

الثقافة وتطوير العملية التعليمية

إعداد

خالد حسين عيد

إشراف

أ م د/ سلوى حلمى علي
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية جامعة بني سويف

أ د/ سهام يس أحمد
أستاذ أصول التربية
كلية التربية جامعة بني سويف

مستخلص الدراسة

هدف البحث إلى التعرف علي دور الثقافة في تطوير العملية التعليمية حيث تقوم الثقافة بدور مهم في إحداث التغيير والإصلاح التربوي، وأن أي مبادرة لإصلاح التعليم وتطويره لا بد وأن تركز بشكل جوهري علي الثقافة السائدة وإحداث نقلة نوعية فيها خاصة وأن الثقافة تلعب دور حاسم في الإصلاح المأمول في الممارسات التعليمية والتربوية، وتحقيق الفاعلية التعليمية، والقدرة علي الارتقاء بجودة مخرجات التعليم، وضرورة الأخذ في الاعتبار أن الثقافة السائدة، إما أن تكون إيجابية محفزة لتطوير الأداء داخل المؤسسات التعليمية أو سلبية معيقة لمعظم مداخل التغيير .

واعتمد البحث علي المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة .
وأسفر البحث عن بعض الآليات لتطوير العملية التعليمية من خلال الثقافة، من أهمها:

١. تشجيع العاملين علي تقبل التغيير وتحسين بيئة التعليم والتعلم.
٢. إيجاد مناخ جيد يشجع علي إقامة العلاقات والتعاون بين العاملين .
٣. نشر القيم والمعايير التي تتسم بالجماعية.
٤. القدرة علي التواصل والاستمرار في العمل دون اعتبار للمتغيرات المتلاحقة
٥. يحدد الأفراد وبشكل جماعي الطريق التي سوف تسير عليه المؤسسات التعليمية
٦. استخدام الأساليب الحديثة لإنجاز الأعمال وليس عن طريق الهرمية الرسمية .

٧. التركيز علي التطوير المهني للعاملين ،والمشاركة في الممارسات المهنية بشكل تعاوني لتطوير آداءهم.

الكلمات المفتاحية: الثقافة - العملية التعليمية

Abstract

The research aimed to identify the role of culture in developing the educational process, as culture plays an important role in bringing about educational change and reform, and that any initiative to reform and develop education must focus fundamentally on the prevailing culture and create a qualitative shift in it, especially since culture plays a decisive role in the desired reform in Educational and pedagogical practices, achieving educational effectiveness, the ability to improve the quality of educational outcomes, and the need to take into account that the prevailing culture is either positive that motivates the development of performance within educational institutions or negative that hinders most approaches to change...

The research relied on the descriptive method due to its suitability to the nature of the study.

The research resulted in some mechanisms for developing the educational process through culture, the most important of which are:

١. Encouraging employees to accept change and improve the teaching and learning environment.
٢. Creating a good climate encourages the establishment of relationships and cooperation between employees.
٣. Spreading collective values and standards.
٤. The ability to communicate and continue working without regard to subsequent variables.
٥. Individuals collectively determine the path that educational institutions will take.
٦. Use modern methods to complete work and not through the formal hierarchy.
٧. Focus on the professional development of employees, and cooperatively participate in professional practices to develop their performance.

Keywords: culture - educational process

مقدمة :

يعتبر تطوير التعليم من أهم القضايا الملحة في العالم المعاصر خاصة بعد تجاوز تطور الثقافة الإنسانية حدود كل تصور ، ووقوف ثقافة المؤسسات التعليمية عاجزة أمام هذا التطور ، وأمام هذه التطورات والتغيرات العاصفة التي أحاطت بالمجتمع الإنساني أخذت الأنظمة التربوية تتصدع أمام هذا المد الحضاري الذي يهدد المعايير والأسس التقليدية التي قامت عليها المؤسسات التربوية التقليدية وخاصة المدارس . (إيمان جمعة محمد عبد الوهاب ، ٢٠١٥، ٢٠)

ويشهد العصر الحالي العديد من التغيرات والتحولات مثل الثورة المعرفية والتكنولوجية ، وكذلك ثورة الاتصالات والتي أثرت علي كافة المجالات ومنها التعليم ، واستنادا لذلك فان مثل هذه التغيرات سواء المعلوماتية أو المعرفية ساهمت في تغيير رسالة المؤسسات التعليمية من مجرد الاهتمام بالكم المعرفي إلي الإهتمام بجودة العملية التعليمية والإهتمام بإعداد الطالب بصورة متكاملة وتوفير البيئة التعليمية المتكاملة ، والتي تؤدي إلي تلبية إحتياجات الطلاب وتأهيلهم للتكيف مع الظروف المتغيرة . (جمال علي خليل الدهشان ، سماح السيد محمد السيد ، ٢٠٢٠، ص ٩٨٨)

ويعد تطوير التعليم عملية معقدة ، لأنه ليس عملية تقنية صرفه ولكنه جزء من الإصلاح التربوي بشكل عام ، وهناك عدة عوامل تقف عقبة أمام تحقيقه لعل أهمها العوامل الثقافية الراكدة التي تهيمن علي المؤسسات التعليمية ، فضلاً عن البروقراطية المقيدة للتجديد والتطوير ، بالإضافة إلي المركزية الشديدة التي نقل في ضوئها الصلاحيات ، وعدم وضوح الرؤية بالنسبة لأولويات التطوير ، وندرة الكفاءات القادرة علي رسم خرائط التطوير علي أسس علمية سليمة . (السنبلي ، ٢٣٨، ٢٠٠٤-٢٣٩)

وتطوير التعليم لا يعني فصل التعليم عن معطياته التاريخية والثقافية والإجتماعية ، ولا يعني محو معالم المؤسسات التعليمية الراهنة ، وإنما يعني احداث مجموعة من التوازنات التي تسهم في تطوير التعليم والإرتقاء بمستوي المخرجات التعليمية ، وذلك من خلال إدخال تغييرات وتجديدات الثقافة السائدة في المجتمع و ممارسات الأعضاء فيها . (البيلاوي ، ٢٣١، ٢٠٠٢)

ولذلك أي تطوير للتعليم لابد أن يبدأ من داخل المجتمع نفسه ، واثبت التجارب والممارسات التربوية أن التطوير الذي يفرض علي المجتمع لا يحقق غالباً النتائج المرجوة منه ، كما أن مبادرات التطوير التي توضع من قبل المسؤولين دون مراعاة العوامل الثقافية

والإمكانات المادية والبشرية، والتي تؤثر بشكل كبير في مدي استعداد المؤسسات التعليمية لتطبيقها ومدي تحمس العاملين بها لقبولها ودعمها عادة ما يكون محكوم عليها بالفشل. (ناصف (٢٠١٢،٢٧٠،

إن أي مبادرة لإصلاح التعليم وتطويره لا بد وأن يركز بشكل جوهري علي الثقافة السائدة وإحداث نقلة نوعية فيها خاصة وأن تحقيق الفاعلية التعليمية، والقدرة علي الإرتقاء بجودة مخرجات التعليم، وضرورة الأخذ في الإعتبار أن الثقافة السائدة إما أن تكون إيجابية محفزة لتطوير الأداء داخل المؤسسات التعليمية أو سلبية معيقة لمعظم مداخل التغيير (الزايدي،٢٢٢،٢٠١١).

إن تطور التعليم يتطلب ثقافة تضع المتعلم في قلب العملية التعليمية وذلك من خلال توفير فرص التعلم بروح الفريق، والتعلم البنائي، والحوار التفكري، وانجاز المهام بشكل جماعي، وتوفير فرص التعلم لكل المنتسبين للمؤسسات التعليمية، والعمل علي تحري واستقصاء المعرفة بشكل تعاوني، وتوفير بيئة تتصف بالإنفتاح والإحترام، والثقة المتبادلة التي تشجع الأفراد علي تقييم آداءهم بموضوعية، والتعلم المستمر من الآخرين. (الصغير. أ.،٢٩٧،٢٠٠٩-٢٩٨)

و هناك عدة مبادرات لتطوير التعليم لكنها لم تتجح رغم الأموال الكثيرة التي أنفقت عليها، والجهد الكبير الذي بذل فيها، والوقت الذي استغرق في تنفيذها، وقد كان السبب الرئيس وراء ذلك هو فشلها في التعامل مع الثقافة السائدة في المؤسسات التعليمية بطريقة صحيحة، أي أن تحسين ثقافة المؤسسات التعليمية من أهم عوامل نجاح الإصلاح التعليمي. **Smith, A. M. K. (2016,p90)**

إن تطوير التعليم لأبد وأن يركز علي نشر الثقافة الإيجابية المرنة التي تركز علي تغيير بعض معتقدات الأفراد وافتراساتهم، وهذا يتطلب مرونة عقلية، خاصة وأن الثقافة لا تأتي جاهزة بل تتشكل داخل المجتمع، وبذا يمكن تغييرها وتوجيهها من قبل أعضاءها. (Riley & Stoll, 2005)

وتأسيساً علي ما سبق فإن أي خطة لتطوير التعليم لا بد وأن ترتبط بوجود ثقافة قوية تعطي مساحات واسعة من الفرص والبدائل، وترسم واقعاً تتسجم أبعاده وتنكاتف عناصر بيئة المادية والمعنوية لتشكل نموذجاً لتعلم عصري قادر علي تكوين منطلقات راسخة ومتجددة للعمل في ضوء رؤية واضحة ومحددة، فإن بناء الثقافة الداعمة للتعلم من أهم متطلبات تطوير

التعليم وأن الأمر يتطلب مزيد من الجهد والمثابرة، والإهتمام بتطوير الثقافة بشكل يسمح لها باستيعاب وتبني التغيير المنشود، .

مشكلة الدراسة .

يبدو من خلال العرض السابق أن تطوير التعليم يحتاج إلي جهود تربوية متعددة، وتحمل مسؤوليات ومهام إضافية، إلا أن التحدي الأكبر سيظل ممثلاً في ضرورة تغيير أو إعادة تشكيل الثقافة، لأن بقاء الثقافة بوضعها الحالي وشكلها التقليدي يشكل تحدياً كبيراً لتطوير التعليم، وضرورة بلورة ثقافة جديدة تدعم حرية الإنسان وقدرته علي الابتكار والإبداع وإحراز التقدم، ثقافة تقوم فلسفتها علي الإيمان بقدرات العنصر البشري وامكاناته وقدرته علي احداث التطوير .

