدخل المعياري، والمدخل الوظيفي، والمدخل الفكري، والمدخل الهيكلي، والمدخل الرمزي.
٨. تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة أبعاد تعمل بمثابة الإطار الداعم لها، وذلك من حيث الاتساق والتجانس بين القيم التي يعتنقها أفراد المؤسسة، وتحقيق الاحتواء والترابط بينهم، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين، والحرص على خلق مناخ تنظيمي وعمليات تنظيمية متوافقة مع القيم المعلنة للمؤسسة.
٩. يمكن تغيير الثقافة التنظيمية باتباع مجموعة من الخطوات التي تعتمد على تحليل ودراسة سلوك وتصرفات العاملين بالمؤسسة، وتحليل الفجوة بين السلوكيات والقيم الحالية، والقيم الجديدة المرغوب تأصيلها، وكذلك مدى قدرة الإدارة العليا على ضبط سلوك العاملين، وتكثيف الاتصالات الإدارية، وانتقاء العناصر البشرية المناسبة للتغيير، وتجنب العناصر المقاومة للتغيير ودمجهم تدريجياً في أطر الثقافة التنظيمية الجديدة، ومعاينة العناصر الهدامة المصرة على عدم التغيير.
١٠. تتيح المملكة العربية السعودية إنشاء المدارس العالمية التي تقدم برامج تعليمية دولية، وتضع لها اللوائح التي تنظم عملها.
١١. تعد الرياض من أكثر مدن المملكة العربية السعودية اشتمالاً على المدارس العالمية.
١٢. تتنوع ثقافات المدارس العالمية بمدينة الرياض الأمر الذي لم ييسر فرص التعاون البناء بينها.
١٣. توجد العديد من الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تعد بمثابة الممارسات العملية للثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس.

١٤. تتنوع الاتجاهات العالمية المعاصرة للثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني بين المدارس ما بين ممارسات افتراضية كالتوعية الإلكترونية، أو واقعية من خلال الدعم المباشر مثل اتجاه دعم المدرسة للمدرسة، أو التعاون المشترك بين المدارس.

١٥. تتمثل أهم أشكال الثقافة التنظيمية الداعمة للتعاون المتبادل بين المدارس في التالي:

- أ. التنمية والتطوير المهني للمعلمين.
- ب. الدعم الإداري.
- ج. تقديم المساعدة للمدارس منخفضة الأداء.
- د. تحسين مستوى العملية التعليمية وتطوير المناهج الدراسية.
- هـ. التواصل البناء بين الطلاب.
- و. تقاسم الموارد والإمكانات المادية والبشرية.
- ز. التفاعل التكنولوجي بين المدارس.

ثانياً: المنطلقات الفكرية لتطبيق التصور المقترح :

ترتكز المنطلقات الفكرية للتصور المقترح في ضوء ما تمّ عرضه من أسس نظرية للثقافة التنظيمية، وواقع المدارس العالمية بالمملكة العربية عامة والرياض خاصة، وفي إطار ما تضمنته الاتجاهات العالمية المعاصرة من أفكار ورؤى حول الممارسات العملية للثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني بين المدارس، وتتضمن المنطلقات ما يلي:

أ. فلسفة التصور المقترح

في ضوء نتائج الدراسة؛ يمكن صياغة فلسفة الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في كونها عبارة عن منظومة قيمية تؤصل لثقافة العمل التعاوني المتبادل بين كيانات مدرسية متنوعة في الثقافات والمستويات التعليمية والبيئية؛ بما يخلق مجتمعات مدرسية تسودها مبادئ المسؤولية المتبادلة وتحقيق المنفعة العامة، والجودة التعليمية المنشودة.

ب. هدف التصور المقترح

في إطار الفلسفة السابقة، يتحدد الهدف من التصور المقترح في التالي :

- ح. مساعدة المدارس العالمية بالرياض على ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني بينهم وفق ممارسات عملية منبثقة من بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة.
- ط. تحقيق التكاتف والتآزر بين المدارس العالمية بدافع ذاتي أصلته الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني المتبادل بينهم.

