

-

-

:

درس البحث مدى مساهمة الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في بناء ثلاث قيم رئيسة في الطلبة، تمثل تلك القيم في مجموعها ثقافة المنشآت الناجحة و هي الابتكار والخدمة الجيدة و الانتماء. و قد استقصى البحث رأي مجموعة من معلمي و طلبة تلك المرحلة في مدرستين حكوميتين من مدارس مدينة الهفوف.

أوضحت النتائج أن المعلمين في كل من المدرستين يرون عدم تبني الإدارة المدرسية لثقافة المنشآت الناجحة المتمثلة في مجموع القيم محل الدراسة التي قاسها هذا البحث. كما أنهم يؤيدون افتراض عدم دعم الإدارة المدرسية لكل من القيم الثلاث كل على حدة. مع هذا فإنهم يرون أن الإدارة المدرسية تدعم الانتماء بمعدل أكبر من معدل دعمها للخدمة الجيدة و الابتكار.

أما بالنسبة لرأي الطلبة فهو يختلف عن رأي المعلمين، حيث اوضحت النتائج أنهم يعارضون افتراض عدم توفر ثقافة المنشآت الناجحة في المدرستين. كما بينت النتائج أنهم يعارضون افتراض عدم وجود كل من القيم الثلاث (عند قياس كل مجموعة على حدة)، ومع هذا فقد قدروا وجود تلك القيم عند مستويات منخفضة.

هذا و قد تم مناقشة النتائج و بيان جوانب القصور في دعم الإدارة المدرسية لقيم المنشآت الناجحة، و قدمت مقترحات لحل تلك الجوانب.

:

تؤكد أدبيات إدارة الأعمال على أن لكل منشأة ثقافة خاصة بها، وأن تلك الثقافة يمكن أن تكون أحد نقاط القوة أو الضعف التي تدعم أو تعيق قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها (Johnson and Scholes, 1993). ويمكن تعريف ثقافة المنشأة على أنها مجموعة الأعراف و القيم المشتركة و السائدة بين أفراد المنشأة و التي تؤثر على كيفية تأديتهم لعملهم (Hill and Jones, 1995).

تمت محاولات عديدة من قبل الباحثين للتعرف على الخصائص التي تمثل ثقافة المنشآت الناجحة مقارنة بالصفات التي تميز ثقافات المنشآت الأقل نجاحاً. والتي تعتبر واحدة من تلك المحاولات تمت من قبل بيترز و وترمان (Peters and Waterman, 1982) حيث وجدوا أن من القيم و الأعراف التي تتميز بها الشركات الناجحة كالمبادرة و أخذ المخاطرة كعمل المنتجات الجديدة حتى و إن لم تحقق النجاح المطلوب، و تحفيز الموظفين للعمل بأفضل ما يمكنهم و الذي يدخل من ضمنه الاهتمام بالأفراد و احترامهم و التعرف على أفكارهم و تشجيعهم على الابتكار.

أما شنايدر و آخرون (Schneider, et al. 1995) فوجدوا أن هناك ثلاث قيم رئيسية تشترك فيها المنشآت الناجحة هي الابتكار و الرغبة في التغيير و التطوير، الاهتمام بالعملاء و احترام الآخرين، و تشجيع الانتماء من خلال اهتمام الموظفين ببذل جهوداً إضافية تطوعاً منهم. لذا فقد اقترحوا أنه لا بد لكي تنجح المنشآت على المدى البعيد من الاهتمام بتلك القيم.

و لقد تعالت مؤخراً نداءات من سوق العمل في المملكة العربية السعودية تشير إلى عدم الرضا عن مستوى المهارات و القيم التي يحملها الطلبة معهم، مطالبة المدارس و الجامعات بمراجعة شاملة لنظامها التعليمي بحيث يهتم بالجوانب الأكاديمية و السمات الشخصية للمتعلم (التركي، ١٩٩٩؛ العواد، ٢٠٠٠). كما أن العديد من المسؤولين عن التعليم في المملكة ركزوا على أهمية أن تتوفر في مخرجات التعليم

بالإضافة للمواصفات الفنية قيم العمل المناسبة كالاتزام و الدقة و الولاء و غيرها،
وأن يتم تربية الطلبة تربية إسلامية و وطنية مناسبة (الرشيد، ١٩٩٧).

و مع كل هذا الاهتمام ببناء قيم العمل المناسبة لدى الطلبة، إلا أنه لا توجد مع
الأسف دراسات علمية تتناول مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية تلك القيم لدى
المعلمين العاملين بالمدرسة و الطلبة الذين سيكونون بعد إنهاء دراستهم الموظفين
والعاملين في المستقبل.

يحاول هذا البحث سد تلك الثغرة و ذلك بدراسة مدى مساهمة الإدارة المدرسية
في المرحلة الثانوية في بناء القيم التي اقترحها شنايدر و آخرون (Schneider, et al.)
1995) في الطلبة و ذلك بالتعرف على رأي مجموعة من معلمي و طلبة تلك المرحلة.

صممت هذه الورقة العلمية إلى أجزاء حسب التالي: يتناول الجزء الأول مراجعة
الأدبيات المتعلقة بثقافة المنشآت الناجحة مركزاً على الدراسة التي قام بها شنايدر
وآخرون. أما الجزء الثاني فيشرح طريقة البحث المستخدمة للإجابة على أسئلة
الدراسة. تحليل النتائج و مناقشتها تم في الجزء الثالث. أخيراً تم استخلاص بعض
النتائج و ذكر تطبيقاتها و ذلك في الجزء الرابع.

:

يواجه سوق العمل اليوم تغييرات متعددة تتطلب تغيير في المهارات و التعليم
(McLaughlin, 1992). يشير تقرير للجمعية الوطنية للعلوم الأمريكية (American
Association of School Administrators, 1996) إلى أن أساسيات التعليم في القرن
الحادي و العشرين تختلف عن السابق، فالأساسيات الجديدة لم تعد القدرة على
القراءة و الكتابة فقط بل تعدت إلى أساسيات جديدة يجب أن يمتلكها الطلاب
كالقدرة على التواصل و حل المشكلات و التفكير الإبداعي و تبني بعض القيم
الهامة.

إن نقطة البداية في أي مدرسة أو نظام تعليمي هي تعريف و تحديد ماذا يتوقع من الطلاب أن يعرفوا و يكونوا قادرين على عمله بعد تخرجهم من المدرسة (Dagget, 1995)، فبدون ذلك التحديد يبقى التعليم بدون اتجاه. و لقد عملت جهات عديدة على دراسة المهارات و الأساسيات المطلوبة لسوق العمل، و توصلت تلك الدراسات إلى عدة نتائج منها أهمية تنمية بعض القيم الهامة و السمات الشخصية في الطلبة كالقدرة على تحمل المسؤولية و احترام الذات و الآخرين و التفكير الإبداعي و العمل الجماعي (U.S. Department of Labor, 1991).