إن وجود ثقافة سلبية او ضعيفة لا تشجع علي التعاون وتدعو إلي اللامبالاة وهو ما يؤدي إلي البطيء الشديد في الإنجاز، كما تعم فيها القيم السلبية ومن أبرز تأثيرات هذا النوع من الثقافة النقد الغير بناء لأي فكرة جديدة لتطوير التعليم، لا يبحث المعلمون عن أفكار جديدة لأنهم يعتقدون أنهم يقدمون أفضل ما لديهم، كما يعتقد المعلمون أن النهوض بالتعليم لعدم وجود تقاليد تعزز وتدعم تطوير التعليم، وهنا تظهر ضرورة تقوية الثقافة وتقليص أو التخلص من أبعاد الثقافة الضعيفة ونشر الثقافة الإيجابية في المجتمع. (الزايدي، ٢٠١١، ٢٢٢)

وتوصلت دراسة سلوي حلمي (٢٠١٩) إلي أن معوقات الإصلاح المدرسي بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين ما يلي: صعوبة التطبيق بسبب اختلاف الثقافة والظروف، سيادة روح المقاومة، وضعف الاقتناع بقيمة المبادرات الجديدة، ضعف الإمكانيات والموارد، ضعف قدرة التدريبات على إكساب المعلمين المعلومات والمهارات المطلوبة لتنفيذ المبادرات الجديدة.

كما أشارت دراسة أيمن عبد الفتاح (٢٠١٦) إلي وجود علاقة بين الإهتمام بالثقافة السائدة في المؤسسات التعليمية وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وتم التوصل إلي أهمية الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى جودة الخدمة التعليمية، كما أنه يدعم أنماط ثقافة (الابتكار - الرسالة - المشاركة) بدرجة أكبر من نمطي التكيف والاتساق، كما تبين أن الجامعات التي تتبع نمط ثقافة الرسالة ونمط ثقافة الابتكار ذات أداء مؤسسي أفضل وتتسم بجودة خدمة تعليمية أفضل، خلصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بفكر وثقافة الأداء المؤسسي بصورة إجمالية، من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية في ظل سيادة

أنماط ثقافية أكثر مناسبة للعملية التعليمية وهي بالترتيب تتمثل في ثقافة الرسالة، ونمط ثقافة الابتكار، ونمط ثقافة التكيف.

وترى دراسة (الحماصي) (٢٠٠٧) أن ثقافة أي منظمة تؤثر على الجوانب المختلفة لحياة المنظمة من حيث كفاءة وفعالية وأداء المنظمة، وإدارة الموارد البشرية، والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، بل أن الثقافة تعد مؤشرا مهما للتنبؤ المستقبلي بمستوى فعالية أداء المنظمة (يمان فتحي، عبدة الحماصي، ٢٠٠٨، ص ٣٠٧-٩٢٩).

ولذا ظهرت الحاجة لوجود ثقافة تساعد على ترسيخ سلوكيات علمية وتربوية تتلاءم مع طبيعة الدور العلمي والمجتمعي الذي تقوم به مؤسساتنا العلمية وبما يساهم في تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين لمؤسساتهم وإيجاد حالة التوافق والتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية مع الإدارات والموائمة مع أنظمة العمل وتحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين ومع رؤسائهم للنهوض بالمستوى العلمي والدور المجتمعي للجامعات (صفاء جواد عيد الحسين، ٢٩١٩، ص ٢٩١).

كما أن الثقافة السائدة في المؤسسات التعليمية تستطيع أن تأخذها إما إلي طريق التحسين والتطوير من خلال تشجيع العاملين علي تقبل التغيير وتحسين بيئة التعليم والتعلم، من خلال إيجاد مناخ جيد يشجع علي إقامة العلاقات والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس، والتركيز علي عمليتي التعليم والتعلم، أو أن الثقافة تأخذ المؤسسات التعليمية إلي طريق الثبات والاستقرار علي الوضع الراهن عندما (محمد المصليحي محمد سالم ٢٠٠٣، ص ٥١-٥٢).

ومما سبق نستنتج ما يلي:

- تشكل الثقافة منظومة القيم والتقاليد في المجتمع، وترشد سلوك أعضاء هذا المجتمع
 - يصبح المجتمع قادر علي التغيير كلما كانت الثقافة مرنة.
- عندما تكون الثقافة السائدة تعمل علي نشر القيم والمعايير التي تتسم بالفردية واللامبالاة، وعدم القدرة علي التواصل والاستمرار فإن ذلك يعد معوقاً لتطوير العملية التعليمية، لذا من الضروري العمل علي التعرف علي المعوقات الثقافية ونشر الثقافة الإيجابية والمرنة والتي تساعد في تطوير العملية التعليمية، حيث ان الثقافة تلعب دور محدد وحاسم في إحداث الإصلاح المأمول في الممارسات التعليمية والتربوية.

لذا تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي: ما دور الثقافة في تطوير

العملية التعليمية؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

تساؤلات الدراسة

- ١- ما ماهية الثقافة؟ (المفهوم - الأهمية - الخصائص - المكونات)
 - ٢- ماهي المعوقات الثقافية التي تواجه تطوير التعليم؟
 - ٣- ما هي آليات نشر ثقافة إيجابية ومرنة لتطوير العملية التعليمية؟
- ### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلي التعرف :

- ١- ماهية الثقافة (المفهوم - الأهمية - الخصائص - المكونات).
 - ٢- الكشف عن المعوقات الثقافية التي تواجه تطوير التعليمية.
 - ٣- تقديم آليات نشر ثقافة إيجابية ومرنة لتطوير العملية التعليمية.
- ### أهمية الدراسة.

الأهمية النظرية

تتمثل فيما يقدمه هذا البحث من بيانات ومعلومات عن أثر الثقافة في تطوير العملية التعليمية .

- الأهمية العملية .

قد تفيد الدراسة فيما يلي :

١. سد الثغرة في الدراسات العربية التي تناولت موضوع الثقافة .
٢. قد تفيد المسؤولين عند تنفيذ مبادرات تطوير جديدة .
٣. آليات نشر ثقافة إيجابية ومرنة لتطوير التعليم .

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة، وهو المنهج الذي يعتمد علي جمع المعلومات والبيانات عن الثقافة ودورها في تطوير التعليم وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

المصطلحات الإجرائية للبحث:

الثقافة culture

تعرف الثقافة بأنها محصلة العلوم والمعارف والأفكار والمعتقدات والفنون والأداب والأخلاق والقوانين والأعراف والتقاليد والموروثات التاريخية واللغوية والبيئية التي تصوغ فكر الإنسان وسلوكه العملي في الحياة. (سليم ناصر بركات ٢٠١٦، ص ٥٣٩).

ويعرفها تايلور بأنها "ذلك الكل المركب والمعقد والمتكون من المعرفة والمعتقدات والفنون، والأخلاق والقانون، وأي قدرات يكتسبها الإنسان بإعتباره فردا في المجتمع (محمود سلمان العميان ٢٠٠٨ ص ٣٠٩).

ويعرفها كوفايرون بأنها "تشمل القيم المادية واللامادية التي يصنعها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوي التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة من مراحل نموه الإقتصادي والاجتماعي (ناصر دادي عدون ٢٠٠٤، ص ١٠٧)..
وتعرفها الدراسة الحالية بأنها:

مجموعة من العادات والتقاليد والقيم والإتجاهات والخبرات والمهارات التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع باقي افراد المجتمع، سواء تم هذا التفاعل بطريق مباشر أو غير مباشراً، وهي التي تشكل فكر الإنسان وسلوكه العملي في الحياة.

الدراسات السابقة.

دراسة: عمر الزاهي عبد ربه يوسف، مجدي صلاح المهدي (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين التربية والثقافة من خلال فهم دور التربية في الحفاظ علي ثوابت الثقافة العربية، لذا استهدفت الدراسة تحديد أهم المتطلبات اللازمة للحفاظ علي ثوابت الثقافة العربية وذلك بالتعرف علي مفهوم الثقافة والثقافة العربية و الثابت والمتغير. والتعرف على مقومات الدور التربوي في الحفاظ علي الثوابت الثقافية للمجتمع. والتعرف علي المعوقات التي تحول دون قيام التربية بدورها في الحفاظ علي ثوابت الثقافة العربية. التعرف علي المتطلبات التربوية اللازمة للحفاظ علي ثوابت الثقافة العربية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها: ضرورة الحفاظ علي ثوابت الثقافة العربية، فهي درع لكل مواطن عربي وكلّ بلد عربي، حتى يستطيع أن يحافظ على حريته، وأن الثقافة هي سلاحنا الرئيسي في معركتنا ضدّ الصهيونية والاستعمار والتقسيم و التبعية.

دراسة: جيروين مايشالك، هايدي بايسين (٢٠٢١)

هدفت الدراسة الي التعرف علي الثقافة التي تنظم العمل في المنظمات من خلال الإستفادة من نظرية الشبكة و المجموعة الثقافية، وتطوير أداة تساعد علي القاء الضوء علي الثقافة التنظيمية، وحددت هذه الدراسة ٥ ابعدا في (استبيان يمكن من خلاله التعرف علي

ملاح الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات ، وتم تطبيق الدراسة علي عينة من قوات الشرطة المحلية في بلجيكا مكونة من ٦٤ عضوا ، كما تم تطبيقها في الوزارات التابعة للحكومة الفيدرالية البلجيكية

واستخدمت الدراسة **المنهج الوصفي** ، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها: امكانية الاستفادة من نظرية الشبكة والمجموعة الثقافية في التعرف علي الثقافة التنظيمية في منظمات القطاع العام ، وكذلك الفوائد المحتملة للمنهج التكويني لدراسة الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام .

دراسة : عبد الرحمن محمد نفيز الحارثي (٢٠٢٠).

هدفت الدراسة إلي تحديد أثر التمكن من مهارات الثقافة المعلوماتية ، ومهارات فهم الثقافات المتعددة ، و مهارات الإتصال والتشاركية في تطوير العملية التعليمية ، ومنها مهارات الإبداع والإبتكار ، ومهارات التمكن من الثقافة الإعلامية كأهم مهارات القرن الحادي والعشرين التي يمكن تضمينها في الإعداد التربوي للمعلم ، والكشف عن واقع تضمين تلك المهارات في هذه البرامج ، بالإضافة إلي وضع آليات لتضمين مهارات القرن الحادي والعشرين في برامج الإعداد التربوي للمعلم ، واستخدم الباحث **المنهج الوصفي** ، وتم تطبيق الإستبانة علي ٧٣ من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة الملك خالد في أبها ، وأوضحت النتائج أن جميع المهارات مهمة بدرجة كبيرة جدا ، ومتوفرة في برامج إعداد المعلم التربوي بدرجة متوسطة ، وكان أكثر هذه المهارات أهمية ، وعلي ضوء هذه النتائج اقترحت الدراسة العديد من الآليات لتضمين المهارات الأكثر أهمية في برامج الإعداد التربوي للمعلم .

