



دور الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم

**The Role of the prevailing organizational culture in Jeddah
secondary schools in achieving the professional development
of teachers, from their own point of view**

إعداد

سعيد بن صالح سعيد الشرقي

Saeed Saleh Saeed Al-Sharqi

ماجستير في الادارة التربوية - جامعة الملك عبدالعزيز

د. صالح بن علي القرني

Dr. Saleh Ali Al-Qarni

استاذ الادارة التربوية المساعد - جامعة الملك عبدالعزيز

Doi: 10.21608/jasep.2025.423374

استلام البحث: ٢٠٢٥/٣/١

قبول النشر: ٢٥/٣/٢٠٢٥

الشرقي، سعيد بن صالح سعيد و القرني، صالح بن علي (٢٠٢٥). دور الثقافة
التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في تحقيق التنمية المهنية
للمعلمين من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة
العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٨)، ٣٥٧ – ٤٠٠.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

دور الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة إسهام الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم ، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقدير معلمي المرحلة الثانوية حول مدى إسهام الثقافة التنظيمية السائدة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين والتي تعزى إلى "المؤهل ، سنوات الخبرة " ، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وشملت الدراسة عينة من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة بلغ عددهم (٤٩٠) معلماً ، بنسبة (١٤ %) من مجتمع الدراسة . وأعد الباحث استبانة مكونة من محور واحد تحتوي على أربعة أبعاد (الزمالة والعمل المشترك ، الإبداع والتجديد ، التشجيع والمكافأة ، التطوير الذاتي). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن درجة إسهام قيم الزمالة والعمل المشترك ، الإبداع والتجديد ، التشجيع والمكافأة ، جاءت بدرجة إسهام (كبيرة) ، بينما جاء إسهام بُعد التطوير الذاتي بدرجة (متوسطة) ، وجاءت استجابات معلمي المرحلة الثانوية لأبعاد الاستبانة مرتبة أولاً (الإبداع والتجديد) ، ثانياً بُعد (التشجيع والمكافأة) ، ثالثاً بُعد (الزمالة والعمل المشترك) ، رابعاً بُعد (التطوير الذاتي) . كما اظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في تقدير معلمي المرحلة الثانوية حول مدى إسهام الثقافة التنظيمية في عملية التنمية المهنية والتي قد تعزى إلى المؤهل العلمي ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في تقدير معلمي المرحلة الثانوية بمحافظه جدة حول درجة إسهام الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية في عملية التنمية المهنية تعزى إلى الخبرة ، وأوصت الدراسة بربط التطور المهني بالترقي الوظيفي وإيجاد لائحة لهذا الترقي ، نشر قيم الثقافة الجيدة داخل المدرسة من خلال إتاحة الفرصة لمديري المدارس لتفعيل الشراكة المجتمعية مع مؤسسات التدريب الأهلية والحكومية .

Abstract:

The study aims to set forth the extent of contribution made by the dominant organizational culture in Jeddah's secondary schools in attaining the vocational development among teachers, from their own point of view. It also tries to uncover the differences at the significance level in the assessment made by the teachers of secondary schools regarding the amount of

contribution made by the dominant organizational culture in achieving the teachers' vocational development that is attributed to the "qualification and years of experience". The researcher, in his aim to realize the study's objectives, uses the descriptive method; his study includes a sample selected from Jeddah's secondary schools teachers amounted to 490 teachers at a percentage of 14% from the overall community of the study. The researcher adopts the questionnaire tool comprises one axis with 4 dimensions "Fellowship and Mutual Work, Creativity and Renovation, Encouragement and Rewarding, Development and Self-Development". The study reaches to an array of findings among their most important ones are: The degree of fellowship and mutual work, creativity and renovation and encouragement and rewarding comes in "large" contribution grade while the contribution made by the dimension of development and self-development shows a "medium" degree. The responses of secondary schools teachers towards the questionnaire dimensions are arranged as follows: First "Creativity and Renovation", Second: "Encouragement and Rewarding". Third: "Fellowship and Mutual Work", Fourth: "Development and Self-Development". The findings of the study demonstrates no differences at a significance level at 0.05 in the assessment made by the secondary school teachers regarding the contribution of the organizational culture in the vocational development that may be attributed to the academic qualification. There are also no differences at a significance level at 0.05 in the valuation made by the secondary school teachers regarding the contribution of the organizational culture in the vocational development that may be attributed to the experience. The study concludes pointing out the importance of linking the vocational development to the job promotion and creating specific rules to this promotion. It also refers to the significance of spreading out the values of new culture in the school via securing promising

opportunities to all school managers for the sake of activating the community's partnership with domestic and governmental training institutions.