أما شنايدر و آخرون (Schneider, et al. 1995) فقد توصلوا إلى أن المنشآت الناجحة و التي تمتاز بمعدلات أداء أعلى من المنشآت الأقل نجاحاً كمستوى الربحية و الحصة السوقية تشترك في ثلاث قيم رئيسة. هذه القيم هي كما يلي :

١ - تشجيع الابتكار، فالإدارة ترحب بالتغير و التطور عالمة بخطورة الرضا بالوضع الحالي.

٢ - تشجيع تقديم الخدمة العالية، فالإدارة تهتم بإرضاء كل من العملاء و الموظفين.

٣ - تشجيع الانتماء المتمثل بقيام الإدارة بتحفيز الموظفين على بذل جهود إضافية تدعم نجاح المنشأة و عدم الاقتصار على عمل ما هو محدد لهم فقط.

و قد أوصى شنايدر و آخرون ضمن توصياتهم بأهمية غرس القيم السابقة في الطلبة لكي يتمكنوا من المساهمة في إنجاح المنشآت التي سيعملون معها بعد تخرجهم. لذا يهدف البحث الحالي إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة المدرسية في غرس القيم التي اقترحها شنايدر و آخرون لدى الطلبة، و ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

س١: ما مدى قيام الإدارة المدرسية بإيجاد ثقافة في المدرسة تشجع على الابتكار و التطوير؟

س٢: ما مدى قيام الإدارة المدرسية بإيجاد ثقافة في المدرسة تساعد في تقديم الخدمة الجيدة؟

س٣: ما مدى قيام الإدارة المدرسية بإيجاد ثقافة في المدرسة تشجع الانتماء؟

يتناول الجزء اللاحق من المسح الأدبي تعريفاً لقيم الابتكار و الاهتمام بالعملاء والانتماء و توضيحاً لمحددات تلك القيم في المنشآت. كما استخدمت هذه المحددات في بناء وسيلة القياس التي اعتمدها البحث لتقدير مدى مساهمة الإدارة المدرسية في بناء ثقافة المنشآت الناجحة لدى الطلبة.

:

عرف شنيدر و آخرون الابتكار على أنه قدرة المنشأة على التغير و الاستمرار بتطوير نفسها. أما هايم فعرفه على أنه اكتشاف علاقات غير واضحة بين الأشياء أو الأفكار (Haim, 1998; Schneider, et al. 1995). و لقد قام بعض الباحثين بتحديد الخصائص التي يمكن أن تميز الشركات الابتكارية عن تلك الأقل ابتكاراً واقترحوا أن الأعمال و الإجراءات التالية هي ما يميز الشركات الابتكارية عن الشركات الأقل ابتكاراً (Schneider, et al. 1995; McLaughlin, 1992).

- دعم الإدارة العليا حيث تقدم الإدارة العليا في الشركات الأكثر ابتكاراً الدعم المالي و المعنوي للبدء بالمشروع الابتكاري. لا يمكن للمبدعين مهما كانت قدراتهم الاستمرار في جهودهم لإنجاح الابتكارات إذا تركوا لوحدهم و لم يدعموا.
- نوعية فكرة الابتكار هي المهمة و ليس صلاحية و قوة من أتت منه.
- التركيز على تحليل السوق و التوجه نحو العملاء حيث يقوم المبتكرون بالاستماع للعملاء و تفهم حاجاتهم. يأتي النجاح في السوق من فهم كامل للمستخدمين النهائيين و بناء على معلومات منهم.

- حصول المبتكرين على الدعم القوي من جميع الأفراد داخل المنشأة، والذي ينتج عنه شعور متبني الابتكار بالدعم والتشجيع بدلاً من الشعور بالانعزال.
- تقوم المنشآت الابتكارية بعمل خطوات صغيرة ولكنها متأنية ومدروسة، ويتم تقويمها أثناء العمل و من ثم يتم التعديل حسب الضرورة. مع أن هذا بطيء ولكنه أفضل الطرق المؤدية للنجاح.

:

وجد شنايدر و آخرون (Schneider, et al. 1995) و ثورنبييري (Thornbury, 1999) وكولن و بوراس (Collins and Porras, 1994) أن خصائص الثقافة التي يعتقد الموظفون أنها تميز المنشآت التي تقدم خدمات يراها العملاء على أنها ذات نوعية عالية هي كما يلي:

- تحفيز الموظفين. عندما يرى الموظفون أن منشأتهم تعاملهم بشكل جيد و تحيي فيهم الشعور بأنهم مواطنون فيها لهم أهميتهم فإن العملاء ذكروا أنهم حصلوا على مستوى عال من الخدمات. يميل الموظفون إلى معاملة الآخرين كما يعاملون، فالموظفون الذين يتم معاملتهم على أنهم أفراد مهمون في المنشأة يعاملون العملاء بنفس الطريقة.
- اهتمام كبير بالمحافظة على الزبائن الحاليين. عندما يذكر العملاء أنهم حصلوا على مستوى مرتفع من الخدمة، فإن الموظفين يصفون منشأتهم على أنها تهتم بالمحافظة على عملائها الحاليين و جذب عملاء جدد.
- الاهتمام بالتفاصيل المتعلقة بنوعية الموظفين و توفر الموارد الضرورية. ذكر الموظفون في المنشآت التي صنفتها العملاء على أنها تقدم خدمات جيدة لهم، أنهم مدربون بشكل جيد و أن المعدات و المواد التي يعملون بها حديثة. تعامل المنشآت المهتمة بعملائها موظفيها على أنهم موارد قيمة يتم التعامل معهم على أن الاستثمار فيهم بالتدريب و غيره هو استثمار طويل الأجل.

:

المقصود بالانتماء هو قيام الموظفين بالإضافة لتأدية مهام العمل المحددة لهم ببذل جهود إضافية تطوعاً منهم تدعم نجاح المنشأة و تدل على حرصهم على نجاحها (Schneider, et al. 1995). هناك العديد من الأمثلة التي يمكن أن تدلل على انتماء الموظفين في منشأة ما ، منها مساعدة الموظفين القدامى الموظفين الجدد في فهم العمل ، عدم استخدام الإجازات المرضية إلا إذا كان الشخص مريضاً ، مساعدة الموظف لموظف آخر دون أن يطلب منه ذلك.

أشار بعض الباحثين أن الموظفين في المنشآت التي تسود فيها قيمة الانتماء يرون منشآتهم تسود فيها القيم والأعراف التالية (Schein, Schneider, et al. 1995, 1993):

- العدل ودعم الشعور بالثقة المتبادلة. عندما يرى الموظفون العدل في منشآتهم فإنهم يتصفون بالانتماء. يؤدي العدل للشعور بالثقة ، و التي بدورها تؤدي لقيام الموظفين بأعمال و تبني سلوكيات تدعم نجاح و فعالية المنشأة. يرى الموظفون العدل ليس فقط من خلال العدالة في الراتب بل في جميع أشكال التقدير و الحوافز كاحترام فرص الترقية و الحوافز المالية.