دراسة سلوي حلمي علي يوسف (٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلي التعرف الإصلاح المدرسى وعلاقته بالثقافة المدرسية، وتحديد الأنماط الثقافية السائدة في المدارس الثانوية العامة ، ومعوقات الإصلاح المدرسى من وجهة نظر المعلمين تقديم سيناريوهات بديلة لتنفيذ نظام الثانوية العامة الجديد الذي بدأ ٢٠١٨-٢٠١٩ في ضوء نظرية الشبكة والمجموعة الثقافية، وذلك من خلال **ومرتكزات** نظام الثانوية العامة الجديد. واستخدمت الدراسة **المنهج الوصفي**، وطُبقت استبانة على ٣٤٢ معلما ببعض مراكز محافظة بني سويف، وتم إجراء مقابلات مع مجموعتين بؤرتين من المعلمين، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها: أن النمط الهرمي هو النمط الثقافى السائد في مدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف ، كذلك وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج حول معوقات تطبيق الإصلاح

المدرسى بالمدارس الثانوية العامة (من وجهة نظر المعلمين) منها: اختلاف الثقافة والظروف، سيادة روح المقاومة، وضعف الاقتناع بقيمة المبادرات الجديدة، ضعف الإمكانيات والموارد، ضعف قدرة التدريبات على إكساب المعلمين المعلومات والمهارات المطلوبة لتنفيذ المبادرات الجديدة.

دراسة أيمن عبد الفتاح عادل (٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلي معرفة أثر الاهتمام بالفكر والثقافة السائدة في المؤسسات التعليمية من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية في ظل سيادة أنماط ثقافية أكثر مناسبة للعملية التعليمية للتأكد من قدرة الأداء المؤسسي على تحسين العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية، وقد انطلق البحث من ظاهرة تتمثل في انخفاض نسب حضور الطلاب للجامعات بشكل طوعي، مما أعطى إشارة لوجود مشكلة، كما أشار الطلاب أن ذلك نتيجة لضعف مستوى جودة الخدمة التعليمية، وتمثلت متغيرات البحث في كل من أنماط الثقافة التنظيمية (متغير مستقل)، وجودة الخدمة التعليمية (متغير تابع)، والأداء المؤسسي (متغير وسيط)، ولجمع البيانات تم استخدام قائمة استقصاء، ذات شقين الشق الأول تم توجيهه لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، والشق الثاني تم توجيهه للطلاب، وتم الاعتماد على أسلوب تحليل التباين وتحليل المسار (أموس) وعدد من الاختبارات الإحصائية لاختبار فروض البحث، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها : أن الأداء المؤسسي له دور فاعل في الإرتقاء بمستوى وجودة الخدمة التعليمية، كما أنه يدعم أنماط ثقافة (الابتكار - الرسالة - المشاركة) بدرجة أكبر من نمطي التكيف والاتساق، كما تبين أن الجامعات التي تتبع نمط ثقافة الرسالة ونمط ثقافة الابتكار ذات أداء مؤسسي أفضل وتتسم بجودة خدمة تعليمية أفضل، خلصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بفكر وثقافة الأداء المؤسسي بصورة إجمالية، من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية في ظل سيادة أنماط ثقافية أكثر مناسبة للعملية التعليمية وهي بالترتيب تتمثل في ثقافة الرسالة، ونمط ثقافة الابتكار، ونمط ثقافة التكيف.

دراسة محمد أحمد ناصف (٢٠١٥).

هدفت الدراسة إلي التعرف علي ثقافة المدرسة الثانوية وانعكاساتها علي عمليات التغيير والإصلاح المدرسي وتحسين أداء الطلاب ،واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة وهي أحد أنواع الدراسات التربوية المقارنة التي تختص بدراسة شاملة لنظام تعليمي واحد أو ولاية واحدة أو حتي مدينة أو قرية واحدة ،بحيث يتوفر لهذه الدراسات الأساس التحليلي الذي يشرح ويفسر

فيه النظام التعليمي في إطاره وبصورته الراهنة، وتمثلت أداة الدراسة في الإستبيان، وهو موجه لعينة ممثلة من المدارس الثانوية العامة، وكذلك علي عينة من المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من ١٤٤ مدرسة، و٤٠٠ معلم، و٤٠٠ مديراً، وتوصلت هذه الدراسة إلي عدد من **النتائج** ومنها: أن الثقافة المدرسية جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الأم، وهو الجزء الأكثر إتصاقاً أو تعبيراً عن عملية التربية، وأن لثقافة كل مدرسة نمط متفرد لا يتكرر أو بمعنى آخر لكل مدرسة ثقافتها الخاصة بها، وأن للثقافة المدرسية الإيجابية دور رئيسي في نجاح العمل المدرسي كله، وأن احتفال المدرسة بالعديد من المناسبات الوطنية يعزز من ثقافتها .

دراسة إيمان أحمد جمعة (٢٠١٥).

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر الثقافة السائدة في المؤسسات التعليمية في هوية وشخصية هذه المؤسسات وتمثل ثقافة المؤسسات التعليمية إطاراً عاماً يعكس الأفكار المشتركة والإفتراضات والقيم، والمعتقدات التي تكونت عبر التاريخ، وتعطي تلك المؤسسات هويتها، وتشكل شخصيتها، كما تعطي تفسيراً للسلوكيات الحالية والمتوقعة، ، وأنه يمكن تحديد مكونات الثقافة المدرسية في ثلاث مستويات، تتفاوت بين أعضاء هيئة التدريس ومن يتعاملون معهم، تبعاً لوعي الأفراد بها ووضوحها حيث تمثل: الإفتراضات (الأفكار والرؤي والمعتقدات المشتركة، وفلسفة التعليم والتعلم) جوهر الثقافة المدرسية، القيم والأعراف الطبقة الوسطي، وهي مكوناً مهماً في ثقافة المدرسة، ومعيار لتحديد السلوك المقبول، وهي تمثل المستوي الضمني للثقافة وهي أكثر إدراكاً من المستوي الأول، واستخدمت الدراسة **المنهج الوصفي**، وتوصلت هذه الدراسة إلي عدة **نتائج** منها: أن الثقافة السائدة في المؤسسات التعليمية تعطي تفسيراً للسلوكيات الحالية والمتوقعة.

ونستنتج من الدراسات السابقة: أن هناك علاقة وثيقة بين التعليم والثقافة، و ضرورة الاهتمام بالفكر والثقافة بصورة إجمالية من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية، تحتاج ثقافة التعليم إلي تحديد الفلسفة التي يستند إليها النظام التعليمي وهي التي تحدد الأهداف منه والأساليب المتبعة فيه والوسائل التي نعتمدها لتحقيق ما نراه ضرورياً. وأن الاهتمام بالفكر والثقافة السائدة في المؤسسات التعليمية من شأنه العمل علي تحسين جودة الخدمة التعليمية في ظل العمل علي سيادة أنماط ثقافية أكثر مناسبة للعملية التعليمية، فالثقافة تبني الأفراد، وتبني كيانهم النفسي وزادهم المعرفي، وتبني في ذات الوقت الأمم والشعوب.

ويمكن تناول هذا الموضوع من خلال ثلاثة محاور:

المحور الأول (الثقافة).

أولاً: ماهية الثقافة.

١- الثقافة لغة.

أوردت قواميس اللغة العربية عدة تعريفات للثقافة : فقد أورد قاموس الوافي التعريف الآتي : تَقَفٌ يَتَّقِفُ صار حاذقاً خفيفاً فطناً فهماً، وتَقَفٌ غلبه في الفطنة والحذق وإدراك الشيء، وتناقفوا أي تجادلوا وتخاصموا وتغالبا في الثقافة ، وثاقفه متاقفة أي غلبه في الثقافة . (عبد الله البستاني الوافي ص ٧٠).

وفي مختار الصحاح ورد التعريف الآتي : تَقَفَ الرجل أي صار حاذقاً خفيفاً، وتَقَفَ

هذب وتعلم. محمد أبي بكر عبد القادر الرازي (مختار الصحاح، ١٩٩٦، ص ٤٩)

أما في الرائد فالثقافة معناها الحذق والمهارة والإحاطة بالعلوم والفنون والآداب وبشؤون

الحياة والناس جبران مسعود الرائد، ١٩٦٩ ، ص ٢٨٠)

وفي دائرة معارف القرن العشرين ورد التعريف الآتي : تَقَفٌ ثقافة : فطن وحذق تَقَفَ

العلم في أقصر مدة أي أسرع مدة ، وتَقَفَهُ يتقفه غلبه في الحذق . (محمد فريد وجدي ١٩٧٩ ص ٧٥٧)

٢- الثقافة اصطلاحاً.

هناك بعض الصعوبات بعض الصعوبات عند البحث عن تعريف مقبول للثقافة ، ولا تتعلق هذه الصعوبات فقط بالغموض الذي يكتنف هذا المفهوم في حد ذاته بقدر ما يتعلق بكيفية التعامل مع ما قدمته العلوم الإجتماعية في هذا المجال ، وتحول الإهتمام تدريجياً من تصور للثقافة يركز علي المكونات أو المضامين إلي تصور آخر يركز علي العمليات التي تتم في الوسط الإجتماعي ، وهذا البعد العملياتي هو الذي يركز عليه بعض أقطاب البنيوية الوظيفية كبارسونز ، وراذكليف براون ، والثقافة كعملية تشير إلي ما هو مكتسب ومشارك ومتداول بين الأفراد داخل الجماعة أو هي تلك العملية التي نتعامل من خلالها أنماط السلوك والتصرف . (حبيب معمري ٢٠٠٦ ص ص ٣٩-٩٤).