مقدمة :

إن التحديات التي تواجهها المدرسة تتطلب الكثير من الجهد في تنمية قدرات المنتسبين إليها من المعلمين خاصة مع التحولات التي يشهدها العالم في هذا العصر الذي نعيش فيه ، حيث أصبحت المعلومات المتدفقة على النشء أكثر تأثيراً من المدرسة ، ولما كانت المدرسة أحد المحاضن الهامة في تربية أبناء المجتمع كانت الحاجة أكثر إلحاحاً في تنمية وتطوير المعلمين لكونهم أحد أهم الأدوات التي تسهم وتساعد في بناء مجتمع فعال ، بل إنه من الأهمية بمكان أن نشير الى أن بناء مجتمعات التعلم ومجتمعات المعرفة لا بد أن يكون دور المعلم فيها دور محوري فهو من يثري العملية المعرفية لدى المتعلم ، ويساعده في تكوين حصيلة معرفية تساعده على بناء مستقبله وبالتالي بناء المجتمع البناء الصحيح .

وتأسيساً على ما سبق ونظراً لكون المعلم هو محور العملية التعليمية وجوهرها فإن عملية تنمية المعلم مهنيّاً وتطوير أدائه أصبح لازماً تفرضه مستجدات العلم والمعرفة ، وفي هذا الإطار وفي ما يتصل بجانب التنمية المهنية نجد أن هناك توجهات داخل وزارة التربية والتعليم من خلال حزمة من المشاريع التطويرية التي تتوجه إلى المدرسة والمعلم والمنهج من خلال مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم والذي يشمل عدة برامج تهتم بالمقام الأول بالمعلم، ومن تلك المشاريع المعتمدة مشروع تطوير المدارس ، مشروع اختبارات أدوات وتقويم المعلمين، مشروع تطوير القيادات التربوية ، مشروع تدريب معلمي الرياضيات والعلوم ، ومشروع المعلم الجديد التأهيلي والعديد من المشاريع التي تهتم بتطوير المعلم وفق آخر ما وصلت إليه الدراسات العالمية في هذا المجال (موقع تطوير ، ٢٠١٢) .

إن الحديث عن تطوير المعلمين لا بد وأن يتواءم مع ثقافة مدرسية عالية تسهم في عملية التنمية المهنية للمعلمين وتشارك بشكل فعال في تنمية المعلم وتطوير قدراته ، فوجود علاقات بين المعلمين مبنية على الحوار التشاركي وتبادل الآراء والخبرات التربوية والتشارك مع الزملاء في عملية التقييم الشخص والنقد الذاتي وبناء فرق العمل تسهم في زيادة المعرفة وتزيد من جودة الممارسات التعليمية التي تتم داخل المدرسة وبالتالي نشوء ثقافة مهنية عالية داخل المدرسة .

وبشكل عام يرتبط أداء العاملين في المدرسة بطبيعة الثقافة السائدة وفي هذا الصدد يشير "فرحان" في (النوح ، ٢٠١١، ص٢٤١) أن هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وكل من أداء الموظفين وإنجازهم ، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية

توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، ولها دور كبير في التأثير على سلوك العاملين .

وبسبب ذلك تزايد اهتمام الباحثين بالثقافة التنظيمية وخاصة بعد نتائج دراسات أثبتت أن هناك علاقة بين نجاح المنظمة ووجود ثقافة تنظيمية جيدة ، وهو ما أكدته هيجان (١٩٩٢، ص ٤٥) بأن غالبية نتائج البحوث أكدت على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة الإنتاجية والإيجابية للمنظمة.

ومن جهة أخرى فإن الكثير من الممارسات التي تتم داخل المدرسة هي انعكاس للثقافة التنظيمية والقيم السائدة بين أفراد المنظمة ، وتسهم هذه القيم بدور مهم في عملية نجاح أو فشل أي منظمة وتحديد المنظمات التعليمية .

لقد أصبح موضوع ثقافة المدرسة من الموضوعات التي تحظى باهتمام الكثير من المهتمين بالمجال التعليمي على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات ، حيث تساعد على الربط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم التي تدفع أعضاء المدرسة إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين الخدمات التعليمية (الطويل ٢٠٠٦، ص ٣٦، ٣٧).

ونظراً للأهمية التي تشكلها الثقافة على بيئة العمل وخصوصاً بيئة العمل التربوي وإيماناً بدورها الجوهرية في تشكيل هذه البيئات وتأثيرها على نجاح العمل التربوي تولدت قناعة لدى الباحث بأهمية دراسة دور الثقافة التنظيمية على تنمية المعلمين مهنيًا نظراً لجوهرية هذا الموضوع من وجهة الباحث ، مستمدين العون والتوفيق من الله تعالى .