من الأمور التي تحيي ثقة الموظفين بالإدارة قيام الإدارة بعمل ما تطلب من الموظفين عمله. إذا رغبت الإدارة أن يوافق المرؤوسون على خفض رواتبهم مثلاً فإن على الإدارة أن تقبل بخفض راتبها بنفس النسبة. باختصار ثقة الموظفين أساسية لولائهم و انتمائهم ، فالموظفون الذين يرون أنهم مستغلون من قبل الإدارة يكون ولائهم و ارتباطهم بالمنشأة ضعيفاً.

- التعاون و المساعدة. مناخ العمل الداعم للتعاون يؤسس الثقافة التي تدعم قيام الموظف بأعمال إضافية لما هو محدد له. تظهر الإدارة في المنشآت التي تسود فيها قيم التعاون بين الموظفين تعاونها و مساعدتها للموظفين. عندما يقوم أحد أفراد الإدارة العليا مثلاً

بأخذ مكان أحد الموظفين الذين عندهم ظرف طارئ كأن يكون وعكة صحية فإن هذا يوصل فكرة أهمية التعاون. كذلك عندما يرى الموظفون قيام بعض الأفراد بعمل بعض المهام تطوعاً منهم لخدمة المنشأة فإنهم سيعملون مثل ذلك.

- وجود نظام الحوافز يدعم العمل الجماعي والمساهمات العامة. إن إمكانية الشعور بالانتماء بين الموظفين تقل مع استخدام نظام الحوافز الذي يشجع الفردية. إذا رأى الموظفون أنهم يكافئون بناء على قيامهم بما هو محدد لهم فقط فإنهم قد يخلصون إلى أن السلوكيات المهمة هي فقط تلك المرتبطة بالإنتاجية و بعدد القطع المنجزة مثلاً. هذا التوجه يعيق الانتماء المتمثل بالتعاون و الحرص على نجاح المنشأة بغض النظر عن من هو خلف النجاح.

:

مرت هذه الدراسة بمرحلتين؛ الأولى استكشافية كان الغرض منها تكوين أسئلة البحث، و قد تمت بعد مراجعة للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة. أما المرحلة الثانية فكان الغرض منها الإجابة على أسئلة البحث و ذلك باللجوء لمصادر المعلومات الأساسية. و لقد تم تبني الأسلوب الإحصائي (الكمي) مقارنة بأسلوب الحالات (النوعي) لأن هذه الدراسة تقيس العديد من المتغيرات و التي قد لا يمكن تغطيتها عن طريق الحالات. كما أن ضيق الوقت المتاح لهذه الدراسة ساهم في تبني ذلك الأسلوب. وحيث أن هذه الدراسة لا تهدف لتقدير تأثير متغير على متغيرات أخرى لذا تصنف على أنها وصفية مقارنة بالدراسة السببية.

و قد تم استخدام الاستقصاء عن طريق الاستبيان لجمع المعلومات و ذلك لسهولة وسرعة الحصول على المعلومات المطلوبة من المعلمين و الطلبة، و كذلك لأنه من الطرق الشائعة في الأدبيات المتعلقة بتحديد ثقافة المنشآت.

حيث أن هذه الدراسة تبحث في المعلومات الخاصة بالإدارة المدرسية مما يعني أن مجتمع البحث هو إدارات المدارس المختلفة. ولقد اختار الباحث مدرستين من مدارس مدينة الهفوف للمرحلة الثانوية. وتم إرسال نوعين من الاستبيانات، واحدة خاصة بالمعلمين وأخرى خاصة بالطلبة (السنة الثالثة).

و لقد اختيرت المرحلة الثانوية لكبر أعمار الطلبة مما يعني قياس أدق لأسئلة البحث، و لكون بعض الطلبة ينخرط في مجال العمل بعد إنهمائهم المرحلة الثانوية وبالتالي يكونون متأثرين في عملهم بما تعودوا عليه في المرحلة الثانوية من سلوكيات وقيم. يضاف لذلك عدم وجود ما يدعو للاعتقاد باختلاف القيم التي تحاول الإدارة المدرسية في المرحلتين الابتدائية و المتوسطة غرسها بين الطلبة عنها في المرحلة الثانوية.

كما اختير طلبة السنة الثالثة لأنه يفترض أن يكونوا أقدر من طلبة السنة الأولى والثانية على الحكم على مدى حرص الإدارة المدرسية على بناء الثقافة التي تمتاز بالثلاث القيم التي يقيسها هذا البحث في المدرسة.

و قد تم توزيع الاستبيانات على الطلبة باختيار فصل واحد من فصول المرحلة الثالثة في كل مدرسة مما يعني أن العينة غير احتمالية و من نوع العينات الميسرة. و قد تم توزيع الاستمارة من قبل أحد إداريي المدرسة، و الذي بين للطلبة أهمية البحث وأهدافه. هذا و لا يجد الباحث ما يدعو لعدم إمكانية تعميم النتائج المجمعة من الفصل الواحد على بقية الفصول.

و تم اختيار مدرستين فقط و في مدينة الهفوف لاعتقاد الباحث بتجانس مفردات المجتمع (مدارس المرحلة الثانوية، و في جميع مناطق المملكة)، و بالتالي لا يشعر الباحث بالقلق نحو تعميم النتائج. يضاف لذلك محدودية وقت و ميزانية البحث. هذا وقد كانت المدرسة رقم ١ من المدارس الحديثة التي بنتها شركة أرامكو السعودية مؤخراً، بينما كانت المدرسة الأخرى ذات مبنى قديم. كما أن حجم المدرسة رقم (١) من ناحية عدد الطلبة و المعلمين أكبر من حجم المدرسة رقم (٢).

كما أن القيام باستقصاء كل من المعلمين و الطلبة و عدم الاكتفاء باستقصاء الطلبة فقط جاء رغبة في زيادة التأكد من توفر معيار الشرعية "Validity" حيث أن هناك جزءاً كبيراً مما تقوم به الإدارة المدرسية لا يرتبط مباشرة بالطلبة بل بالمعلمين وبالتالي فإن استقصاء الطلبة فقط قد لا يعطي إجابة دقيقة لأسئلة البحث.

أحتوى كل من الاستبيانين (للمعلمين و للطلبة) على ثلاث مجموعات من الأسئلة، و التي تم تجميعها و تحديدها بناء على محددات قيم الابتكار و خدمة العملاء و الانتماء التي اقترحها الباحثون و التي تم توضيحها في جزء المسح الأدبي من هذه الدراسة. يحوي الجزء الأول أسئلة تقيس مدى توفر القيم و الأعراف التي تدعم الابتكار و التطوير في المدرسة، و الجزء الثاني يقيس القيم المتعلقة بالاهتمام بالآخرين و الحرص على تقديم الخدمة الجيدة. أما الجزء الثالث فيحوي أسئلة تتعلق بالثقافة التي يسود فيها الانتماء (أنظر الملحق رقم ١ و الذي يحوي الاستبيان الخاص بالمعلمين، و الملحق رقم ٢ و الذي يحوي الاستبيان الخاص بالطلبة).