أطلق الفلاسفة القدماء تعريفاً للثقافة بأنها زراعة العقل وتنميته. وهناك الكثير من التوصيفات لمفهوم الثقافة، فتعرّف بأنها منظومة معايير وقيم تمثل المنطق الأساسي للفكر، ويمثل النظام الثقافي بنية التصورات الخاصة بإدراك الكون والرموز الثقافية والقيمية ، ويصف

محمد الريمحي الثقافة كمفهوم تطور حيث إن إدوارد تيلور في الثلث الأخير من القرن التاسع عشر قد أعطى للفظ «الثقافة» معنى أنثروبولوجياً سيطر عليها، ثم تطور المفهوم لدى المفكرين الألمان لجعله يتعلق بالإنسانيات. ولكن الإنكليز نظروا إلى الثقافة بوصفها تطبيقاً عملياً أي القيمة العلمية للثقافة في محاولة الوصول إلى الكمال بالحياة عن طريق العلم (محمد غانم الريمحي ٢٠٠٠ ص ٩٧)

إن مفهوم الثقافة من المستجدات المعرفية الحديثة التي تزخر بالمعاني الكثيفة والدلالات المركبة، وتتعدد تعريفات الثقافة فالبعض يراها أسلوب أو طريقة الحياة التي يعيشها أي مجتمع بما تعنيه من تقاليد وعادات وأعراف وتاريخ وعقائد وقيم واهتمامات واتجاهات عقلية وعاطفية، وهو طريقة تفكير وأنماط سلوك ونظم ومؤسسات اجتماعية وسياسية وما يعيه المجتمع من انفتاح وإنغلاق، وإذا أردنا أن نجمع تعريف الثقافة كمفهوم أو مصطلح نقول أنها المخزون الحي في الذاكرة، ونمو تراكمي مكون من محصلة العلوم والمعارف والأفكار والمعتقدات والفنون والأداب والأخلاق والقوانين والأعراف والتقاليد والموروثات التاريخية واللغوية والبيئية التي تصوغ فكر الإنسان وسلوكه العملي في الحياة. (سليم ناصر بركات، ٢٠١٦، ص ٤)

أي أن الثقافة هي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد، والأخلاق وطرق التفكير الجمالي والمعرفي المميز لمجتمع ما عن باقي المجتمعات، كما تعد مجموعة من الرموز والإشعارات التي ينسجها الأفراد نتيجة تواصلهم مع بعضهم البعض، فهي إذن منظومة متنوعة متكاملة ترسم معالم هوية المجتمع عن طريق قيمها وصورتها الحضارية لتحدد مكانتها في مصاف الأمم.

ويعرفها تيلور بأنها "ذلك الكل المركب والمعقد والمتكون من المعرفة والمعتقدات والفنون، والأخلاق والقانون، وأي قدرات يكتسبها الإنسان بإعتباره فردا في المجتمع. (محمود سلمان العميان ٢٠٠٨ ص ٣٠٩)

ويعرفها كوفايرون بأنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوي التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة من مراحل نموه الإقتصادي والاجتماعي. (ناصر دادي عدون ٢٠٠٤، ص ١٠٧)

ومع تعدد تعريفات الثقافة إلا أن بعض الباحثين تمكن من استخلاص مجموعة من الأسس المعرفية العامة للثقافة منها: فايز علي سلامة العتوم ٢٠٠٤ ص ٣٢-٢٤.

- ١) لا تأتي الثقافة جاهزة ولكنها تتشكل داخل المجتمع ولذا يمكن تغييرها وتوجيهها بواسطة أفراد المجتمع .
 - ٢) تؤثر ثقافة المؤسسة التعليمية تأثيراً فعالاً علي أداء أعضاء هيئة التدريس ، وسلوكيات الطلاب وقدرتهم علي التحصيل .
 - ٣) لكل مؤسسة تعليمية ثقافة خاصة بها تميزها وتنفرد بها عن غيرها .
 - ٤) الثقافة تمثل غرضاً أو غاية تسعى إليها المؤسسات التعليمية
 - ٥) الثقافة يمكن أن تكون مثمرة ومفيدة في تحقيق النجاح التربوي والتعليمي ويمكن أن تكون عائقاً أمامه ، كما يمكن أن الثقافة طاغية ومستبدة وتمييزية ضد الأقليات في المؤسسات التعليمية .
 - ٦) تغيير ثقافة المؤسسات التعليمية ممكن ولكنه عملية بطيئة لأنه يحتاج إلي فهم دقيق وواع .
- و يمكن القول من خلال التعريفات السابقة للثقافة: أن الثقافة عبارة عن مجموعة من العادات والتقاليد والقيم والإتجاهات والخبرات والمهارات التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع باقي افراد المجتمع ، سواء تم هذا التفاعل بطريق مباشر أو غير مباشر، وهي التي تشكل فكر الإنسان وسلوكه العملي في الحياة .
- ثانياً: أهمية الثقافة .**
- يمكن ابراز الثقافة من خلال عدد من النقاط منها: (جيرالد جرينبرج ، روبرت باون ص ١٠٤):
- أ) تعتبر الثقافة من الملامح التي تميز مجتمع أو مؤسسة عن أي مجتمع أو مؤسسة أخرى .
 - ب) توضح الثقافة للأفراد نماذج السلوك والعلاقات الواجب إتباعها .
 - ت) تساعد الثقافة المجتمعات علي تحقيق أهدافها وطموحاتها .
 - ث) تسهل الثقافة القوية مهمة الإدارة في أي مجتمع من المجتمعات أو مؤسسة من المؤسسات ، حيث لا تضطر إلي الإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب .
 - ج) تحقق الثقافة القوية ميزة تنافسية لأي مؤسسة أو مجتمع من المجتمعات .
 - ح) تؤثر الثقافة علي قابلية المجتمع للتغير ، فكلما كانت ثقافة المجتمع مرنة كان المجتمع أقدر علي التغيير .

(خ) تساهم الثقافة القوية في تمكين الأفراد المتسمين بالكفاءة والطموح .
كما تساهم الثقافة السائدة في أي منظمة أو مجتمع علي زيادة القدرة علي اتخاذ القرار
في حالة عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. (عبد اللطيف عبد اللطيف ،محفوظ أحمد جويده
٢٠١٠، ص١٢٣)

كما تظهر أهمية الثقافة بالنسبة للأفراد والمنظمات فيما يلي : (محمود سلمان العميان
٢٠٠٨، ص ٣١٤)

- ❖ تعمل الثقافة علي نشر الوعي بين العاملين في الأحداث المحيطة بهم
،وبالتالي زيادة توسيع أفق ومدارك العاملين بهذه الأحداث .
- ❖ تعمل الثقافة علي جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.
- ❖ تساعد معرفة الثقافة السائدة في مجتمع ما علي التنبأ بسلوك الأفراد
والجماعات .

كما تعمل الثقافة علي تنمية روح الإلتناء والولاء للمنظمة ،فالإجماع علي القيم
والإعتقادات يزيد إخلاص العمال وولاءهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة ،وهو ما يمثل
ميزة تنافسية هامة للمنظمة.(بلال خلف السكارنة ٢٠٠٩ ص ٣٧٥)

- وفي ضوء ما تقدم يمكن تلخيص أهمية الثقافة في عدة نقاط منها :
- تشكل الثقافة منظومة القيم والتقاليد في المجتمع ،وترشد سلوك أعضاء هذا المجتمع
يصبح المجتمع أكثر قدرة علي التغيير كلما كانت الثقافة مرنة .
- تعطي الثقافة الإيجابية ميزة تنافسية للمجتمع ،وتعمل علي تنمية روح الولاء والإلتناء .
- تحفيز أعضاء المجتمع علي الإنجاز وإيجاد الدافعية لتحقيق أهداف المجتمع.
- تعمل الثقافة علي توسيع أفق ومدارك العاملين نحو الأحداث التي تحدث في المحيط
الذي يعملون فيه .

ثالثاً: خصائص الثقافة .

تتميز الثقافة بعدة خصائص منها ما يلي: (مصطفى محمود أبو بكر ٢٠٠٥ ص ٤٠٧).

- ١) الثقافة نظام مركب : تشتمل الثقافة علي جانب معنوي من قيم، وأخلاق ،
ومعتقدات ،وأفكار ،وجانب سلوكي يتمثل في العادات والتقاليد ،والفنون ،
والممارسات العملية المختلفة ،وجانب مادي يعكس كل ما ينتجه الأفراد من
أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات .

- (٢) **الثقافة نظام متكامل:** حين يوجد انسجام بين مختلف العناصر المكونة للثقافة، إذ أن أي تغيير في أحد عناصر الثقافة يؤثر علي بقية العناصر .
- (٣) **الثقافة نظام متغير ومستمر:** فالثقافة مستمره بانتقالها من جيل إلي جيل، كما أنها تتأثر بمتغيرات البيئة مما يساهم في تغييرها.
- (٤) **الثقافة نظام مرن:** حيث تتصف الثقافة بالمرونة والقدرة علي التكيف مع مطالب الأفراد، وكذلك التكيف مع عناصر البيئة .
- كما توجد خصائص أخرى للثقافة منها:**

- (١) **إنسانية،** فهي ظاهرة تخص الإنسان فقط، وهي عبارة عن نتاج عقلي، والإنسان عن باقي المخلوقات بقدراته العقلية والإبداعية، ولا يشاركه تلك الخاصية أي مخلوق، فقد وهبه الله عقل يستطيع أن يفكر ويطور ويبني، فالثقافة إنسانية من صنع الإنسان ولا تنقل إلا بواسطته. (علي عبد الرازق جليبي ١٩٨٤ ص ٧٣).
- (٢) **مكتسبة** فالإنسان يكتسب ثقافته ممن يعيشون حوله من والديه أو إخوته أو أقرانه ويستمر في إكتساب الثقافة من مجتمعه بواسطة من يعايشهم ويتعايش معهم أو يخالطهم، فالثقافة تمثل التراث الإجتماعي المتراكم علي مر العصور . (علي عبد الرازق جليبي ١٩٨٤ ص ٧٣)
- (٣) **الانتقال من مجتمع إلي آخر** فالعادات والتقاليد والخرافات والأساطير لها قدرة علي الانتقال عبر الزمن، كما أنها تحتفظ بكيانها لعدة أجيال، بل إن ملامح الثقافة تنتقل من مجتمع إلي آخر بواسطة وسائط الإتصال الثقافي مما يعني الإستمرارية
- (٤) **معقدة** لأنها تشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد التي يكتسبها الإنسان كونه عضواً في المجتمع. (الموسوعة العربية العالمية ١٩٩٦، ص ٣٩)
- (٥) **تطورية** فالثقافة لا تبقي علي حالها جامدة بل تتطور إلي الأحسن والأفضل ولكنه يتم في الممارسات، وهوعائد إلي كون الثقافة جزء من ظواهر الكون، والكون يخضع بجميع ظواهره للتغيير، فما ينطبق علي الكل ينطبق علي الجزء. (ابراهيم ناصر ١٩٨٢ ص ١٠٣)

- (٦) **الثقافة انتقالية أو انتقائية** فهي قابلة للإنتقال من جيل إلي جيل ويمكن أن تنتقل من جماعة إلي أخرى ومن فئة إلي فئة أو من شعب إلي شعب فلها قابلية

الإنتشار بين الأمم والأجناس فعناصر الثقافة يتم انتقالها بطريقة انتقائية، بحيث ينتقي الجيل الـ<ي ينلقي عناصر الثقافة بعضها ويستبعد البعض الآخر تبعاً لحالته وظروفه. (علي عبد الرازق جلي ١٩٨٤، ص ٧٤):

(٧) **الثقافة تنبؤية**، بما ان الثقافة تحدد اسلوب الأفراد وسلوكهم في المجتمع، فيصبح بالإمكان بما يمكن أن يتصرف به فرد ينتمي إلي ثقافة معينة، كون الثقافة تحتم عليه أسلوب معين تجاه كل مشكلة من المشاكل التي تقابله في حياته اليومية. (ابراهيم ناصر ١٩٨٢ ص ١٠٥)

ويتفق عدد كبير من الإنثروبولوجيين بأن ثقافة أي مجتمع تتميز بالتكامل والترابط، وبوجود صيغة كلية تجمعها وتمثل تلك الصيغة بمجموعة القيم والاتجاهات التي تضي عليها الثقافة قيمة كبري وتنتشر في سلوك الأفراد وشخصياتهم، فثقافة أي أمة هي صورة حيه تحدد ملامح شخصيتها، وتصدر عن عقيدتها ومبادئها ونظمها وتاريخها وتراثها، وتتفاعل مع ثقافات الأمم والشعوب الأخرى تستقي منها العلوم والفنون المتطورة وتقبل ما يلائمها وترفض ما عاده، فالثقافة علم وفكر ومعرفة وارتباط بقضايا المجتمع الفكرية والإجتماعية والإقتصادية والسياسية. (أحمد الخطيمي ٢٠٠٧ ص ص ١٦-١٧).