مشكلة الدراسة :

تتشكل المنظمات بصفة عامة من عدد من القيم والافتراضات والأعراف التي تسهم في تكوين ثقافة هذه المنظمات ، وتتكون هذه الثقافات في المنظمات التربوية خصوصاً وفقاً لكثير من المتغيرات التي تعمل على تشكيل أهم القيم المؤثرة في ثقافة أي منظمة ، ومن هذه المتغيرات المهمة البيئة الإدارية التي تعيش فيها هذه المنظمة، وكذلك البيئة الاجتماعية ، والتي تسهم كل منها في تشكيل أهم القيم والأعراف داخل المنظمة ، ولما كانت المنظمات التربوية تعتبر عملية النمو المهني للمعلمين جزءاً مهماً من نجاحها ، كانت الحاجة ملحة إلى خلق ثقافة مدرسية تهتم بعملية النمو المهني بل وتؤمن بأهمية هذا النمو في نجاح المنظمة أو فشلها كونها ترتبط بعملية تعلم الطلاب الذي هو الهدف الرئيسي من وجود المنظمة التعليمية .

وفي هذا الإطار يؤكد wild (١٩٩٦) في (الحسيني ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٠٢) أن الحاجة إلى برامج التنمية المهنية للأفراد العاملين داخل المدرسة أمراً ضرورياً ، وذلك لضعف برامج التدريب ، وعدم كفاءتها في إكساب الأفراد المهارات اللازمة

التي تساعد على تحسين أداء المدرسة ، وكذلك فشلها في إشباع حاجاتهم واعتمادها على مواضيع تم اختيارها من قديم الزمان ولم تساير تطورات العصر . وبالنظر لواقع الممارسات المرتبطة بالتنمية المهنية للمعلمين أشارت العديد من الدراسات لجوانب متعددة من القصور تعتري عملية التنمية المهنية ، وفي هذا الصدد أشارت دراسة الشهراني (٢٠١١، ص ٩٥) إلى عدة اسباب تعد أحد مسببات ضعف عملية التنمية المهنية بالمملكة العربية السعودية منها : معارضة بعض مديري المدارس خروج المعلمين او العاملين أثناء الدوام الرسمي لحضور البرامج التدريبية لعدم وجود من يحل مكانهم ، تعدد الجهات التي تعمل في مجال التنمية المهنية للمعلمين كمراكز التدريب والجامعات وغيرها .

ومن جهة أخرى أكدت دراسة ابو الوفا (٢٠١٢، ص ٢٨٠) أن الحالة الراهنة للثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة تفيد بشيوع اللامبالاة بين الأفراد ، وضعف الابتكار ، وندرة القدرة ، والتشبث بالقديم ، كذلك ذكرت الدراسة أن من أهم أسباب النجاح في العمل وجود تأثير لثقافة المؤسسة المتمثلة في جماعية العمل والمشاركة والعلاقات الانسانية .

ومن وجهة نظر الباحث ربما يعزى ذلك إلى ضعف الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس التي تؤكد على أهمية التنمية المهنية ودورها الفعال في عملية النمو والتطوير ، ومن خلال عمل الباحث وخبرته تبين أن هناك قيم وأنماط داخل المدرسة تؤثر وبشكل كبير على أداء المعلمين والرغبة في التنمية المهنية لذاتها ومن هذه القيم والأنماط التي تشكلت مع مرور الزمن داخل المنظومة التعليمية :

- شيوع الإحباط بين المعلمين في ناحية التنمية المهنية حيث أن الشعور السائد أن من يقوم بتنمية نفسه مهنيًا يتم معاملته كالأخرين ممن لا يحرصون على هذا الأمر .
- غياب العمل التعاوني والجماعي وانتشار الفردية والانعزالية داخل المدرسة فيما بين المعلمين ، وهذا أثر بدوره في ضعف الاهتمام والحرص على النمو المهني للمعلمين .
- هناك مقاومة للتغيير من بعض العاملين داخل المدرسة قد يؤدي هذا التغيير إلى فقدان مصالحهم داخل المدرسة وبالتالي تقلص أدوارهم داخل المشهد المدرسي .
- قلة حرص الإدارة التعليمية ممثلة بالوزارة أو الإدارات الفرعية على إعطاء هذا الجانب المهني الدعم اللازم الذي يساعد على التنمية المهنية المستدامة للمعلمين .
- قلة الخبرة عند كثير من مديري المدارس وضعف إدراكهم لأهمية التنمية المهنية بل إن بعض المديرين يرى فيه جانب من إضاعة الوقت والهدر المالي الكبير .

من هذا المنطلق المهم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي : ما مدى إسهام الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم ؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على :

- درجة إسهام الثقافة التنظيمية السائدة بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم .
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لإسهام الثقافة التنظيمية السائدة بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة في تحقيق التنمية المهنية وفقا لاختلاف متغيرات الخبرة ،المؤهل .