و لقد حرص الباحث على عدم الإطالة في أسئلة الاستبيان رغبة في زيادة معدل الردود و الدقة في الإجابة على الأسئلة. كما تم تضمين الاستبيان خطاب من الباحث يبين أهمية البحث و يحث مفردات العينة على الإجابة.

و تم استخدام أسئلة ذات ردود مغلقة لمزية ثبات الإجابات مما يسهل إدارتها و تحليلها، و قد استخدم مقياس من خمس مستويات حيث ١ = أعارض بدرجة كبيرة، ٢ = أعارض، ٣ = محايد، ٤ = أوافق، ٥ = أوافق بدرجة كبيرة).

أخيراً تم مراجعة المعلومات المجمععة للتأكد من اكتمالها و صحتها قبل تحليلها. و قد تم التحليل باستخدام المتوسطات الحسابية و اختبار t ، و قد تم وضع أسئلة البحث على شكل افتراضات بالشكل التالي:

Ho: $U < \text{or} = 3$

Ha: $U > 3$

حيث افتراض عدم هو أن المتوسط الحسابي لمجتمع البحث أقل من أو يساوي ٣ (محايد و معارض و معارض بقوة) على أسئلة البحث.

كما تم استخدام اختبار t (Tow- independent samples) للتعرف على ما إذا كان هناك اختلاف حقيقي (Significant) بين الطلبة في كل من المدرستين. أما بالنسبة لعينة المعلمين فقد استخدم اختبار مان وتني (Mann- whitney) لقياس ماذا كان هناك اختلاف بينهم في المدرستين و ذلك نظراً لصغر حجم عينة المعلمين.

إن لطريقة البحث التي استخدمها الباحث بعض المحدودات التي يقترح ملاحظتها والعمل على تجاوزها في الأبحاث المستقبلية هي :

: تم استخدام الطريقة الإحصائية مقارنة بأسلوب الحالات، لذا فقد يكون من المناسب عمل مثل هذا البحث بدراسة مدرستين أو ثلاث مدارس بشكل أكثر تفصيل و ذلك بمقابلة الإدارة و المعلمين و الطلبة ومراقبة تصرفاتهم. إن القصص المتداولة بين الطلبة و الروتين المتعود عليه في العمل يعطي مؤشرات واقعية عن القيم التي تسود في المدارس.

: تم دراسة مدرستين حكوميتين من مدارس المرحلة الثانوية و في مدينة الهفوف، لذا يقترح توجيه بحوث أكثر لدراسة مدارس خاصة و مراحل تعليمية أخرى و في مدن غير الهفوف و لعدد أكبر من المدارس. كما يمكن في هذا الجانب استقصاء أرباب العمل و أساتذة الجامعات لمعرفة رأيهم عن مدى تحلي الطلبة الذين عملوا بعد المرحلة الثانوية و الذين انضموا للجامعات بقيم المنشآت الناجحة.

: بحثت هذه الدراسة في ثلاث قيم رئيسية مما يعني إمكانية إضافة قيم أخرى في البحوث المستقبلية. كما يمكن عمل بحوث عليها لتقرير درجة أهمية كل نوع من القيم الثلاث. مع وجود المحدودات السابقة إلا أن الباحث يؤكد توفر معياري الصدق Validity و الثبات Reliability في البحث.

:

تم جمع ٤٤ استمارة من المعلمين و ٩٥ استمارة من الطلبة. من بين استمارات المعلمين كان هناك ٢٦ استمارة من المدرسة رقم ١ و ١٨ استمارة من المدرسة رقم ٢. أما بالنسبة للطلبة فقد رد ٥٦ طالب من المدرسة رقم ١ و ٣٨ طالب من المدرسة رقم ٢. الأعداد السابقة كانت متوقعة نظراً لكبر المدرسة رقم ١ مقارنة بالمدرسة رقم ٢ كما ذكر سابقاً.

و قد تم تقدير درجة الثبات "Reliability" للمعلومات المجمعة من المعلمين و الطلبة وذلك بإيجاد Cronbach's Coefficient Alpha، و قد أوضحت النتائج أن درجة الثبات جيدة حيث كانت ٩١، . بالنسبة لاستقصاء المعلمين، و ٨٦،٠ بالنسبة للطلبة.

:

يوضح الجدول رقم (١) أن المعلمين في كل من المدرستين يرون عدم تبني الإدارة المدرسية لثقافة المنشآت الناجحة و المتمثلة في مجموع الثلاث قيم الرئيسة التي قاسها هذا البحث و هي: الابتكار و الخدمة الجيدة و الانتماء حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموعات الثلاث ٣،٠٦ ، و قيمة p هي ٠،٢٨ .

جدول رقم ١

ترتيب رأي المعلمين في درجة تبني الإدارة المدرسية لقيم المنشآت الناجحة حسب المتوسط الحسابي لمجموعات الأسئلة الثلاث و لكامل المجموعات (ثقافة المنشأة الناجحة)، اختبار t، و اختبار مان وتني

()			t				
p			p	t			
'	'	'	'	'	-	'	
*	'	'	'	'		'	
'	'	'	'	'		'	
'	'	'	'	'		'	

❖Statistically significant at 95%

كما بين الجدول رقم (١) أن المعلمين يؤيدون افتراض عدم دعم الإدارة المدرسية لكل من القيم الثلاث كل على حدة حيث كانت قيمة p لقيم الابتكار ٠,٦٨ و لقيم الخدمة الجيدة ٠,٣٧ و أخيراً لقيم الانتماء ٠,١٠. مع هذا فيوضح الجدول رقم ١ أن المعلمين يرون أن الإدارة المدرسية تدعم الانتماء (المتوسط الحسابي ٣,١٧) بمعدل أكبر من معدل دعمها للخدمة الجيدة (المتوسط الحسابي ٣,٠٤) و الابتكار (المتوسط الحسابي ٢,٩٦).

أخيراً يوضح الجدول رقم (١) اختلاف رأي المعلمين في المدرستين حيث يبدو جلياً أن إدارة المدرسة رقم (١) بناء على رأي المعلمين أفضل من إدارة المدرسة رقم (٢) في دعمها لثقافة المنشآت الناجحة. مع هذا فالاختلاف بين المدرستين لم يكن جوهرياً عند معدل تأكد ٩٥٪ إلا في قيم الخدمة الجيدة مما يعني إمكانية تعميم النتائج السابقة على المدرستين. أما بالنسبة للاختلاف في دعم الإدارة المدرسية للخدمة الجيدة فيمكن تفسير ذلك بسبب اختلاف المدرستين في حداثة المبنى مما قد يعطي إدارة المدرسة إمكانية أكبر لتقديم خدمات أفضل للمعلمين و الطلبة.