ج. أهمية التصور المقترح

- يتوقع عند تطبيق التصور المقترح الحالي أن يتم ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية بالرياض بحيث يتحقق التالي :
1. الارتقاء بالأداء الإداري للمدارس العالمية ذات الأداء المنخفض.
 2. تحسين مستوى الجودة التعليمية للمدارس العالمية ذات المستوى المنخفض.
 3. تبادل المعارف المهنية بين معلمي المدارس العالمية.
 4. تقديم المدارس الراقية والتميزة بعض الموارد المادية والمالية الزائدة عن حاجتها لغيرها من المدارس العالمية التي يكون لديها نقص في هذه الموارد، كنوع من التكافل المدرسي.
 5. تنفيذ مشاريع طلابية مبتكرة تحقق التواصل البناء بين الطلاب من مختلف البيئات المدرسية.

ثالثاً : ملامح التصور المقترح

- ترتكز ملامح التصور المقترح على مجموعة من المتطلبات التي تم استخلاصها من الإطار النظري، وكذلك توضيح الآليات اللازمة لتنفيذ هذه المتطلبات على النحو التالي:
1. متطلبات ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني بين المدارس العالمية بالرياض في إطار تحليل الإطار النظري يتضح أن ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني بين المدارس العالمية بالرياض يرتكز على نوعين من المتطلبات تتمثل في التالي:
 - أ. متطلبات إدارية، بحيث تتيح إدارة التعليم الأهلي والأجنبي بالرياض الفرصة للتعاون المتبادل بين المدارس العالمية، وأن تحدد الإدارات المدرسية ملامح التعاون المتبادل بينها وبين بعضها، وتيسر إجراءات التعاون المتبادل، وتنقي أفضل العناصر والكوادر البشرية لتفعيل التعاون المتبادل بكفاءة وفعالية.
 - وأن تعمل المدارس العالمية على تعزيز أنماط الثقافة التنظيمية للعمل التعاوني بينها من خلال تبني ثقافة القوة أو الدور أو الإنجاز أو الدعم، وفقاً لطبيعة المدرسة.
 - ب. متطلبات تثقيفية تدريبية، بحيث تحرص إدارة التعليم الأهلي والأجنبي بالرياض والإدارات المدرسية على نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني بين المدارس العالمية من خلال الندوات واللقاءات والمؤتمرات، وورش العمل، والدورات التدريبية.
 - ج. متطلبات متعلقة بتحليل البيئة الثقافية للمدارس العالمية، بحيث يتم تحليل مكونات الثقافة التنظيمية ومقوماته، وأنماطها، وأبعادها، وخصائصها بالمدارس العالمية في مدينة الرياض للوقوف على طبيعتها تمهيداً لزيادة فعاليتها في تدعيم التعاون المتبادل مع بعضها.
 2. آليات ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني بين المدارس العالمية بالرياض تتمثل تلك الآليات في التالي:

١. أن تقوم إدارة التعليم الأهلي والأجنبي بإنشاء وحدة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية بحيث تكون أهدافها كالتالي:

- التنسيق بين المدارس العالمية الراغبة في التعاون المتبادل مع بعضها.
 - وضع اللوائح التنظيمية التي تنظم التعاون المتبادل بين المدارس العالمية.
 - الإشراف على المشاريع التعاونية المتبادلة بين المدارس العالمية ، والتأكد من تحقيقها أهدافها التي وضعت من أجلها.
 - الرقابة والمتابعة للمدارس العالمية المتعاونة، وتقويم أدائها بشكل دوري.
 - تنظيم الندوات واللقاءات، وورش العمل والدورات التدريبية التي ترسخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني بين المدارس العالمية.
 - إعداد تقرير سنوي ونشرات دورية بشأن المدارس العالمية المتعاونة مع بعضها وأنشطتها.
٢. أن تعمل إدارة التعليم الأهلي والأجنبي بالرياض على توفير الموارد البشرية، والمادية، والمالية اللازمة لترسيخ منظومة العمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية.
٣. أن يضع خبراء الإدارة التربوية بإدارة التعليم الأهلي والأجنبي خطة لتغيير الثقافة التنظيمية بالمدارس العالمية بمدينة الرياض في ضوء تحليل البيئة الثقافية للمدارس العالمية؛ بحيث تتضمن إطار قيمي موحد وداعم لترسيخ العمل التعاوني المتبادل بينهم.
٤. إنشاء التحالفات المدرسية المتعاونة؛ بحيث تكون متنوعة في المستويات الثقافية والتعليمية والبيئية؛ بما يضمن تنوع الفوائد التعليمية والتربوية المتبادلة.
٥. تدشين تبويب للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية على موقع إدارة التعليم الأهلي والأجنبي بالرياض بحيث يتضمن:
- التحالفات المدرسية المتعاونة وأهدافها وأنشطتها.
 - آلية التواصل بين أعضاء التحالفات المدرسية.
 - المشاريع التعاونية.
 - التقارير السنوية عن التحالفات المدرسية.
٦. تنظيم برامج تعليمية تعاونية بين المدارس العالمية تيسر للطلاب الاستفادة من الموارد التعليمية المتميزة في كل مدرسة دون غيرها سواء من ناحية المعلمين الأكفاء، أو التقنيات التعليمية المبتكرة وغيرها.

٧. تنظيم مشروع المدير التعاوني؛ بحيث يسمح للمديرين الأكفاء من تقديم استشاراتهم، وخبراتهم بالمدارس التي تعاني من ضعف المستوى الإداري، وكذلك تقديم المساندة والدعم للمديرين الجدد.

٨. تدشين مسابقة لأفضل تحالف مدرسي تعاوني على مستوى المدارس العالمية بالرياض.

رابعاً : معوقات تطبيق التصور المقترح وطرق التغلب عليها :

تتمثل أهم المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق التصور المقترح، وطرق التغلب عليها فيما يلي:

١. ضعف التسويق لأهمية التعاون المتبادل بين المدارس العالمية، والجهل بأهميته، وأهمية المشاريع التعاونية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنظيم العديد من البرامج التثقيفية التي ترسخ للثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية وأهميته في تحسين الجودة التعليمية والارتقاء بها.
٢. سيادة بعض الاتجاهات المقاومة لترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني بين المدارس العالمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال حصر العناصر المقاومة للتغيير، والعمل على تغيير اتجاهاتها بوضعها في بعض مواقع المسؤولية إن وجد منهم بعض الاستعداد، مع استبعاد ومعاقبة العناصر الهدامة.
٣. طغيان الفكر التنافسي بين المدارس العالمية، ويمكن التغلب على ذلك بتوعية المدارس بأن التعاون بينهم يسعى لتقديم الدعم والعون والمساندة، ولا يعيق التفرد والتميز الذاتي لكل مدرسة، بل على العكس قد يفتح التعاون المتبادل بين المدارس العالمية آفاق جديدة للتطوير والارتقاء وبيصر المدرسة بموقعها بين المدارس، وكيف لها أن تضع الخطط الملائمة للتنافسية الإيجابية.
٤. تسعى المدارس العالمية للربح المادي والذي انعكس في حرص كل مدرسة على جذب أكبر عدد من الطلاب، والتفرد بعناصرها التعليمية المميزة؛ مما يجعلها غير راغبة في تدعيم التعاون المتبادل بينها وبين المدارس العالمية الأخرى، وللتغلب على ذلك يمكن لإدارة التعليم الأهلي والأجنبي تقييد شروط الترخيص وتجديده بمدى تعاون المدرسة مع نظائرها من المدارس العالمية.