أهمية الدراسة :

استمدت الدراسة أهميتها من :

- أهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة وهو تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة على التنمية المهنية للمعلمين .
- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم نتائج قد تفيد المسؤولين ومتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم أو الإدارة التعليمية في تحسين الثقافات التنظيمية التي تسود مدارسنا وبالتالي إحداث التغيير المطلوب.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التنمية المهنية للمعلمين والذي أصبح السبيل الأمثل للقائمين على التعليم من أجل تحسين البيئة التعليمية وبالتالي تحسين وتجويد المخرجات التعليمية بما يتواءم وجهود الدولة في هذا المجال .
- الإفادة من هذه الدراسة في إجراء دراسات تحليلية لواقع الثقافة التنظيمية في المجال التعليمي والتربوي في المملكة العربية السعودية مع متغيرات أخرى في المجال التربوي كالدافعية للعمل والأداء الوظيفي وغيرها .
- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في أن تكون نواة لدراسات أخرى حول الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس وسبل تطويرها وكذلك حول أهمية التنمية للمعلمين في الارتقاء بمستوى التعليم .

مصطلحات الدراسة :

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي :

الثقافة التنظيمية:

يعرض الكثير من الكتاب والباحثين للثقافة التنظيمية بالعديد من التعريفات والمصطلحات على اختلاف صيغها ، نشير إلى البعض منها :

فعرفها إبراهيم (٢٠٠٧ ، ص ١٤٣٩) بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير ، وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي . ويعرفها الباحث بأنها : مجموعة المعتقدات والقيم التي يعتقدها ويتبناها أفراد المدرسة والتي تشكل سلوكا عاما لدى المعلمين داخل المدرسة ، وتسهم هذه القيم في تعزيز العمل التعاوني و التخطيط المشترك و الزمالة و الإبداع والتجديد بين افراد المدرسة .
التنمية المهنية :

عرفها خليل (٢٠٠٧ ، ص ٤٩٧) بأنها نظام لتحسين وتطوير وتوسيع المعرفة والمهارات وتتضمن تنمية القدرات الفردية الضرورية للإنجاز الأمثل للواجبات الوظيفية والمهنية أثناء الحياة الوظيفية .

ويمكن تعريفها اجرائيا : مجموعة المهارات والممارسات التي يحتاج المعلم الى اكتسابها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، وهذه المهارات والممارسات يمكن اكتسابها عن طريق الجهد الذاتي أو الجماعي أو التعاوني .

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : الثقافة التنظيمية

يحظى موضوع ثقافة المدرسة باهتمام كثير من المهتمين بالمجال التعليمي على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات ، حيث تساعد على الربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم التي تدفع أعضاء المدرسة إلى الالتزام والعمل الجاد ، والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات ، والعمل على تحسين الخدمة التعليمية (الغريب وحسن و المليجي، ٢٠٠٥، ص٣٦).

وتعتبر البيئة الثقافية أرضاً خصبة لأن تترعرع فيها مفاهيم قد لا تكون متوازنة في الأصل بحذافيرها، بل هي وليدة ظروف اقتصادية واجتماعية وهناك أكثر من بيئة تؤثر على مفاهيم العمل داخل المنشأة ، كما أن هناك البيئة الخارجية بما تحتويه من مؤثرات وعلوم ومعارف وديناميكيات للتفاعل لم تكن متاحة في الماضي بنفس الزخم والسرعة في الانتشار وبالتالي فإنه أصبح من المعتاد أن تجد في نفس بيئة العمل مفاهيم مختلفة بخصوص كيفية تنفيذ العمل مما يحدو بالمعنيين بالأمر إلى الاجتماع لتوحيد المفاهيم وكتابة السياسات والإجراءات وتحديد الأولويات فيقال أن هناك ثقافة تنظيمية (Organizational Culture) في منشأة ما تميزها عن غيرها (الصباب، ٢٠٠٢، ص٣٣٦).

ووفقاً لذلك يؤكد حريم (٢٠٠٣ ، ص ٢٦١) أنه كما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت ، وحتى المنظمات

العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد ، تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى ، بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها .

ماهية الثقافة التنظيمية :

تعددت التعريفات التي تبحث في موضوع الثقافة التنظيمية نظراً لأهميتها البالغة في سير المنظمات وتعقيدها ولأن الحديث عن الموضوعات ذات العلاقة بالبعد الإنساني يأخذ عدداً من الأبعاد الهامة التي يُعنى بها المفكرون عند الحديث عنها، فإن الاختلاف في إيراد هذه التعريفات يكاد يكون أمراً مساعفاً ، ومن تلك التعريفات :

يشير فليه و الزاكي (٢٠٠٤، ص١٤٤) بأنها مجموعة القواعد والمعايير التي يتم وفقاً لها تنظيم وتخطيط العمل في إطار المعتقدات والأيدولوجيات والقيم السائدة داخل المنظمة .