ويتضح مما سبق: أن الثقافة تحدد اسلوب الأفراد وسلوكهم في المجتمع، وأن الإنسان يكتسب الثقافة من مجتمعه بواسطة من يعايشهم ويتعايش معهم أو يخالطهم، فالثقافة إنسانية من صنع الإنسان ولا تنقل إلا بواسطة، فالثقافة تمثل التراث الإجتماعي، والثقافة لا تبقى علي حالها جامدة بل تتطور إلي الأحسن والأفضل، ويوجد انسجام بين مختلف العناصر المكونة الثقافة، إذ أن أي تغيير في أحد عناصر الثقافة يؤثر علي بقية العناصر.

رابعاً: مكونات الثقافة .

تتكون الثقافة من عدة عناصر مختلفة منها ما ذكره محمود سلمان العميان: (٢٠٠٨ ص ص ٣١٢-٣١٣)

- **القيم:** وهي عبارة اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، وتعمل هذه القيم علي توجيه سلوك الأفراد داخل المجتمع، ومن هذه القيم المساواة، الإهتمام بالوقت .

• **المعتقدات:** عبارة عن أفكار مشتركة مرتبطة بطبيعة الفرد وحياته الإجتماعية ،ومن هذه المعتقدات أهمية العمل الجماعي ،أهمية التعاون ،وأهمية المشاركة في اتخاذ القرار .

• **الأعراف:** وهي معايير يلتزم بها أعضاء التنظيم الإجتماعي لإعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بصرف النظر عن فاعليتها أو عدم فاعليتها ،ويجدر الإشارة إلي أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإتباع .

• **التوقعات (الممارسات والسلوكيات):** ويقصد بها مجموعة من السلوكيات يحددها ويتوقعها أفراد المجتمع كل منهما من الآخر عند تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض ، ومثال علي ذلك ما يتوقعه الرؤساء من رؤسيتهم والمتمثلة في الإحترام والتقدير المتبادل ،وتوقعات الزملاء من بعضهم البعض ،ومنها أيضاً توفير بيئة تساعد وتدعم احتياجات الفرد النفسية والإقتصادية .

كما تتكون الثقافة من عدة مكونات أو قطاعات رئيسية هي

١. **المكونات المادية** أو مايسمي القطاع المادي للثقافة وهي الأشياء التي يستخدمها الإنسان في حياته اليومية ،أدوات ،أساس ،مسكن ،وسائل نقل وسفر ،ملبس وعادات .
٢. **المكونات الإجتماعية** أو ما يسمي القطاع الإجتماعي للثقافة ،والمقصود بذلك النظم الإجتماعية التي بواسطتها تصل مجموعة من السكان إلي التكامل والترابط وهي الحالة اللازمة لتكون المجتمع .
٣. **المكونات الفكرية** أو القطاع الفكري للثقافة ويشمل العناصر والمركبات الثقافية التي يغلب عليها طابع الأفكار والعواطف ويشمل هذا القطاع اللغة والفن والسحر والدين والعلم . (ابراهيم ناصر ١٩٨٢، ص ١١)

المحور الثاني: الثقافة في المؤسسات التعليمية.

أولاً: أهمية الثقافة في المؤسسات التعليمية.

وتمثل ثقافة المؤسسات التعليمية إطاراً عاماً يعكس الأفكار المشتركة والإفتراضات والقيم ،والمعتقدات التي تكونت عبر التاريخ ،وتعطي تلك المؤسسات هويتها ،وتشكل شخصيتها ،كما تعطي تفسيراً للسلوكيات الحالية والمتوقعة. (ايمان جمعة محمد عبد الوهاب ٢٠١٥، ص ١٢).

فالثقافة السائدة في الجامعات المصرية وبين أعضاء هيئة التدريس تكتسب أهمية خاصة بما تفرضه من ضوابط، وما تحدده من معايير وقيم تسيطر علي أعضاء هيئة التدريس، فهي تتيح الفرصة لمعرفة تفاصيل الحياة اليومية داخل الجامعة والتغلغل في أعماقها لمعرفة أسباب كثير من المشكلات، كما تساعد الثقافة السائدة في تفسير سلوكيات كل الأفراد العاملين داخل الجامعة، وفهم الطريقة التي يتعاملون بها، وتأثير ذلك في قدرتهم علي الإنجاز، وكذلك تأثيره علي تقدم المجتمع الجامعي والعملية التعليمية، وبالتالي فإن فهم الثقافة السائدة في المؤسسات التعليمية أمراً ضرورياً قبل البدء في عملية الإصلاح (ولاء محمود عبد الله بيومي ٢٠٠٧ ص ٣٠)

كما أن الثقافة السائدة في المؤسسات التعليمية تستطيع أن تأخذها إما إلي طريق التحسين والتطوير من خلال تشجيع العاملين علي تقبل التغيير وتحسين بيئة التعليم والتعلم، من خلال إيجاد مناخ جيد يشجع علي إقامة العلاقات والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس، والتركيز علي عمليتي التعليم والتعلم، أو أن الثقافة تأخذ المؤسسات التعليمية إلي طريق الثبات والإستقرار علي الوضع الراهن عندما تكون الثقافة السائدة تعمل علي نشر القيم والمعايير التي تتسم بالفردية واللامبالاه، وعدم القدرة علي التواصل والإستمرار في العمل دون إعتبار للمتغيرات المتلاحقة. (محمد المصليحي محمد سالم ٢٠٠٣ ص ص ٥١-٥٢):

و تظهر الثقافة في ثلاث مستويات، تتفاوت بين أعضاء هيئة التدريس ومن يتعاملون معهم، تبعاً لوعي الأفراد بها ووضوحها حيث تمثل الإفتراضات (الأفكار والرؤي والمعتقدات المشتركة، وفلسفة التعليم والتعلم) جوهر الثقافة المدرسية، بينما تمثل القيم والأعراف الطبقة الوسطي، وهي مكوناً مهماً في ثقافة المدرسة، ومعيار لتحديد السلوك المقبول، وهي تمثل المستوي الضمني للثقافة وهي أكثر إدراكاً من المستوي الأول، أما الطبقة السطحية والملموسة للثقافة فهي الممارسات والسلوكيات (إيمان جمعة محمد عبد الوهاب ٢٠١٥ ص ١٣)

وتظهر عدة دراسات أهمية الثقافة ودورها في إحداث التغيير والإصلاح التربوي منها دراسة (الزبيدي ٢٠١١) وهي تري أن أي مبادرة لإصلاح التعليم وتطويره لا بد وأن يركز بشكل جوهري علي الثقافة السائدة وإحداث نقلة نوعية فيها، وخاصة وأن الثقافة تلعب دور محدد وحاسم في إحداث الإصلاح المأمول في الممارسات التعليمية

والتربوية، وتحقيق الفاعلية التعليمية، والقدرة علي الإرتقاء بجودة مخرجات التعليم، وضرورة الأخذ في الإعتبار أن الثقافة السائدة إما أن تكون إيجابية محفزة لتطوير الأداء داخل المؤسسات التعليمية أو سلبية معيقة لمعظم مداخل التغيير. (نور عواض عوض الزايدي ٢٠١١ مجلة عالم التربية العدد ٢٣ يناير):

وفي السنوات الأخيرة، ظهرت الحاجة إلى تآزر أقوى بين الثقافة والتعليم في صدارة عمل اليونسكو. دعت الدول الأعضاء في اليونسكو إلى تحالف أوثق بين الثقافة والتعليم للاستجابة بشكل أفضل للمشهد العالمي الحالي والمضي قدماً في مناهج تعليمية أكثر شمولاً وتكاملاً. تشجع اللجنة الدولية الحديثة لمستقبل التعليم عقداً اجتماعياً جديداً للتعليم، والذي يُثريه تنوع أكبر في الخبرات الثقافية وطرق المعرفة والوجود. كما يشارك الإعلان الختامي الأخير للمؤتمر العالمي لليونسكو حول السياسات الثقافية والتنمية المستدامة هذه الرؤية لتعزيز التآزر بين الثقافة والتعليم مع التأكيد على الثقافة باعتبارها منفعة عامة عالمية. وتتوافق هذه النهج أيضاً مع استجابة الأمم المتحدة على نطاق المنظومة في خطتنا المشتركة" الذي يدعو إلى تعزيز حوكمة مشاعاتنا العالمية والمنافع العامة العالمية في تشكيل مستقبل أكثر استدامة وسلماً للناس والكوكب على مدى السنوات الخمس والعشرين القادمة وهكذا شرعت اليونسكو في فصل جديد من التعاون بين القطاعات الذي يعتمد على كيف تعمل اليونسكو لمعالجة هذه القضية؟ بناءً على رؤية مشتركة حول إمكانية جعل الثقافة والتعليم مفيدتين وداعمين، بدأت مبادرة مشتركة بين قطاعي الثقافة والتعليم في عام ٢٠٢٠، والتي مهدت الطريق لموافقة الدورة الأربعين للمؤتمر العام لليونسكو في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢١ على برنامج مشترك بين قطاعي الثقافة والتعليم: التعلم من أجل التنوع: تعزيز أوجه التآزر بين