مراجع الدراسة

- (١) إبراهيم، أيمن السيد غنيمي . (٢٠١٠م) . دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك القيادي: بالتطبيق على القيادات الادارية بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد (٣) ، مصر ، ١١٥-١٤١ .
- (٢) أبو الوفا، جمال محمد وحسين، سلامة عبد العظيم ، محمود، طارق أبو العطا عبد القادر . (٢٠١٠م) . الثقافة التنظيمية وانعكاسها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر ، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد (٢١) ، العدد (٨٢) ، كلية التربية ببنها ، جامعة بنها، ٢١٢-٢٣٨ .
- (٣) أبو هين، وداد حسن حسين . (٢٠١٠م) . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين . (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر في غزة، غزة.
- (٤) أحمد، أشرف السعيد، وشفى، حاتم بن أحمد . (٢٠١٥م) . البرامج التعليمية الدولية المطبقة في بعض المدارس الأهلية في ضوء أهداف التعليم السعودي: دراسة تقييمية. مجلة كلية التربية بأسيوط ، المجلد (٣١) ، العدد الخامس ، ٥١٧ - ٥٦٦ .
- (٥) إدريس، فريال بنت عبد الرحمن بن محمد علي . (٢٠٠٣م) . أنماط الثقافة التنظيمية السائدة و المفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين و المعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- (٦) الأسود، مولود الهادي صالح . (٢٠١٠م) . دور الثقافة التنظيمية في تطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية على إدارة جامعة السابع من إبريل في الجماهيرية الليبية . (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.
- (٧) الألفي، طارق أبو العطا عبد القادر محمد. (٢٠١٣م). الثقافة التنظيمية وانعكاسها على تطوير الإدارة الجامعية . مجلة القراءة والمعرفة، العدد (١٤٢) ، مصر، ١١٧ - ١٣٢ .
- (٨) بحر، يوسف عبد عطية والعاجز، إيهاب فاروق مصباح . (٢٠١٢م). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزراء التربية و التعليم العالي - محافظات غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد (٢٠) ، العدد (٢) ، شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، ٢٧-٨٢ .
- (٩) البداح، عبد العزيز بن أحمد . (٢٠٠٩م). المدارس الأجنبية في الخليج: البحرين أنموذجا. التقرير الاستراتيجي السادس الصادر عن مجلة البيان بعنوان - مستقبل الأمة وصراع

- د. / فادي السيد العربي طه العباسي
- الاستراتيجيات - السعودية، التقرير ٦ ، الرياض: مجلة البيان بالسعودية ، المركز العربي للدراسات الانسانية بالقاهرة، ٩٧ - ١١٥ .
- ١٠) حجازين، هشام عدنان موسى . (٢٠١١م). الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة البلقاء و علاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، مجلة التربية ، العدد (١٤٥) ، الجزء (٣) ، جامعة الأزهر، ٥٩٥ - ٦٣٤ .
- ١١) الحمود، حمد . (٢٠١٠م) . خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية . (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم التربوية والنفسية . جامعة عمان العربية، عمان.
- ١٢) حومر، سمية. (٢٠١٤م). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (١٣)، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، رماح ، الأردن، ٢٢١-٢٤٠ .
- ١٣) الخاليلة، إيمان عبد الرحيم . (٢٠١٠م) . الثقافة التنظيمية و علاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الاردنية، عمان.
- ١٤) خوين، سندس رضوي . (٢٠٠٩م/أ) . الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد (٧٥) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، ١ - ٤٣ .
- ١٥) خوين، سندس رضوي . (٢٠٠٩م/ب) . قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية : بحث حالة في منظمة تعليمية، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد (٧٧)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ٩١-١٢٥ .
- ١٦) الداغور، سعيد خضر سعيد . (٢٠٠٧م) . دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة و علاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم أصول التربية / الإدارة التربوية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة.
- ١٧) دليل الأعمال السعودي . (٢٠١٦م) . المدارس العالمية في الرياض . تاريخ الاطلاع ١٢/١/٢٠١٦م، متاح على الموقع الإلكتروني :
- ١٨) <http://www.saudibusiness.directory/category/community-and-education/international-schools/location/rivadh> p1-5.
- ١٩) رتيبي، الفضيل . (٢٠١١م) . الثقافة التنظيمية و نماذج التنظيم، مجلة الحكمة ، العدد الخامس ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع - الجزائر، ع ٥٤ ، ٦٧-٨٧ .