كما أضاف حريم (٢٠٠٣، ص٢٦٢) الى التعريف السابق عنصراً آخر يتعلق بسلوك الأفراد حيث عرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات والمدرجات التي يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة وتمثل إطاراً يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، وفي علاقاتهم ببعض البعض وبالأخرين من خارج المنظمة .

أهمية الثقافة التنظيمية :

تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها المحرك الاساسي والهام لجميع العمليات التي تتم داخل المنظمة ، فكثير من القيم التي تسود داخل أي منظمة تعد حاكمة للعمل بل أنها تتعدى إلى أكثر من ذلك فترتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المنظمة أو فشلها ، والمدرسة بصفتها منظمة مفتوحة فإن تأثير القيم والمعتقدات السائدة فيها تؤثر وبشكل كبير على أفراد المدرسة وعلى تحصيلهم العلمي .

وفي هذا الاطار يذهب الطويل (٢٠٠٦ ، ص٣٤٣) إلى أن العديد من البحوث التربوية التي بُني مُعظمها على دراسات ميدانية إحصائية تتعلق بالنظم التربوية على مستوى المدرسة ، بينت أن فعالية النظام التربوي المدرسي فيما يتعلق بتحصيل التلاميذ وتطورهم يتأثر تأثيراً له دلالاته الاحصائية بنوعية النظام وخصاله ومزايا ثقافته ومناخه العام ، فالنظم التي يسودها مناخ يدعم التواصل المفتوح ويؤكد عليه ، والتي تهتم بالنيشارك والتفكير العقلاني ، والتي تهتم بدعم النجاح ومكافأته ، والتي لا تعمل على تقييد افرادها ووضعهم ضمن نمطية محددة ، هي نظمٌ متفوقةٌ في بعدي الكفاية والفعالية على غيرها من النظم التي لا يسود جوها وثقافتها مثل هذه الأمور .

خصائص الثقافة التنظيمية :

لكل منظمة من المنظمات خصائص تمتاز بها عن غيرها حتى وإن كانت تعمل في نفس المجال، وتختلف باختلاف البيئات الثقافية والمجتمعية التي تكون فيها هذه

المنظمات ، وقد يوجد عدداً من الخصائص التي يمكن أن تكون متواجدة في أغلب المنظمات بصفة عامة .

وفيما يتصل بذلك يشير السالم (٢٠١٠ ، ص ٢٥-٢٦) إلى أن الثقافة التنظيمية لها عدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها وهي :

أ- الثقافة نظام مركب :يتكون من مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها لتشكل ثقافة المجتمع أو ثقافة المنظمة مثل (القيم ، الشعائر ، الطقوس)

ب- الثقافة نظام متكامل :يسعى إلى خلق الانسجام بين العناصر المختلفة لتكوين نمط ثقافي معين .

ج- الثقافة نظام تراكمي :حيث يقوم كل جيل من أجيال المنظمة بالعمل على تعليمها وتوريثها للأجيال اللاحقة.

وبهذه الخصائص نلمس أن مدخل النظم والتنظيم كان حاضرا في هذه الخصائص الذي ينظر للثقافة على أنها نظام متكامل ومترابط .

أبعاد الثقافة التنظيمية:

لكل منظمة ثقافتها المميزة التي تشكلت عبر التاريخ التنظيمي لها ، وهذه الثقافة الرئيسية للمنظمة تحتوي بداخلها ثقافات فرعية تشكلت بتشكيل الأفراد الذين عاصروا المدرسة أو عاشوا فيها ردحا من الزمان ، ولكي تتمكن أي منظمة من القيام بواجبها المناط بها وأداء رسالتها هناك الكثير من الأبعاد الهامة التي تكون ثقافة المدرسة ، وفي هذا البحث سنعرض لبعض من هذه الأبعاد التي يعتقد الباحث أهميتها في تشكيل منظمة ذات فعالية وإيجابية عالية على النحو التالي :

١- الزمالة والعمل المشترك (العمل الجماعي) :

تتجز الجماعة المتميزة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل .

وفي هذا الإطار يشير الغريب وحسين والمليجي (٢٠٠٥، ص٥٢) أن ثقافة المنظمة تدعم الارتباط والتضامن والمشاركة بين أعضاء المنظمة ، فتسود روح الفريق الواحد كافة العاملين بالمنظمة، ويؤمنون بأنهم جميعا مسؤولون عن إدارة المنظمة وبالتالي يزداد الشعور بالمواطنة التنظيمية

ويرى الباحث أن العمل الجماعي من الخصائص الهامة لثقافة المدرسة ، إذ أن تكون العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة يزيد من التفاهم والعمل المشترك بين أعضاء المدرسة ، وهو كذلك عامل مهم عن عوامل نجاح المدارس ، وتلعب الإدارة

المدرسية دورا مهما في تشكيل هذه الفرق وبناءها البناء السليم الذي يخلق جوا من التفاهم والتناغم بين أعضاء المجموعة وكذلك جوا من التنافس بين بقية المجموعات .