جدول رقم (٢) يعرض جميع الأسئلة التي وردت في الاستبيان الموزع على المعلمين حسب مجموعات القيم الثلاث. فيما يتعلق بقيم الابتكار و التطوير فإن هذا الجدول يوضح ترحيب الإدارة المدرسية بالأفكار و المقترحات التي يقدمها المعلمون، و سعي الإدارة للتغيير و البحث عن الأفضل حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الأول ٣,٧٣ وللثاني ٣,٤٣. بينما حصل "عدم معاقبة الإدارة للمعلم إذا أخطأ إذا كان ذلك المعلم يهدف للتطوير" على الترتيب الأقل (المتوسط الحسابي ٢,٣٦)، يليه في الترتيب "ليس من الضروري أخذ موافقة الإدارة عند الرغبة بمحاولة عمل شيء جديد" (المتوسط الحسابي ٢,٤٣).

أما بالنسبة لقيم الخدمة الجيدة فيبدو من الجدول رقم (٢) عدم الاختلاف كثيراً في رأي المعلمين لمدى حرص الإدارة على دعم ذلك النوع من القيم. مع هذا فقد حصل "تحرص الإدارة على تحديث المنافع لضمان تحسن مستوى الطلبة" على أعلى معدل (المتوسط الحسابي ٣,١٤)، وحصل "تهتم الإدارة بإرضاء المعلمين وتحقيق رغباتهم" على المعدل الأقل (المتوسط الحسابي ٢,٨٩).

أخيراً يرى المعلمون فيما يخص درجة انتمائهم حرص المعلمين على سمعة المدرسة والولاء لها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك المتغير ٣,٥٤ كما يوضح الجدول رقم (٢). أما بالنسبة للمتغير الأقل موافقة من قبل المعلمين فهو قيام الإدارة بمعاملة المعلمين بالعدل (المتوسط الحسابي ٢,٥٢).

:

رأي الطلبة في مدى توفر ثقافة المنشآت الناجحة في المدرستين يختلف كما يوضح الجدول رقم (٣) عن رأي المعلمين. يعارض الطلبة افتراض عدم توفر ثقافة المنشآت الناجحة في المدرستين حيث بلغت قيمة p ، و بمتوسط حسابي ٣,٢١. قد يرجع هذا الاختلاف نتيجة قوة انتماء المعلمين وبالتالي محاولتهم المساهمة في غرس قيم الابتكار و الخدمة الجيدة و الانتماء في الطلبة. أوضح تحليل المعلمين أنه مع عدم دعم الإدارة المدرسية لقيم الانتماء بين المعلمين إلا أنه ما زال هناك درجة جيدة من حرص المعلمين على نجاح المدرسة و دعم سمعتها و بذلهم ما يستطيعونه لتحقيق التطوير و لتقديم خدمة جيدة للطلبة. هذا بدوره أعطى الطلبة قناعة بتوفر قيم الابتكار و الخدمة الجيدة و الانتماء في المدرستين.

جدول رقم ٣

ترتيب رأي الطلبة في درجة تبني الإدارة المدرسية لقيم المنشآت الناجحة حسب المتوسط الحسابي لمجموعات الأسئلة الثلاث و لكامل المجموعات (ثقافة المنشأة الناجحة)، اختبار t، و اختبار مان وتني.

المتغير	المتوسط الحسابي	الترتيب	اختبار t		اختبار ما وتني (المتوسط الحسابي)	
			قيمة t	قيمة p	مدرسة ١	مدرسة ٢
دعم الابتكار	'		'	'	'	'
دعم الخدمة الجديدة	'		'	'	'	'
دعم الانتماء	'		'	'	'	'
ثقافة المنشأة الناجحة	'		'	'	'	'

Statistically significant at 95% ❖

إن النتيجة السابقة هامة حيث لم تقس الأبحاث السابقة درجة الأهمية المعطاة لكل واحدة من القيم السابقة. هذا البحث يقترح أهمية الانتماء و أن توفرها يساهم في سعي الأفراد للتطوير و لتقديم الخدمات الجيدة.

كما يوضح الجدول رقم (٣) معارضة الطلبة لافتراض عدم توفر كل من القيم الثلاث (عند قياس كل مجموعة على حدة) حيث بلغت قيمة p لكل مجموعة أقل من ٠,٠٥. مع هذا فيلاحظ عدم ارتفاع المتوسط الحسابي لكل واحدة من تلك القيم مما يعني عدم تأييد الطلبة كثيراً لوجود تلك القيم في المدرستين (المتوسط الحسابي لقيم الابتكار ٣,١٨، و لقيم الخدمة الجيدة ٣,١٨ كذلك، أما قيم الانتماء فكان المتوسط الحسابي أعلى قليلاً حيث بلغ ٣,٢٥). إن ارتفاع المتوسط الحسابي لقيم الانتماء بناء على رأي الطلبة كان متوقعاً نظراً لارتفاع قيم الانتماء بين المعلمين مقارنة بقيم الابتكار و الخدمة مما قد يكون سبباً في انعكاس ارتفاع قيم الانتماء على الطلبة مقارنة بالقيم الأخرى.

ملاحظة أخرى يوضحها الجدول رقم (٣) هي عدم وجود فروق حقيقية بين المدرستين عند قياس مجموع القيم الثلاث (ثقافة المنشآت الناجحة) أو عند قياس كل مجموعة من القيم الثلاث على حدة حيث كانت قيمة p لها أعلى من ٠,٠٥. مع هذا فتظل المدرسة رقم (١) أفضل من المدرسة رقم (٢) بناء على رأي الطلبة فيما يتعلق بدعم جميع قيم المنشآت الثلاث التي قاسها البحث.

أخيراً يستعرض الجدول رقم (٤) رأي الطلبة في جميع الأسئلة التي وردت في الاستبيان الموزع عليهم. حصل كل من سعي الإدارة و المعلمين للتغيير و البحث عن الأفضل على الترتيب الأول و الثاني بناء على المتوسط الحسابي بين المتغيرات التي قاست قيم الابتكار و الرغبة في التطوير (المتوسط الحسابي للأول ٣,٥٤ و للثاني ٣,٢٧). كما كان ترتيب ترحيب الإدارة بالأفكار و المقترحات الجديدة التي يقدمها الطلبة هو الترتيب السادس (قبل الأخير و بمتوسط حسابي ٢,٩٦) و يليه استطاعة الطلبة إبداء الرأي دون خوف (حيث المتوسط الحسابي ٢,٨٤).