- د. / فادي السيد العربي طه العباسي
- ٢٠) رمضان، رنا نور الدين محمد . (٢٠١٣م) . أثر الثقافة التنظيمية على اتجاهات العاملين نحو التغيير: بالتطبيق على جامعتي عين شمس وقناة السويس ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد (٢) ، مصر ، ٩٤٤ - ٩٧٩ .
- ٢١) السحيم، خالد بن سعيد. (٢٠١٠م). البرامج التعليمية الدولية في المدارس الأهلية ، اللقاء السنوي الخامس عشر (تطوير التعليم : رؤى ونماذج ومتطلبات) - السعودية، الرياض: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) وكلية التربية ، جامعة الملك سعود، ٧٤٤ - ٧٥٢ .
- ٢٢) السخني، حسين عبد الرحمن محمد . (٢٠٠٥م) . تصورات القيادات الادارية الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها . (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان
- ٢٣) السرحاني، حسين مريزيق . (٢٠١٢م). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة تشخيصية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، المجلد (١) ، العدد (٢٤) ، السعودية ، ٢٢٣ - ٢٦١ .
- ٢٤) ضو، عبد الباسط محمد أحمد . (٢٠١٤م). تصور مقترح لتطبيق الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي بليبيا و فاعليتها في تحقيق منظومة الجودة الشاملة . (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.
- ٢٥) عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠١٣م). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٤) ، العدد الأول ، البحرين ، ٤١-٧٠ .
- ٢٦) عبدالإله، سمير يوسف محمد . (٢٠٠٦م) . واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة . (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة.
- ٢٧) عبدالرحيم، محمد عباس محمد . (٢٠٠٣م) . إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على جامعة جنوب الوادي في ضوء ثقافتها التنظيمية: دراسة ميدانية . (رسالة دكتوراه غير منشورة)، قسم أصول التربية ، كلية التربية . جامعة اسيوط، اسيوط.
- ٢٨) عسكر، عبد العزيز محمد . (٢٠١٢م). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر في غزة، غزة.

٢٩) العنزي، بسام بن مناوور ورشيد، مازن فارس . ٢٠٠٤م . الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض . (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة الملك سعود، الرياض .

٣٠) عوض، عاطف محمود . (٢٠١٥م) . الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين في جامعة القلمون الخاصة، مجلة الدراسات الإنسانية، العدد (١٣) ، كلية الآداب والدراسات الإنسانية، جامعة دنقلا ، السودان ، ١٢٧ - ١٦٠ .

٣١) الغامدي، ماجد بن غرم الله الحقيب . (٢٠٠٨م) . ملاعمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : (TQM) دراسة ميدانية على الكلية التقنية بالباحة . (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .

٣٢) الكواز، عدي غانم الكواز وضائع، السيد وليد عامر . (٢٠١٣م) . بناء مقياس انماط الثقافة التنظيمية لمدرء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد (١٩)، (العدد (٦١)، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق، ٢٦٧-٢٩٧ .

٣٣) لائحة المدارس الأجنبية ، الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٢٦) وتاريخ ١٤١٨/٢/٤ هـ ، والمنشورة بجريدة أم القرى في عددها رقم (٣٦٥٦) وتاريخ ١٤١٨/٣/٧ هـ ، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى بتاريخ ١٣/١٠/١٤٢١ هـ .