٢- الإبداع والتجديد :

تتميز بيئة العمل المحفزة على الإبداع بأنها بيئة محفزة لأن أعضاءها يتميزون بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ، ومن المهم لعملية الإبداع أن يكون هناك دعم من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل - لو تحقق - سيكون خطوة لنجاحات قادمة.

ويذهب الغريب وحسين والمليجي (٢٠٠٥، ص ٥٢) إلى أن الثقافة تعمل على تحفيز العاملين على الابتكار والتجديد وزيادة قدرة المنظمة على إحداث التغيير في الأفكار والأساليب والنظم والمخرجات بصورة تجعلها ليست مستجيبة فقط ولكن أيضا مبادرة ونشطة .

٣- التشجيع والمكافأة :

تتبنى المنظمة الناجحة قيمة المكافأة والتشجيع في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. والمنظمات ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح وتحقيق الأهداف، إلا أن تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية الموجودة داخل بيئتها ، وتعد المكافأة وتشجيع الإنجاز من العوامل المهمة التي تساعد على تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم ، ويؤكد محمد ومرسي (٢٠١٢، ص ٢٩٠) أن الإدارة الناجحة هي التي تستخدم أسلوب الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود العاملين في اتجاه رفع مستوى الأداء ، ويمكن استخدامها لاجتذاب العاملين و إبراز مكانتهم وتشكيل سلوكهم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

وفي الواقع الميداني نجد أن المدارس التي تتبنى سياسة التشجيع هي الأكثر حضورا ونجاحا داخل الميدان التربوي ، وتعد قيمة التشجيع والمكافأة أحد عوامل الجذب الهامة التي يتبناها مدير المدرسة ويستطيع من خلالها استقطاب الكفاءات المختلفة ، ولعل المبادرات التي قامت بها وزارة التربية والتعليم بتنظيم جائزة المعلم المتميز ، وكذلك الادارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة وحشد الدعم اللازم لها يؤكد على أهمية دور المكافأة في انجاح عمل المعلم وشحذ همته للارتقاء بمستواه المهني .

٤- التطوير الذاتي :

يعد تطوير المعلمين أحد أهم الوسائل التي يسعى القائمون على التعليم إلى ايجادها وتفعيلها بالشكل المطلوب لما لها أهمية بالغة في العملية التربوية ، ويمكننا القول أن تطوير قدرات المعلمين يتطلب بالضرورة اهتمام الادارات على كافة المستويات بخلق وغرس ثقافة التعلم وجعلها أحد دعائم ثقافة المنظمات .

وفي هذا الاطار يشير محمد ومرسي (٢٠١٢، ص ٢٨٨) إلى أن نجاح المؤسسات يعتمد على مدى قدرتها على تطوير العاملين واتاحة الفرصة أمامهم لاكتساب مهارات متنوعة تمكنهم من العمل في مواقع مختلفة .

وبالنظر للواقع نجد أن عملية التطوير الذاتي لا تتم وفق آلية واضحة أو خطة محددة من قبل وزارة التربية والتعليم لتفعيل هذا الجانب ، ويتطلب من وزارة التربية والتعليم المساهمة بعملية التطوير الذاتي للمعلمين من خلال تفعيل شبكات الانترنت داخل المدارس بالشكل الذي يرغب العاملين على الاهتمام بالاطلاع لأحدث التجارب والدراسات العالمية في مواضيع التربية والتعليم ، وكذلك تحسين بيئات المكتبات المدرسية والزام المعلمين بساعات مكتبية تكون ضمن الجدول اليومي للمعلمين والسعي نحو التحاق المعلمين ببرامج الدبلومات والدراسات العليا التي من شأنها أن تسهم في تحسين ورفع كفاءة المعلمين .

عناصر الثقافة التنظيمية :

تشير أغلب المراجع والأدبيات العلمية إلى اتفاق كبير في عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات ، فمن جهته يرى حريم (٢٠٠٣، ص٢٦٦) إلى أن أهم عناصر الثقافة التنظيمية هي :

١. المراسم : وهي أحداث وأنشطة يقوم بها الأفراد بممارسة طقوس مثل الاحتفال السنوي لتكريم أفضل موظف.

٢. طقوس: وهي طقوس متكررة تتم بطريقة نمطية تعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثل فترة استراحة لتناول الشاي تكون أثناء العمل .