الثقافة والتعليم من أجل مجتمعات شاملة ومستدامة وقادرة على الصمود. يهدف البرنامج المشترك بين القطاعين إلى تعميق أوجه التآزر بين الثقافة والتعليم في برامج وأنشطة اليونسكو ذات الصلة، ولتعزيز تبادل المعارف والخبرات والتجارب، فضلاً عن تعزيز خبرات ونتائج التعلم. يتضمن هذا العمل إعادة صياغة التعليم ضمن السياقات الثقافية، وتعزيز الأبعاد الثقافية في مجموعة من البيئات التعليمية، وإنشاء شراكات جديدة وموسعة بين التدريس والتعلم، فضلاً عن استكشاف طرق التدريس المبتكرة التي تطور قدرات المتعلمين للمشاركة بشكل مسؤول محلياً وعالمياً، بما في ذلك الأشخاص ذوي

الإعاقة وأولئك الذين هم في حالات ضعف. ضمن هذا النشاط المشترك بين القطاعين، تقوم اليونسكو بإطلاق مجموعة من المشاريع النموذجية حول العالم، من التعليم الجيد وتغيير المناخ، إلى الإدماج الاجتماعي وحرية التعبير.)
("https://www.unesco.org/ar/about-culture-education 6-10-2023

ثانياً: أنواع الثقافة المدرسية

لكل مؤسسة من المؤسسات ثقافتها الخاصة التي تحدد شخصيتها وهويتها غير أنه يمكن تصنيف أنواع الثقافة وخصائصها ضمن مجموعتين:

(١) الثقافة القوية (الثقافة الإيجابية) Positive School Culture: وهي التي تحظى بالقبول والإنتشار بين الأفراد، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والإفتراسات التي تحكم سلوكهم داخل المجتمع . (بلال خلف السكارنة ٢٠٠٩ ص ٣٧٢)

وتهتم هذه الثقافة بتحفيز العاملين و،وزيادة دافعيتهم وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرار والتعاون في حل المشكلات ، وتبادل الخبرات وتحسين العلاقات الإنسانية، وكل ما من شأنه تعزيز التعلم، كما تساعد في تحقيق سرعة الإستجابة والتكيف مع كل التغيرات الخارجية من خلال التحسين المستمر. (Engels, N. & et al, 2008, P162).

ومن أبرز ملامح هذا النوع من الثقافة: (فايز علي سلامة العتوم ٢٠٠٤ ص ٢٧).

- (أ) وجود بيئة مادية وآمنة واتجاه ايجابي ومعنويات عليا لدي جميع العاملين وإجماع علي أهمية التعلم المستمر والتطوير.
- (ب) سيادة احساس عام ومشارك للاهداف والقيم المشتركة بين الأعضاء، يتبعه عمل جماعي ومشاركة في المسؤوليات .
- (ت) قنوات إتصال واضحة وفعالة ومصانة .
- (ث) شعور الأعضاء بمسؤولية تعلم الطلاب ،وتشجيعهم وعدم لومهم علي اخفاقهم ، وإدارك ان كل طالب قادر علي التعلم.
- (ج) توجد فرص لنشاطات مشتركة والتفاعل مع المجتمع مع إشراك هام لأولياء الأمور .

(ح) التشجيع علي المغامرة ووتحمل المخاطر ،مع الإعتراف بالأخطاء كجزء من التعلم.

(خ) سيادة علاقة الزمالة بين أعضاء هيئة التدريس ،إذ يشاركون بعهم البعض طرح الأفكار والتصدي للمشكلات وتقديم الحلول.

(د) التركيز علي التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس ،والمشاركة في الممارسات المهنية بشكل تعاوني لتطوير أداءهم.

(ذ) فرص لمشاركة الطلاب ورفع درجة التزامهم وتحملهم المسؤولية وتقديمهم ونجاحهم.

وتستطيع الثقافة الإيجابية أن تؤدي عدة وظائف منها: (ولاء محمود عبد الله

بيومي ٢٠٠٧، ص٤٧)

• تفر القواعد والوائح والقوانين التي يعمل في ضوءها جميع الأفراد ،ومن ثم تنظيم العمل وتسهيل عمليات الإلتزام والنظام والمراقبة داخل المؤسسات التعليمية .

• تساعد الثقافة الإيجابية في فهم المشكلات التعليمية، والوصول إلي حلول حقيقية ،وبالتالي القيام بدورهم في اصلاح النظم التعليمية .

• فهم طبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسات التعليمية، ودعم وحفظ تلك العلاقات الإجتماعية ،وفهم بنية التنظيم الإجتماعي، مما يساعد علي استقرار العمل داخل تلك المؤسسات.

• وجود نظام قيمي ثابت داخل المؤسسات التعليمية، بحيث يصبح لجميع الأفراد نفس الطموحات والتطلعات والآمال فيسعون بجد نحو تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بهم.

• تساعد في فهم واستيعاب بنية العمل داخل المؤسسات التعليمية وتبريرها أو تغييرها مثل نظام الثواب والعقاب ،وتقدير الإنجازات داخل المدرسة ،ونظم الإمتحانات ،وطرق تنفيذ القرارات ودعمها.

الثقافة الضعيفة (الثقافة السلبية): Negative School Culture:

وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المجتمع، ولا تحظى بالقبول والثقة منهم، وتفقر إلي التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، ولذا يجد أعضاء هذا المجتمع صعوبة في التوحد مع المجتمع أو مع أهدافه وقيمه. (بلال خلف السكارنة (٢٠٠٩ : مرجع سابق ص ٣٧٢) ووجود الثقافة القوية في أي منظمة تمثل الرابط بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض، وتوجيه طاقاتهم نحو خدمة أهداف وتوجهات المؤسسات التي يعملون بها، وبالتالي المساهم في تحقيق رسالة هذه المؤسسات تجاه المجتمع. (صفاء عبدالجواد الحسن ٢٠١٩ ص ١٢).

ومن أبرز تأثيرات هذا النوع من الثقافة:-

- (أ) لا يبحث المعلمون عن أفكار جديدة، ويعتقدون أنهم يفعلون أفضل ما لديهم، ولا يوجد احساس عام عام للأهداف والقيم المشتركة .
- (ب) النقد الغير بناء لأي فكرة فكرة جديدة أو إقتراح جديد يقدم للتحسين .
- (ت) نادراً ما يشترك أعضاء هيئة التدريس في طرح أفكار وتقديم حلول للمشكلات
- (ث) لا يعقد أعضاء هيئة التدريس أنهم قادرون علي التطوير، فلا يوجد تقاليد تعزز وتدعم التطوير .
- (ج) لا ينظر أعضاء هيئة التدريس إلي الطلاب علي أنهم طلاب لهم قيمة، دائماً يلومون الطالب علي عدم التعلم ويعززون فشله لعد قدرته علي التعلم، والنظر للطلاب علي أنهم هم المشكلة .
- (ح) يتحاشي المعلمون البحث عن الأفكار الجديدة لإعتقادهم أنهم يؤدون أفضل ما لديهم
- (خ) المشاركة في أنشطة نمطية تقليدية، وعدم المشاركة في الأنشطة المتنوعة، ونادراً ما يكون هناك احتفال بالنجاحات. (فايز علي سلامة العنوم ٢٠٠٤، ص ٢٧).

ثالثاً: المعوقات الثقافية التي تواجه المؤسسات التعليمية :

١- صعوبة التغيير: ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها أنه يتطلب مرونة عقلية تساعد الأفراد على تغيير معتقداتهم، ويحتاج المزيد من الجهد والتدريب والوقت، وكذلك فوائده تكون على المدى البعيد. (Riley, K. & Stoll, L. 2005 p. 35).

٢- الضغوط المهنية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس: يواجه أعضاء هيئة التدريس العديد من أنواع الضغوط مثل: العزلة، والواجبات المفرطة، والإحباط، وضعف

الثقة من الآباء والإدارة، وضعف التقدير .: (Al Dhafri, S. 2010,p589))

٣- انتشار ثقافة المقاومة: تعد معارضة أعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور للإصلاح من أهم أسباب فشل عمليات الإصلاح والتطوير وإدخال التكنولوجيا الحديثة وتبني استراتيجيات التعلم المدمج نتيجة عدم إشراكهم أو تخوفهم من التغييرات التي ستطرأ على الممارسات داخل الجامعات، والتي ترتبط بالممارسات في الأسر، فالكثير من محاولات الإصلاح قد تعثرت في بدايتها في دول مختلفة، نظراً لمقاومة الناس لها، لأنها لم تبدأ من القاعدة العريضة التي تضم مختلف شرائح المجتمع، وخاصة المهتمين بالتعليم ، وإنما جاءت من القمة، الأمر الذي يتطلب نوعاً من المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالإصلاح. (عبد العزيز عبد الله السنبل ٢٠٠٢ ص٢٢٣)

٤- ضعف قدرات أعضاء هيئة التدريس القيادية: هناك من يعزى فشل عمليات الإصلاح والتطوير وإدخال التكنولوجيا الحديثة وتبني استراتيجيات التعلم المدمج ، إلى وجود أعضاء هيئة التدريس ليس لديهم القدرة على قيادة عمليات الإصلاح، من خلال تطبيق الأساليب التربوية الجديدة في مجال التخطيط والتدريس والتقويم، ودمج التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم، وكذلك انتقال المؤسسات التعليمية إلى رؤية واضحة توجه جهود فريق العمل إلى تطبيق الإصلاحات المطلوبة، هذا فضلاً عن نقص الإمكانيات المادية والكفايات البشرية القادرة على رسم خرائط الإصلاح: (Rothstein, S. W. 1996). pp177-180 .)

ومن المعوقات الثقافية أيضاً ما يلي:

١- مقاومة التغيير وعدم الترحيب بالتغييرات الجذرية ذات الفوائد المستقبلية. (أشواق عبد الجليل على، جمال محمد أبو الوفا& سلامة عبد العظيم حسين ٢٠١٦ ص٤١٠.)

- ٢- جمود مناخ العمل نظرا لكثرة اللوائح والتعليمات التي تصدرها الوزارة ، والتي تمثل عائقا أمام التجديد المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها. (نادية محمد عبد المنعم (٢٠٠٣ ص ٠٤)
- ٣- انتشار بعض القيم السلبية مثل البطء الشديد، والتسلط، وضعف الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وقلة إشباع حاجات الأفراد العاملين، وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع
- ٤- ضعف انتشار ثقافة التعاون بين أعضاء هيئة التدريس ، وسيادة النمط التقليدي من المقاومين للتغيير، والمعتمدين على التلقين بدلا من تنمية مهارات التحليل والاكتشاف لدى أعضاء هيئة التدريس . (وائل محمود القطان ٢٠١٦ ص ٧٤)

رابعاً: المتطلبات الثقافية لتطوير العملية التعليمية.

تناولت عدة دراسات المتطلبات الثقافية لتطوير العملية التعليمية ، ويمكن إيجاز تلك المتطلبات في النقاط التالية.