٣٤) الليثي، محمد بن علي حسن . (٢٠٠٨م) . الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة . (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .

٣٥) ماهر، أحمد حسن محمد ومرسي، عمر محمد محمد . (٢٠١٢م) . الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط . مجلة كلية التربية بأسيوط ، المجلد (٢٨) ، العدد (٢) ، كلية التربية بأسيوط ، جامعة أسيوط ، ٢٦٩ - ٣٣٣ .

٣٦) محمد، حمدي جابر . (٢٠١١م) . أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، المجلد (٢٢) ، العدد (١) ، جتمعة الملك سعود ، ٢٩-١ .

٣٧) محمد، محمد عباس الحاج عبد الله ومحمد، محمد الحسن شريف . (٢٠١٤م) . طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بكلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد (٢٨)، (العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ٣١٥ - ٣٣٥ .

٣٨) محمود، محمد نجيب صبري . (٢٠٠٥م) . أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق ، مجلة البحوث التجارية ، مجلد (٢٧) ، العدد (١) ، كلية التجارة بالزقازيق ، جامعة الزقازيق، ٥٢١ - ٥٧٥ .

٣٩) المحيلبي، عبد العزيز سعود والغازمي، مزنة سعد والقحطاني، عبد المحسن عايض . (٢٠١٤م) . الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت و علاقتها بالإبداع الإداري، المجلة التربوية، المجلد (٢٨) ، العدد (١١٠) ، الكويت ، ١٥-٥٧ .

٤٠) مصطفى، زهرة. (٢٠١٤م). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد (١٠)، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر، ٢٢٧-٢٣٥ .

٤١) المطيري، سعد بن سعيد شمشول . (٢٠١٤م) . أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين . (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية كلية التربية، جامعة الملك فيصل، الإحساء.

- 1) Armstrong, P. (2015). Effective school partnerships and collaboration for school improvement: a review of the evidence. Research report. Department of Education (DfE). Reference: DFE-RR466 ISBN: 978-1-78105-520-5. England.1-47.
- 2) Atkinson, M., Springate, I., Johnson, F. and Halsey, K. (2007). Inter-school collaboration: a literature review . National Foundation for Educational Research, The Mere, Upton Park, Slough, Berkshire SL1 2DQ. ISBN 978 1 905314 61 4.PP1-139
- 3) Cambridge Teaching School Network . (2016) . Local Leader of Education programme: Background to the Teaching School Network of Alliances, Retrieved February 28th, 2016 from: <http://www.camteach.org.uk/120/local-leader-of-education-lle-programme> . p1,2 of 3.
- 4) Cambridge Teaching School Network. (2016) . *SLE : Local leaders of education (LLE)* . Retrieved February 28th, 2016 from : <http://www.camteach.org.uk/30/sle>. p1of2.
- 5) Cambridge Teaching School Network. (2016) . *SLE : National leaders of education (NLE)* . Retrieved February 28th, 2016 from : <http://www.camteach.org.uk/30/sle>. p1of2
- 6) Cambridge Teaching School Network. (2016) .*School to School Support*. Retrieved February 28th, 2016 from <http://www.camteach.org.uk/32/school-to-school-support>. p1of2.
- 7) Crawley, C. (2010 , March) . *The eTwinning Desktop - Connecting teachers in Europe*. in Christina Crawley, Paul Gerhard, Anne Gilleran, Alexa Joyce (Ed) . *eTwinning 2.0 Building the community for schools in*