٣. القصص والأساطير: وهي روايات لأحداث في الماضي يعرفها الموظفون جيدا تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة.

٤. البيئة المادية : وتعني الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث .

أنواع الثقافة التنظيمية:

تحدد القيم والمعتقدات الاساسية التي تتبناها المنظمة درجة قوة أو ضعف ثقافة المنظمة حيث توجد الثقافة القوية عندما تكون درجة الاجماع عالية بين الأفراد في المنظمة على القيم والمعتقدات الاساسية، وتكون درجة شدة تمسك الأفراد بتلك القيم عالية ايضا (الصباب وآخرون ،٢٠٠٢، ص٣٤١) .

بينما يرى رينتر وآخرون (١٩٩٩) في محمد ومرسي (٢٠١١ ، ص ٢٨٦-٢٨٧) أنه يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى :

- ١- الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفر بيئة العمل المساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة.
- ٢- الثقافة المساندة: وتتميز بتوفير بيئة للعمل يسودها الصداقة والثقة والتعاون بين العاملين.
- ٣- ثقافة المهمة: وتركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج.
- ٤- ثقافة الدور: وهي تهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي وثبات الأداء.
- ٥- ثقافة التنافس: ويغلب عليها الاعتقاد أن العمل لا يقوم الا على التنافس والأداء المتميز.

التنمية المهنية:

يشهد العالم تسارعاً كبيراً في شتى المناحي العلمية وبشكل مذهل ومختلف عما كان عليه في السابق، وفي المجال التربوي تحديداً تتسارع الأبحاث والنظريات بشكل متواصل لتستفيد منها الأمم في تطوير أبنائها وإعدادهم الإعداد الصحيح الذي يمكن من خلاله بناء أجيال قادرة على الوفاء بمتطلبات المستقبل، ولما كان المعلم أحد أهم محاور العملية التعليمية وأكثرها تأثيراً في نجاح المنظمات التعليمية كان الحديث عن بناءه وإعداده وتدريبه واحدة من أهم الخطوات التي يعمل عليها القائمون في هذا المجال.

وفي ذات الإطار، يذهب هاريس و موجيس Harris and Muces (٢٠٠٧، ص ٩٤) إلى أن الاهتمام بتعلم المعلم يمكن أن يكون له تأثير مباشر على التحسينات في تعلم الطالب وتحصيله الدراسي، وحينما يكون للمعلمين هويات مهنية واضحة وتقدم لهم مكافآت من الداخل والخارج على عملهم، يكونون أكثر شعوراً بالرخاء وأكثر التزاماً بتوسيع وتنمية حصيلتهم من أساليب التدريس، وباختصار فالتطوير المهني المتواصل يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على المنهج الدراسي وأصول التدريس وإحساس المعلمين بالالتزام وعلاقتهم بالطلاب.

مفهوم التنمية المهنية:

تعددت المفاهيم التي تعرف التنمية المهنية Professional Development وإن كان البعض يخلط بينها وبين التدريب أثناء الخدمة إلا أن الحديث هنا سيكون عن التنمية المهنية التي جزء منها التدريب أثناء الخدمة والتي سيكون لها حديث مفصل بصفتها أكثر أنواع التنمية المهنية شيوعاً.

ووفق هذا المفهوم يرى هاريس و موجيس Harris and Muces (٢٠٠٧، ص ٩٦) أنه غالباً ما يساء تعريف مفهوم التطوير المهني، حيث يتم الخلط بينه وبين مفاهيم أخرى ذات صلة مثل التدريب أثناء الخدمة والتعلم على رأس العمل في أحيان كثيرة وكلا المفهومين أكثر محدودية من التطوير المهني، إذ أن مفهوم التطوير

المهني يمكن أن يشمل مجموعة عريضة من المناهج وأساليب التدريس والتعلم في عدد من البيئات المتنوعة داخل العمل وخارجه .

وبناء على ما سبق واتساقا مع الغرض من البحث ، يمكن تعريفها اجرائيا : مجموعة الممارسات التي يحتاج المعلم الى اكتسابها لتحقيق اهداف المؤسسة التعليمية، وهذه المهارات والممارسات يمكن اكتسابها عن طريق الجهد الذاتي او الجماعي او التعاوني .

أهمية التنمية المهنية :

لا يمكن أن يكون هناك تطوير لمنظمة أو مؤسسة دون أن يكون هناك اهتمام بعملية التطوير المستمر للأعضاء العاملين في المؤسسة التي ينتمون إليها وفي المجال التربوي تتعاضد هذه الأهمية ، لكون مهنة التعليم تحتاج إلى عملية تجديد مستمر للخبرات التي يمتلكها المنتمون إلى هذه المهنة كونها تتحدث وتتطور بتسارع كبير .