١- التواصل الفعال:

تحتاج خطط التطوير إلى التواصل الفعال بين أعضاء هيئة التدريس عامة، و بين مجموعات صنع القرار بصفة خاصة . (Bower, D. F. 2006 pp.61) .
ولتفعيل التواصل بين أعضاء هيئة التدريس فقد أكدت دراسة (McDonald & Klin, 2003). على الدور الفعال لشبكات تواصل المعلمين، حيث تعمل على تطوير المعلم معرفياً، وتعزيز معني العضوية والعمل الجماعي، وإتاحة الفرصة لممارسة أدوار قيادية تزيد من إحساسه بالمشكلات التربوية، ومن ثم تسهم في التحسين والإصلاح التربوي ، وذكرت دراسة (بدر عبد الله الصالح ، ٢٠٠٧) أن التواصل الفعال يتطلب مهارات الاتصال الفعال، والمسئولية الاجتماعية، والعمل في فريق لدعم خطط الإصلاح التربوي.

مما يتطلب بناء علاقات قوية بين أعضاء هيئة التدريس ومن يتعاملون معهم من طلاب، وإدارة، وأولياء الأمور، وزملاء بالجامعات الأخرى، وتيسير العلاقات الأفقية

وتقليل العلاقات الهرمية بينهم، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لهم لممارسة الأدوار القيادية.

٢- نشر ثقافة التعاون:

تشير ثقافة المدرسة إلى تلك الشبكة المعقدة من الطقوس والتقاليد التي تراكمت مع مرور الزمن داخل المدرسة، حيث يعمل أعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور والإداريون معا في التعامل مع الأزمات والانجازات، وهي تمثل الأسلوب الذي يفكر به جميع المنتسبين الى الجامعة ويشعرون به ويتصرفون على أساسه. (Deal, T., & Peterson, K. 1999.p4): ويعد المورد البشري من أهم متطلبات مجتمع التعلم وتبني استراتيجية التعلم المدمج(موارد الإصلاح التربوي) ، بل أنه أكثر أولوياته، وقد توصلت دراسة (غادة فتحى أبو لبن، ٢٠١١) إلى أن الموارد البشرية جاءت في الترتيب الثانى لأولويات التطوير من وجهة نظر مديري المؤسسات التعليمية، في حين جاءت الموارد المادية في الترتيب الأخير، ومع ذلك يجب التأكيد على أهمية العنصر البشري فى الإصلاح ، ورأت أن صعوبة التغيير ترجع إلى ضرورة تغيير بعض معتقدات الأفراد وافتراساتهم، وهذا يتطلب مرونة عقلية من فريق العمل بالجامعات، خاصة وأن ثقافة الجامعة لا تأتى جاهزة بل تتشكل داخلها، وبذا يمكن تغييرها وتوجيهها من قبل العاملين فيها. (Riley& Stoll, 2005 p. 34)

إن التغيير الجذرى فى المناخ التعليمي والعلاقات بين أعضاء هيئة التدريس (ثقافة المؤسسة) يؤدي إلى تحسينات وابتكارات واسعة المدى ودائمة النفع. (سالم عويس، ٢٠٠٥، ص ٧٤)

ومن خصائص الثقافة الداعمة لإصلاح وتطوير نظام التعليم والتعلم ضرورة أن يستند التطوير على ثقافة تتصف بالمرونة، والانفتاح على الآخرين، والتعاون والعمل الجماعي. (ماجد الزيودي ، نايل حجازين ٢٠١١ ص ٢٣٠).

إن تطوير العملية التعليمية يتطلب نشر ثقافة الحوار التفكيرى (الممارسة التأملية الجماعية) بين العاملين في المؤسسات التعليمية التدريس ، حيث نجد أن العاملين في كثير من المؤسسات التعليمية يعملون فى عزلة تامة تقريبا، وبذلك فهم لا يعملون كفريق وهذا الانفصال يعوق مسيرة التطوير ، لأنه يقلل من إمكانية الاستفادة من خبرات الآخرين. (جابر عبد الحميد ٢٠٠٤ ص ١٠١)

إن توفير ثقافة التعاون لتحقيق التطور في نظام التعليم والتعلم المنشود والانفتاح على كل ما هو جديد والميل نحو التجريب (محمد الأصمعي محروس (٥٧٩، ص ٢٠١٥)

إن الثقافة التعاونية تلعب دوراً هاماً في تحسين وتطوير الجامعات ترجع الى دورها في إتاحة الفرصة للمعلم للمشاركة في وضع الأهداف، واتخاذ القرارات، وهذا يحتاج الى التحفيز والتمكين لتحقيق التنمية الجماعية، وتعزيز الإيمان بأهمية عملية التحسين المستمر للجامعات وللأفراد، لذا يجب دعم التعاون والتخلص من الفردية والمركزية، كما تساعد الثقافة السائدة بين أعضاء هيئة التدريس على تدعيم التعلم المهني وتعزيزه، فعندما يكون هناك اشتراك في الأفكار والعمل سوياً من أجل التعليم واستخدام المهارات، فإن الأفراد سوف يضعون خططا للتحسين المدرسي، وينظمون جماعات العمل، ويحسنون من طرق تدريسهم. (شبل بدران الغريب، سلامة عبد العظيم حسين، رضا إبراهيم المليجي ٢٠٠٥، ص ٢٣٧)

مما سبق يتضح أهمية توفر علاقات اجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس ومن يتعاملون معهم من طلاب وإدارة وأولياء أمور والمجتمع المحلي، على أن تتسم تلك العلاقات بالانفتاح وتبادل الخبرات، وتقبل التغيير، والحوار، وممارسة التأمل الجماعي، والمرونة، والعمل بروح الفريق، مع إتاحة قدر من المشاركة في صنع القرار، وتبادل الأدوار بين أعضاء هيئة التدريس، واشتراك أعضاء هيئة التدريس في أكثر من فريق.

٣- القيادة الفعالة:

يحتاج إصلاح وتطوير نظام التعليم والتعلم إلى توفر القيادة القادرة على حشد أعضاء المجتمع الجامعي خلف رؤية واضحة للإصلاح والتجديد، والقادرة على تهيئة المناخ الجامعي لتفهم أهمية التغيير وتقبل عمليات الإصلاح ودعمها.

إن امتلاك مديري المؤسسات التعليمية للمهارات القيادية، وذلك من أجل نشر الروح الجماعية في عمليتي صنع واتخاذ القرار، والقدرة على تقديم وجهات نظر مرنة ومتنوعة فيما يخص واقع البيئة المدرسية. (أحمد حسين الصغير ٢٨٧ ص ٢٠٠٧):

فهناك علاقة وثيقة بين الاهتمامات الاجتماعية للقائد، وبين تجديد الثقافة الجامعية، فكما كان القائد يتميز بالحس الجماعي، والمرونة العقلية، والانفتاح على الآخرين، كلما أدى ذلك إلى نشر ثقافة العمل بروح الفريق، وتطبيق آليات متنوعة تسهم في تحسين الأداء، فضلاً عن إتاحة مناخ مفعم بالصدقة، والثقة، والعلاقات الإنسانية التي تساعد على إنجاز المهام، كما

أشارت الدراسة إلى أهمية دور القائد في تعزيز ودعم عمليات التحول والتغيير نحو استراتيجية التعلم المدمج. (Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A 2005 p 47) ..
وتتيح القيادة التشاركية الفرصة للعاملين للمساهمة في صنع القرارات ، خاصة تلك القرارات المرتبطة بتحسين الممارسات المهنية اليومية الخاصة بهم، وتشجيع الاستقلالية، ونشر مبادئ المساءلة والمحاسبية. (محمد الأصمعي محروس ٢٠١٥، ٥٧٨).
ويتطلب ذلك مزيدا من اللامركزية والانفتاح والثقة والعمل بروح الفريق وروح المبادرة والمنافسة وتقدير المبادرات الفردية.

٤ - الاستقلالية:

إن نجاح تطوير العملية التعليمية يحتاج إلى المزيد من الاستقلالية، وإنه من الأهمية بمكان العمل على إستقلالية المؤسسات التعليمية وضرورة منحها صلاحيات تتعادل مع مسؤولياتها الواسعة، وذلك باعتبارها وحدة إدارية لها السيادة والحرية في اتخاذ القرارات وتسيير المهام من خلال مشاركة جهود كافة العاملين بها. (محمد إبراهيم محمد عبد العزيز خاطر (٢٠١٢، ص ١٩٢)
وتحتاج الاستقلالية إلى مزيد من اللامركزية، والتمكين وتنمية المهارات القيادية والمحاسبية، بالإضافة إلى تنمية روح الانتماء والولاء بين العاملين.

المحور الثالث : آليات نشر الثقافة الإيجابية والمرنة لتطوير العملية التعليمية.

- هناك عدة آليات لازمة لنشر الثقافة الإيجابية والمرنة بين لتطوير العملية التعليمية منها:
١. القراءة الذاتية الهادفة والمنظمة لتعزيز الثقافة وتجديدها عند الفرد .
 ٢. خلال وسائل الإعلام، والدور الذي يمكن أن تقوم به.
 ٣. من خلال الإنترنت وما يمثله من مصدر عظيم للثقافة المعاصرة في شتى جوانب الحياة
 ٤. إعادة صياغة التعليم ضمن السياقات الثقافية.
 ٥. نشر ثقافة الحوار التفكرى بين العاملين في المؤسسات التعليمية، والعمل كفريق حتي يمكن الاستفادة من خبرات الآخرين.

٦. توفر علاقات اجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس ومن يتعاملون معهم من طلاب وإدارة وأولياء أمور والمجتمع المحلي، على أن تتسم تلك العلاقات بالانفتاح وتبادل الخبرات، وتقبل التغيير، والحوار،
٧. توفر القيادة القادرة على حشد أعضاء المجتمع الجامعي خلف رؤية واضحة للإصلاح والتجديد، والقيادة على تهيئة المناخ الجامعي لتفهم أهمية التغيير وتقبل عمليات الإصلاح ودعمها
٨. تعزيز الأبعاد الثقافية في مجموعة من البيئات التعليمية،
٩. إنشاء شراكات جديدة وموسعة بين التدريس والتعلم.
١٠. استكشاف طرق التدريس المبتكرة التي تطور قدرات المتعلمين للمشاركة بشكل مسؤول محلياً وعالمياً، بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة وأولئك الذين هم في حالات ضعف.
١١. إطلاق مجموعة من المشاريع النموذجية حول العالم، من التعليم الجيد وتغيير المناخ، إلى الإدماج الاجتماعي وحرية التعبير
١٢. إستقلالية المؤسسات التعليمية وضرورة منحها صلاحيات تتعادل مع مسؤولياتها الواسعة.
١٣. إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة في صنع القرارات، خاصة تلك القرارات المرتبطة بتحسين الممارسات المهنية اليومية الخاصة بهم.
١٤. توفير بيئة مادية آمنة واتجاهات ايجابية ومعنويات عليا لدي جميع العاملين وإجماع علي أهمية التعلم المستمر والتطوير.
١٥. نشر الوعي بضرورة العمل الجماعي و تحديد أهداف مشتركة بين العاملين ،يتبعه عمل جماعي ومشاركة في المسؤوليات .
١٦. فتح قنوات إتصال واضحة وفعالة للتواصل بين العاملين .
١٧. شعور أعضاء هيئة التدريس بمسؤولية تعلم الطلاب ،وتشجيعهم وعدم لومهم علي اخفاقتهم ، وإدراك ان كل طالب قادر علي التعلم.
١٨. توفير فرص لنشاطات مشتركة والتفاعل مع المجتمع مع إشراك هام لأولياء الأمور.
١٩. التشجيع علي المغامرة ووتحمل المخاطر ،مع الإعتراف بالأخطاء.
٢٠. سيادة علاقة الزمالة بين العاملين ،إذ يشاركون بعهم البعض طرح الأفكار والتصدي للمشكلات وتقديم الحلول.