أما بالنسبة لمجموعة الأسئلة المتعلقة بقييم الخدمة الجيدة فكان النصيب الأكبر لحرص المعلمين على تقديم أفضل الخدمات للطلبة (المتوسط الحسابي ٣,٣٧)، يليه قيام الإدارة بتحديث المنافع (المتوسط الحسابي ٣,٣٦). أما بالنسبة للمتغير ذو الترتيب الأخير فكان من نصيب حرص الإدارة على معرفة مشاكل الطلبة و رغباتهم (المتوسط الحسابي ٢,٩٦).

أخيراً حصل "تقدير الإدارة الجهد الذي يبذله الطلبة لإنجاح الأنشطة الطلابية" على الترتيب الأول بين مجموعة الأسئلة الخاصة بقييم الانتماء حيث كان المتوسط الحسابي ٣,٣٩. أما الترتيب الأخير فكان لسؤال "الطلبة حريصون على ممتلكات المدرسة" حيث كان المتوسط الحسابي ٢,٩٤.

جدول رقم (٤)

ترتيب رأي الطلبة في درجة تبني الإدارة المدرسية لقيم المنشآت الناجحة حسب المتوسط الحسابي

		_____ :
	,	
	,	
	,	
	,	
	,	
	,	
	,	
	,	_____ :
	,) (...
	,	
	,	
	,	
	,	
	,	(..)
	,	_____ :
	,) (..
	,	()
	,) (
	,	
	,	

:

ينتقد العديد من رجال الأعمال و غيرهم العمالة السعودية في أنها تفتقر للعديد من أخلاقيات العمل الفعال كالالتزام و الدقة و الولاء و غيرها. يرى العديد من المهتمين أن عدم توفر مثل تلك السلوكيات يعتبر عائقاً أمام السعودية. الحقيقة أن تحلي الموظف السعودي ببعض سلوكيات العمل الهامة له أهميته البالغة ليس فقط لتحقيق هدف السعودية بل أبعد من ذلك. يؤدي تمتع العمالة السعودية بقيم العمل المناسبة إلى تقوية قدرة القطاع الخاص التنافسية و بالتالي نجاحه. يعتمد الإحلال و إيجاد فرص عمل جديدة على قوة القطاع الخاص، و قوة القطاع الخاص تعتمد على الجوانب الفنية والسلوكية للموظف.

و حيث أن الطلبة هم الموظفون في المستقبل فإن من الأهمية العمل بشكل علمي منظم لغرس قيم العمل في الطلبة في جميع مراحل التعليم بدءاً بالمرحلة التمهيديّة حتى الجامعة. تذكر الأدبيات أن تغيير الثقافة السائدة في منشأة ما هي عملية بطيئة و صعبة لصعوبة تخلص الأفراد مما تعودوا عليه (Johnson and Scholes, 1993) لذا فالمنشآت يمكن أن تساهم بنجاح في تدريب العمالة التي تتقصها بعض الجوانب الفنية المتعلقة بالعمل، و لكن من الصعب و يأخذ وقتاً طويلاً تعويد الفرد على قيم و أعراف معينة افتقدها في مراحل تعليمه.

بينت هذه الدراسة أن هناك قصوراً يحتاج لمعالجة فيما يتعلق بوجود ثقافة المنشآت الناجحة التي اقترحها شنايدر و آخرون و التي تشمل دعم الابتكار و الخدمة الجيدة والانتماء في المرحلة الثانوية. لقد أيد المعلمون عدم حرص الإدارة المدرسية على إيجاد القيم السابقة في المدارس الثانوية. كما أن الطلبة مع معارضتهم لعدم وجود تلك القيم في المدارس إلا أنهم قدروا وجودها عند مستويات منخفضة.

إن واحدة من النقاط التي تستحق اهتمام المسؤولين عن التعليم في المملكة هو تدني الاهتمام بالابتكار و تأصيل قيم التفكير و التحليل و التطوير. تؤكد أدبيات

إدارة الأعمال أن القدرة على المنافسة عالمياً تتطلب تقديم السلع و الخدمات بشكل مميز ومختلف عن المنافسين (Markides, 1999). لذا فإن عدم الحرص على غرس قيم الابتكار بين الطلبة يعني استمرارية اعتماد القطاع الخاص على التقنية المستوردة من الغرب في المستقبل و تبني أسلوب التقليد المتبع حالياً بشكل كبير بين منشآت القطاع الخاص خاصة الصغيرة منها.

لا شك أن تحرك الدولة مؤخراً و المتمثل بالحرص على الطلبة الموهوبين و المبدعين يساهم في حل هذا القصور، مع هذا فمازال هناك حاجة لغرس قيم الابتكار و حب التطوير بين كل الطلبة.

إن أحد أهم متطلبات الابتكار و الرغبة بالتطوير وجود البيئة المناسبة لذلك. مع الأسف لا تتوفر في المدارس الثانوية بعض العوامل الضرورية لدعم الابتكار و التي تشمل إعطاء المعلم درجة من الحرية في ابتكار و عمل شيء جديد دون الحاجة لأخذ موافقة الإدارة، و كذلك تشجيع المعلم على المحاولة و عدم معاقبته إذا أخطأ إذا كان يهدف من محاولته التطوير. إن أحد أهم الانتقادات الموجهة للعمل في القطاع العام هو عدم وجود نظم رقابة و حوافز فعالة تقيس أداء الموظف بناء على معايير محددة و تعطي المميزين الحوافز. كما أن التميز و الابتكار يتطلب المحاولة و المحاولة تعني إمكانية الخطأ، و إذا اعتقد الفرد بأنه سيلازم و يعاقب عند خطئه فإن هذا سيمنع المحاولات وبالتالي يموت الابتكار.

يتضح كذلك عدم الاهتمام بتوفير بيئة الابتكار للطلبة و الرغبة في التطوير عندهم من عدم ارتفاع المتوسط الحسابي لمتغيرين هاميين هما ترحيب الإدارة بمقترحات الطلبة، و استطاعة الطلبة إبداء الرأي دون خوف.

مع هذا فقد أظهرت نتائج البحث وجود جانب إيجابي في ثقافة المدارس الثانوية يجب استغلاله و تطويره و هو حرص المعلم على نجاح و سمعة المدرسة التي يعمل فيها.

إن إخلاص المعلم وولائه للمدرسة التي يعمل فيها سيؤدي لقيامه بتقديم خدمة جيدة للطلبة كالتعليم الجيد و المعاملة الطيبة و الاهتمام بهم. أما بالنسبة للابتكار فلا شك أن للانتماء دور في قيام المعلم بتشجيع الطلبة على الابتكار و حرصه على التطوير. مع هذا فهناك جوانب علمية تحتاج من المعلمين الإلمام بها لكي يستطيعوا إثارة قيم الابتكار و التفكير و التحليل في الطلبة.