- Europe . Central Support Service for eTwinning (CSS) & European Schoolnet (EUN Partnership AISBL). Hofi Studio, Czech Republic . Retrieved February 26th, 2016 from http://resources.eun.org/etwinning/25/EN_eTwinning_brochure.pdf , 1-70.**
- 8) Deloris A. Willis . (2010) . An Exploratory Study of Organizational Culture and its Relationship to Organizational Effectiveness in Distance Education Institutions , A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Management , the Graduate School of the University of Maryland University College.
- 9) Erasmus+. (2016,22 February) . *Erasmus+*. Retrieved February 26th, 2016 from http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/discover/index_en.htm , p1of2.
- 10) eTwinning. (2015, 27 November). *What is eTwinning?*. Retrieved February 26th, 2016 from https://www.etwinning.net/en/pub/discover/what_is_etwinning.htm , p1of2.
- 11) Gilleran, A ., Joyce, A. (2010, March) . *Online Collaboration . in Christina Crawley, Paul Gerhard, Anne Gilleran, Alexa Joyce (Ed) . eTwinning 2.0 Building the community for schools in Europe . Central Support Service for eTwinning (CSS) & European Schoolnet (EUN Partnership AISBL). Hofi Studio, Czech Republic . Retrieved February 26th, 2016 from http://resources.eun.org/etwinning/25/EN_eTwinning_brochure.pdf , 1-70.*
- 12) Jason A. Kaufman . (2013) . Organizational Culture as a Function of Institutional Type in Higher Education , *A Dissertation is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Educational Doctorate Degree in Educational Leadership* , Minnesota State University, Mankato.
- 13) Jones, Fletcher Fiona. (1992). Measuring Organizational Culture: The Cultural Audit , *Managerial Auditing Journal*, Vol. (7) , Iss, (6), pp. 30 – 36.
- 14) LaU, Pui Kwan .(2011). A Tale of Two Universities : Organizational Culture and General Education Reform , *A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in Education* , The Chinese University of Hong Kong.
- 15) Lund, Daulatram B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing* , Vol. (18) , Iss (3) , pp. 219 - 236
- 16) Quintin ,O. (2010 , March) . *Building the community for schools in Europe . in Christina Crawley, Paul Gerhard, Anne Gilleran, Alexa*

- Joyce (Ed) . eTwinning 2.0 Building the community for schools in Europe . Central Support Service for eTwinning (CSS) & European Schoolnet (EUN Partnership AISBL). Hofi Studio, Czech Republic . Retrieved February 26th, 2016 from http://resources.eun.org/etwinning/25/EN_eTwinning_brochure.pdf , 1-70.
- 17) Robert G. Hahn.(2014).Integrating Ethics, Leadership, and Organizational Culture into the Curriculum for a Military Aviation Safety Leader, *A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education*, Graduate Faculty of the School of Education , Northcentral University.
- 18) Sharifirad, Mohammad Sadegh. (2012),Organizational Culture and Innovation Culture: Exploring the Relationships Between Constructs", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. (33) , Iss (5) , pp. 494 - 517
- 19) Taormina, Robert J. (2008). Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. (29), Iss (1) , pp. 85 – 102.
- 20) Vuorikari, R. (2013, January). eTwinning School Teams Case studies on teacher collaboration through eTwinning , Central Support Service for eTwinning (CSS) & European Schoolnet (EUN Partnership AISBL). Hofi Studio, Czech Republic . Retrieved February 26th, 2016 from http://files.eun.org/etwinning/report2013/eTwinning_report_EN.pdf.1-104.
- 21) Wastiau P., Crawley C., Gilleran A. (2011, November) . *Pupils in eTwinning - Case studies on pupil participation*. Central Support Service for eTwinning (CSS) & European Schoolnet (EUN Partnership AISBL). Hofi Studio, Czech Republic. Retrieved February 26th, 2016 from https://www.etwinning.net/files/EN_eTwinning_Report_2012.pdf. 1-60.
- 22) William S. dela Cruz .(2011) . The Roles of Organizational Culture , Management Strategy , and Decision-Making Process on Institutional Effectiveness at a Four-Year Public Higher Education Institution , *Dissertation Presented to the Graduate Faculty of The University of Texas at San Antonio In Partial Fulfillment Of the Requirements For the Degree of Doctor of Education in Educational Leadership* , The University of Texas at San Antonio , College of Education and Human Development Department of Educational Leadership and Policy Studies.