٢١. التركيز علي التطوير المهني للعاملين ،والمشاركة في الممارسات المهنية بشكل
تعاوني لتطوير آداءهم.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية

أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠١٦): دور الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وجودة¹
الخدمة التعليمية "دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية،مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية مجلد
٥٣، عدد١،يناير ٢٠١٦

- فايز علي سلامة العتوم (٢٠٠٤):ثقافة المدرسة وعلاقتها بتحصيلهم الدراسي "دراسة مقارنة لأنموذجي
مدارس الثقافة العسكرية والمدارس العامة الثانوية في الأردن"،رسالة دكتوراه،كلية التربية،الجامعة الأردنية

- نور عوض عوض الزايدي (٢٠١١):واقع ثقافة المدرسة في مدارس تعليم البنات من وجهة نظر المعلمات
في المملكة العربية السعودية،مجلة عالم التربية، العدد ٢٣ يناير
لورنس إم برينسيبييه، الثورة العلمية مقدمة قصيرة جداً، ترجمة محمد عبد الرحمن إسماعيل؛ مراجعة شيماء
عبد الحكيم طه (القاهرة: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، ٢٠١٤).

ولاء محمود عبد الله بيومي (٢٠٠٧):النشاط المدرسي في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء
ثقافة المدرسة،رسالة ماجستير،كلية التربية،جامعة المنصورة.

: مني النعيمي،ومني بابتي،نسرين محمد(٢٠١٣): تفعيل دور التعليم المهني في قطر،مجلة جامعة حمد بن
خليفة،أكتوبر ٢٠١٢، المجلد ٢٠١٢

ابراهيم ناصر(١٩٨٢):الإنثروبولوجيا الثقافية، مطابع جمعية عمال المطابع الأردنية،الأردن.

أحمد الخطيمي (٢٠٠٧)"الثقافة: مفهومها،خصائصها،مكوناتها"،رسالة المكتبة،جمعية المكتبات والمعلومات
مج٤٢، ع٣، ٤، سبتمبر .

أسماء أحمد خلف حسن (٢٠١٩):السناريوهات المقترحة لمتطلبات التنمية المهنية الإلكترونية للمعلم في ضوء
الثورة الصناعية الرابعة،المجلة التربوية،كلية التربية،جامعة سوهاج،العدد ٦٨، ٢٠١٩.

إيمان فتحى عبدة الحمامسى (٢٠٠٨): تأثير ثقافة المنظمة على فعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية في
المنظمات المصرية، دراسة نظرية تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٢.

ايمان جمعة محمد عبد الوهاب (٢٠١٥):ثقافة المدرسة المصرية وبناء مجتمع التعلم "دراسة في محددات
العلاقة وشروط التحول"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس،العدد ٦١،الجزء الثاني

بلال خلف السكارنة (٢٠٠٩) : التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،
الأردن

جبران مسعود الرائد) معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، الطبعة الثانية، بيروت، ١٩٦٩، .
جمال علي خليل الدهشان، سماح السيد محمد السيد (٢٠٢٠) رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية
لجامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي، المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، العدد ٧٢، أكتوبر
٢٠٢٠،

جيرالد جرينبرج، روبرت باون (ترجمة رفاعي محمد رفاعي): إدارة السلوك في المنظمات، دارالمريخ للنشر
، المملكة العربية السعودية .

جيروم كيغان، الثقافات الثلاث: العلوم الطبيعية والاجتماعية والإنسانيات في القرن الحادي والعشرين،
ترجمة صديق محمد جوهر، عالم المعرفة؛ ٤٠٨ (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ٢٠١٤)
حبيب معمر (٢٠٠٦): الثقافة كعملية تعلم، مجلة دفا تر، مركز الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية، كلية
الأداب والعلوم الإنسانية بفاس، المغرب، العدد ٤ .

خديجة عبد العزيز علي ابراهيم (٢٠١٥): تصور مقترح لتفعيل برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس لتطوير
آداءهم الأكاديمي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية جامعة سوهاج
، المجلد ٣١، العدد ٥، الجزء الثاني.

الزبيدي، قضايا العولمة والمعلوماتية في المجتمع العربي المعاصر

سلوي حلمي على يوسف (٢٠١٩) سيناريوهات بديلة للإصلاح المدرسي بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء
نظرية (الشبكة والمجموعة الثقافية) " نظام الثانوية العامة الجديد نموذجاً" مجلة العلوم التربوية، العدد الأول
ج ٢، يناير ٢٠١٩ .

سليم ناصر بركات (٢٠١٦): الثقافة : مفهوم وممارسة، مجلة الموقف الأدبي، م ج ٤٥، ع ٥٣٩ .

المنتدى، العدد ١٥١ (نيسان/أبريل ١٩٩٨ «المنتدى (عكان))، ، ، ،

صبيح قاسم، وهشام الخطيب (١٩٩٧): أفكار في إصلاح مسيرة البحث العلمي والتطوير التجريبي في بلدان
الوطن العربي، مجلة المنتدى (عكان)، العدد ١٣٩ نيسان/أبريل .

صفاء عبدالجواد الحسن (٢٠١٩) تأثير ثقافة المنظمة في الولاء التنظيمي "دراسة استطلاعية في عينة من
الجامعات العراقية"، مجلة الدنانير، العدد السابع عشر .

عبد الرحمن محمد نفيذ الحارثي (٢٠٢٠): آليات تضمين مهارات القرن الحادي والعشرون في برامج الإعداد
التربوي للمعلم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، العدد
٧٢، ابريل ٢٠٢٠ .

عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جويذة (٢٠١٠): "دور الثقافة التنظيمية في التنبأ بقوة الهوية
التنظيمية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الثاني .

عبد الله البستاني (الوافي) معجم وسيط للغة العربية، مكتبة لبنان .

علي عبد الرازق جليبي (١٩٨٤) : دراسات في المجتمع والثقافة الشخصية، دار النهضة العربية للطباعة

، والنشر ،

- عمر الزاهي عبد ربه ،مجدي صلاح المهدي (٢٠٢١): دور التربية في الحفاظ علي ثوابت الثقافة العربية، رسالة ماجستير أصول التربية ،كلية التربية ،جامعة المنصورة.
فاروق سيد حسين، الإنترنت والشبكة الدولية للمعلومات (بيروت: دار الكتب الجامعية، ١٩٩٧)، -
محمد أبي بكر عبد القادر الرازي (مختار الصحاح) اعتني بطبعه وتدقيقه عصام فارس الحرساني ،دار عمان ودار الفجر الجديد ط١٩٩٦، ١.
محمد أحمد حسين ناصف (٢٠١٥): ثقافة المدرسة الثانوية وانعكاساتها على عمليات التغيير والإصلاح المدرسي، وتحسين أداء الطلاب: دراسة تحليلية مع التركيز على محافظة الشرقية، مجلة كلية التربية، كلية التربية - جامعة طنطا، عدد ٦٠.
محمد المصيلحي محمد سالم (٢٠٠٣): بناء ثقافة التعلم ،مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد ١٢٥ ، أغسطس ،الجزء الأول ،
محمد فريد وجدي (١٩٧٩) : دائرة معارف القرن العشرين ،دار الفكر ،بيروت ج ٢ .
محمود سلمان العميان (٢٠٠٨): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الرابعة ، عمان ، .
مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٥): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية الإسكندرية ، .
مفيد الزبيدي(٢٠٢١) ، اشكالية العلاقة بين العلم والثقافة في الوطن العربي، مجلة المستقبل العربي ،جامعة بغداد العدد ٥١٢ في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٢١
الموسوعة العربية العالمية ١٩٩٦ (مجموعة من العلماء والباحثين) ،مؤسسة اعمال الموسوعة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى
ناصر دادي عدون (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،دار المحمدية العامة ،الجزائر .
ولاء محمود عبد الله بيومي (٢٠٠٧): النشاط المدرسي في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء ثقافة المدرسة ،رسالة ماجستير ،كلية التربية ،جامعة المنصورة .
ثانياً:المراجع الأجنبية والمواقع :

Engels, N. & et al (2008): principals in schools with appositve school culture, educational studies, Vol. (34), No. (3)

Heidi Paesen (2021):Profiling Organizational Culture: Using Jeroen Maesschalck Grid-Group Cultural Theory as a Lens to Take a Snapshot of an Organization's Culture, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211061564#con2> First published online November 30, 2021

Smith, A. M. K. (2016): Culture and Middle School Reform: From Stalled to Cruising. A Case Study of a Leadership Team's Journey Implementing Middle School Reform, Doctor of Education, George Washington University

<https://www.unesco.org/ar/about-culture-education> ٢٠٢٣-١٠-٦

<https://www.unesco.org/ar/about-culture-education> ٢٠٢٣-١٠-٦

https://caus.org.lb/the-problem-of-the-relationship-between-science-and-culture-in-the-arab-world/#_ftn7 ٢٠٢٣-١٠-٦



عدد أكتوبر
الجزء الثالث ٢٠٢٤

جامعة بني سويف
مجلة كلية التربية



Nisreen Mohammad Abunada^{1,2,3} , **منى باتبى**^{1,2,3} , **منى النعمى**^{1,2}

Hamad bin Khalifa University Press (HBKU Press)

Qatar Foundation Annual Research Forum Proceedings, Qatar
Foundation Annual Research Forum Volume 2012 Issue 1, , AHP7

مصطفى الفقي ثقافة <https://www.independentarabia.com/node> الاثنين ٢٧ مايو)
(/ التعليم ٢٠١٩)

https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85 إبراهيم العبيدي. ٢٠٢٣ سبل تعزيز الثقافة في الوقت المعاصر. ٦-١٠-١٠-٨٥