أحد النقاط التي يمكن ملاحظاتها من نتائج البحث هي وجود اختلافات واضحة في الإجراءات و الممارسات المختلفة و المتعلقة بالمتغيرات التي قاست ثقافة المنشآت الناجحة. مع ترحيب الإدارة المدرسية بالمقترحات التي يقدمها المعلمون، إلا أنها ما زالت تعاقب المخطئ منهم حتى و إن كان تصرفه صدر عن حسن نية و محاولة منه التطوير. كما أن الإدارة تحرص على تحديث المنافع لتقديم خدمة جيدة للمعلمين و الطلبة ولكنها في نفس الوقت لم تعط اهتمام كاف برغبات المعلمين و معرفة مشاكل الطلبة. يضاف لذلك عدم معاملة الإدارة للمعلمين بالعدل مع أنها تبنت إلى حد ما العديد مما يمكن أن يدعم انتمائهم كتشجيعها للعمل الجماعي.

أن من الأهمية معرفة أن إيجاد ثقافة المنشآت الناجحة في أي منشأة و إدراكها وملاحظتها من قبل الأفراد يعتمد على الممارسات المجمع و المتراكمة. يؤكد شنايدر وآخرون أن الحصول على أفضل النتائج فيما يخص إيجاد تلك الثقافة في المنشآت يعتمد على تكامل الممارسات و القرارات الإدارية و عملها بشكل نظام يدعم بعضه بعضاً.

لذا فإن من الأهمية أن تستمر الإدارة و المعلمين بممارسة تلك الجوانب الإيجابية التي بينتها نتائج البحث، بل و تشجيعهم على الاستمرار على تبنيها. و في نفس الوقت يتم معرفة جوانب القصور التي تعيق دعم ثقافة المنشآت الناجحة و العمل على حلها.

يعتقد الباحث أن جوانب القصور يمكن تقسيمها إلى نوعين؛ أولها يقع تحت تحكم إدارة المدرسة و الآخر يقع خارج تحكمها. من أمثلة النوع الأول معاملة المعلمين بالعدل، تشجيع المعلمين على التطوير و ذلك بإعطائهم مساحة كافية لاتخاذ ما يروونه

مناسباً في طريقة تدريسهم مثلاً دون وجوب الرجوع للإدارة للحصول على موافقتها، النظر إلى ما يقوم به المعلم بشكل متكامل دون تصيد الأخطاء، تشجيع الطلبة على إبداء الرأي و الاستماع لمقترحاتهم و محاولة تحقيق المناسب منها، و معرفة المشاكل التي يواجهها الطلبة.

يمكن حل جوانب القصور سائلة الذكر عن طريق اختيار الإدارة التي يعرف حرصها على دعم قيم المنشآت الناجحة. لابد قبل تعيين مدير للمدرسة من استخدام طرق علمية تقيس درجة اهتمام المرشح لذلك المنصب بدعم قيم الابتكار و الخدمة الجيدة و الانتماء.

أسلوب آخر هو التوعية و التدريب. قد يغفل البعض أهمية القيم سائلة الذكر، كما ينقص العديد من المهارات و الطرق التي يمكن من خلالها بناء تلك القيم في الطلبة. لذا فمن المهم عمل خطط توعية بهذا الخصوص. تؤكد الأدبيات تأثر الأفراد بالقيم السائدة في البلد (Johnson and Scholes, 1993). لذا فالنجاح في غرس القيم السابقة لدى الأفراد يتطلب توعيتهم بها و استخدام طرق مدروسة لتحقيق ذلك. يمكن في هذا الخصوص عمل قوائم من الممارسات التي يتوقع من المدير و المعلم و الوالدين في المنزل القيام بها لغرس قيم الثقافة الناجحة لدى الطالب. من تلك الممارسات على سبيل المثال الاستماع للطلبة (الأبناء) و جعل قنوات الاتصال بهم مفتوحة، الدقة في المواعيد، الاستعداد الجيد للحصة، مسح السبورة بعد الانتهاء منها، و كذلك قفل الإنارة عند عدم الحاجة و غيره الكثير.

يجدر التأكيد في هذا المجال إلى أن ديننا الإسلامي الحنيف بشموليته لم يترك للمسلمين أمراً فيه صلاحهم إلا و وجههم إليه. فمثلاً أمر الله سبحانه و تعالى بالتعاون، و أمر النبي صلى الله عليه و سلم بإتقان العمل و أن يحب الفرد أخيه ما يحب لنفسه و ألا يكون الإنسان إمعة. تصب تلك التوجيهات في غرس قيم الابتكار و احترام

الآخرين و تقديم أفضل الخدمات لهم و الانتماء. لذا فإن تأصيل قيم الدين الإسلامي في النفوس هو المطلوب و استخدام النداء الديني له أهميته.

بالإضافة للتوعية هناك التدريب، و الذي يقترح إعطاؤه لكل من الإدارة المدرسية والمعلمين الحاليين و طلبة الجامعات و المعاهد المتوقع عملهم في تلك الأعمال. لابد أن تحصل الأطراف السابقة على جرعات من التدريب المنظم الذي يمكن أن يدعم ممارسة الأفراد لكل ما يساهم في إيجاد قيم المنشآت الناجحة لدى الطلبة.

ما ذكر سابقاً هو ما يمكن أن تقوم به إدارة المدرسة لحل جوانب القصور في دعم قيم المنشآت الناجحة، أما بالنسبة لما يقع خارج تحكمها و يحتاج إلى قيام الجهة المسؤولة بتعديله فيشمل تطوير نظم الرقابة و الحوافز و توزيع الموارد بفعالية. المطلوب هو توجيه سلوك الإدارة و المعلمين نحو دعم قيم الابتكار و التطوير و خدمة الطلبة بشكل جيد و الانتماء. لذا لا بد من وجود نظم رقابة تقيس مدى تحقيق ذلك، وإعطاء حوافز مناسبة لمن يلتزم بتلك السلوكيات.

كذلك لن يتحقق المطلوب إذا لم يتم توفير الموارد الضرورية لتحقيق قيم المنشآت الناجحة. إن ما تقوله الإدارة و تذكر أنه من أولوياتها لن يكون ذو معنى للمعلمين عندما لا يتم دعم تلك الأولويات بالموارد المطلوبة.

قبل الانتهاء من ذكر ما يمكن عمله لإيجاد ثقافة المنشآت الناجحة في المدارس الثانوية لعل من الحكمة التطرق لتكتيك آخر هام يفترض استخدامه و الاستفادة منه لحل جوانب القصور في إدارة المدارس و المعلمين ألا و هو إعطاء القدوة من قبل الإدارة العليا. إن ما يقوم به مديروا التعليم من تصرفات و ما يذكرونه في خطاباتهم و حديثهم يعطي مؤشرات هامة توضح الأولويات و ما يراد الاهتمام به. لذا فعلى مديري التعليم العمل بشكل علمي منظم على إثارة انتباه إدارات المدارس و المعلمين بأهمية قيم الابتكار و التطوير و الخدمة الجيدة و الانتماء.

:

تواجه المنظمات الحكومية و الخاصة في المملكة و غيرها من دول العالم تغيرات سريعة في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و التقنية و التنافسية مما استوجب معها تغير في طبيعة الوظائف و الأعمال المطلوبة من الخريجين. و لقد دأبت المدارس في المملكة إلى حد كبير على تزويد طلابها بالمعلومات فقط دون الاهتمام بتزويدهم بالمهارات و الاتجاهات و المعارف و السمات الشخصية و الاجتماعية التي تتناسب مع حاجات العصر.

لذا طالب العديد من المسئولين و المهتمين إجراء تعديلات على نظم التعليم مؤكداً على أهمية بناء بعض القيم الضرورية لدى الطلبة لأهميتها في نجاح المنظمات التي سيعملون بها. بحثت هذه الدراسة في مدى مساهمة الإدارة المدرسية في بناء ثلاث قيم هامة لدى الطلبة هي الابتكار و التطوير، احترام الآخرين و تقديم الخدمة الجيدة، و الانتماء. و قد تم إجراء البحث باستقصاء مجموعة من معلمي و طلبة مدرستين من مدارس مدينة الهفوف للمرحلة الثانوية.

أوضحت النتائج أن المعلمين يرون عدم تبني الإدارة المدرسية لتلك القيم، بينما يرى الطلبة عكس ذلك و إن كانوا يرونها عند مستويات متدنية. و قد بينت النتائج أن مساهمة الإدارة المدرسية ببناء قيم الابتكار و الإبداع و الرغبة في التطوير لدى الطلبة هي الأقل مقارنة بمساهماتها في بناء قيم الخدمة الجيدة و الانتماء.

هناك العديد من التوصيات التي يمكن الخروج بها من هذا البحث لعل أهمها التالي:

١ - إيجاد نوع من المشاركة بين المدرسة و أرباب العمل و ذلك بهدف زيادة وعي العاملين في التعليم بما يتطلبه سوق العمل الحديث.

- ٢ - هناك حاجة لتعليم الطلاب بالإضافة للمعارف و للمهارات المطلوبة لسوق العمل، مجموعة من السمات الشخصية و القيم كالقدرة على تحمل المسئولية، احترام الذات، العمل الجماعي، احترام الآخرين و الرغبة في تقديم أفضل الخدمات لهم، التفكير الإبداعي و الرغبة في التطوير و التحسين، و الانتماء.
- ٣ - الاهتمام ببناء قيم العمل المناسبة لدى الطلبة في جميع المراحل التعليمية و ذلك ضمن خطة منتظمة. كما أنه لا بد من توفير البيئة المناسبة لتحقيق المطلوب بالفعالية المرجوة. هذا يتطلب اختيار الإدارة المدرسية المناسبة، التوعية بأهمية تلك القيم، و تدريب الإدارة و المعلمين على كيفية بناء تلك القيم لدى الطلبة. و كذلك لا بد من توفير الإمكانيات الضرورية لإدارة المدرسة، و تطوير نظم الرقابة و الحوافز بحيث تدعم تلك النظم الالتزام ببناء قيم العمل المناسبة.
- ٤ - لا بد من العمل على إيجاد آليات لتحقيق التكامل بين دور المدرسة و المنزل والإعلام. إن بناء قيم العمل المناسبة لدى الطلبة يعتمد على تكامل العناصر المؤثرة في شخصية الطالب.

:

1. Johnson, G. and Scholes, K. (1993), Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall International Ltd., UK.
2. Hill, C. and Jones, G. (1995), Strategic Management Theory, Houghton Mifflin Co., Boston.
3. Peters, T. and Waterman, R. (1982), In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, Haper & Row, New York.
4. Chneider, B. et al., (1995), Creating the Climate and Culture of Success, Organizational Dynamics, 4 (1): 17-26.
5. McLoughlin, M., (1992), Employability Skills Profile: What Are Employers Looking for? Report 81-92-E, Ottawa.
6. American Association of School Administrators, (1996), Educating tudents for the 21st Century, VR.
7. Dagget, W., (1995), Testing and Assessment in American School-Committing to Rigor and Relevance, International Center for Leadership in Education, New York.

8. U.S. Department of Labor, (1991), What Requires of Schools: A SCAN Report for America 2000, Washington, D.C.
9. Haim, A. (1998) Marketing for Dummies, IDG Books Worldwide, Inc.: California, USA.
10. Thornbury, J. KPMG: Revitalizing Culture Through Values, Business Strategy Review, Vol. 10, Issue 4, (1999) (1-15).
11. Collins, J. and Porras, J. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, Century Ltd. (1994).
12. Schein, E., (1993), Organisational Culture and Leadership, 2nd edition, Jossey bass, San Francisco.
13. Markides, C., (1999), Six Principles of Breakthrough Strategy, Business Strategy Review, 10 (2), 1-10.

:

١٤. التركي، خ.، (١٩٩٩)، حول مدارس الظهران الأهلية: هدفنا تخريج أجيال لا تطمح فقط إلى التكيف مع تحديات الحياة بل إلى النمو والتطور معاً، الملتقى التربوي العربي: قيمة كل امرئ ما يحسن، لبنان.
١٥. العواد، خ.، (٢٠٠٠)، التغيير والاصلاح التربوي من خلال المدرسة الرائدة: نموذج تطبيقي على تجربة المدارس الرائدة بالمملكة العربية السعودية، مؤتمر الإصلاح التربوي من خلال المدرسة العربية، بيروت.
١٦. الرشيد، م.، (١٩٩٧)، التربية وتنمية الموارد البشرية، الجمعية العربية لإدارة الموارد البشرية، البحرين.

() - - ()

: ()

ما مدى موافقتك أو معارضتك للعبارات التالية (ضع دائرة على الرقم المطلوب حيث
1 = أعارض بدرجة كبيرة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بدرجة كبيرة).

:

	()	

:

	()	

...

:

	(....)	
)	
	(
)	
	(

:

$$= \quad .(\quad) = = = =$$

/

:

() - - ()

/ :

) (-	
	()	

/ :

) (
	()	
) (

The Contribution of the School Management on Building the Culture of Success Among Students

Abdalmohsin Husain Al-Arfaj

College of Management Sciences and Planning - King Faisal University
Al-Hassa – Kingdom of Saudi Arabia

Abstract :

The research has investigated the extent to which the school management of the secondary schools has contributed to building three main values among students. These values constitute the culture of successful firms, and they include innovation and creativity, service excellence, and citizenship behavior.

A survey of two groups of teachers and students in two state schools in Al-Hofuf city was conducted. The results indicate that the teachers in both schools supported the hypothesis that the management did not adopt these values. However, they believe that the school management supported the citizenship behavior more than the other two values.

With regard to students, their believes were different than that of teachers. They did not support the hypothesis that the management did not contribute to building the values of successful firms. However, they estimated that contribution at low levels.

The results and limitations of the school management in building the culture of successful firms were discussed, and suggestions to overcome these limitations were provided.