وفي هذا السياق يؤكد ضحاوي و حسين (٢٠٠٩ ، ص ٤٢) أن التنمية المهنية حظيت بأهمية كبرى في تاريخ التربية ، وكل خطة للتحسين المدرسي تؤكد على الحاجة إلى تنمية مهنية ذات مستوى رفيع ، وأسباب هذا التأكيد ترجع إلى نمو قاعدة المعرفة واتساعها وكلما اتسعت هذه القاعدة أصبح هناك حاجة إلى أنواع جديدة من الخبرات على كافة المستويات ، بالإضافة إلى ضرورة مواكبة العاملين بالمدرسة لمتغيرات العصر الذي يعيشون فيه والعمل على تهذيب مهاراتهم الادارية والعملية .

أهداف التنمية المهنية :

نتيجة للتطورات المتلاحقة التي يشهدها المجال التربوي فقد انتقل مفهوم إعداد وتدريب المعلمين من المفهوم الضيق للتدريب إلى التنمية المهنية المستمرة والتي تكون بشكل مستمر مواكبة لأحدث التطورات التربوية ، ونتيجة لهذه التطورات المستمرة ظهر ما يسمى ببرامج التنمية المهنية والتي تسعى إلى احداث تغييرات في بنية النظام التربوي بما يساعد المنظمات التعليمية إلى تحقيق أهدافها المرجوة .

وفي هذا السياق يذهب حسين (٢٠٠٦ ، ص ٢٤٦) إلى أن الهدف الرئيسي من عملية تأهيل المعلم يتركز في زيادة شعور المعلم بالاستعداد لتحقيق التقدم الاكاديمي في العملية التعليمية ، حيث أن الشعور بالاستعداد يعتبر من أهم المؤشرات التي تحدد جودة المعلم في مواجهة التحديات التي تواجهه في العملية التعليمية ويزيد ذلك الاستعداد من قدرة مدير المدرسة على الوقوف على جودة برامج تأهيل المعلم في توفير المتطلبات المهنية لعملية التدريس .

خصائص وسمات برامج التنمية المهنية :

لكل برنامج من البرامج التي تقدم في أي مجال خصائص وسمات تميزه عن غيره من البرامج الأخرى ، وتكون هذه البرامج موجهة الى ما يخدم مصالح المنظمات وبما يفيدها في تطوير أداؤها على الشكل المطلوب ، وفي ضوء ذلك يشير عبدالعزيز و عبدالمعظم (٢٠٠٧ ، ص ١٢٦) إلى أن هناك عدداً من الخصائص والسمات التي يجب أن تتمتع بها برامج التنمية المهنية لكي تؤدي إلى تحسين وتطوير مستويات الأداء الأكاديمي للطلاب وتطوير مستوى جودة المعلم ويمكن إجمالها فيما يلي :

١. أن تكون متماشية مع أولويات وأهداف العملية التعليمية ، ومع الأولويات المدرسية والأهداف التربوية .
 ٢. أن تكون تنموية تركز على عمليات تعليم المدرسين والمديرين وتركز على تلبية المطالب الفردية والمهنية لكل العاملين .
 ٣. أن تتميز بالتنوع بحيث تعكس وتنطوي على العديد من الطرق والأساليب المختلفة والمتنوعة التي يتعلم بها المدرسون والمديرون وتعكس العديد من مهارات التدريب .
 ٤. أن تتميز بالحساسية وذلك من خلال التكيف مع الاحتياجات والمطالب والأولويات المتغيرة والمعلومات الجديدة .
 ٥. أن تكون نظامية بحيث تحقق التوازن بين المتطلبات التنظيمية والفردية للعملية التعليمية وذلك من خلال التركيز على تطوير نقاط الضعف في النظام التعليمي التي تؤثر سلباً على نتائج ومخرجات العملية التعليمية.
 ٦. أن تكون موجهة لخدمة العملية التعليمية داخل المدرسة وأن تكون المدرسة في أولى اهتماماتها بحيث تركز على بناء وتطوير كفاءة المدرسة في الوفاء بمتطلبات العملية الإدارية .
- ### مصادر التنمية المهنية :

تتعدد المصادر المعرفية مع تقدم الزمان وتغير الأحوال ، ومن المهم جداً إدراك أن هذا الانفجار المعرفي الذي نعيشه لابد وأن يتواءم معه تقدم في الأدوات التي تُستخدم للحصول على المصادر المعرفية ، حيث يشير الأحمد (٢٠٠٥ ، ص ٣٢٢ - ٣٢٥) إلى أن المعلم يمكنه من الاستفادة من المصادر التالية في سبيل تطوير نفسه مهنيًا :

- ١ - القراءة والإفادة من شبكات المعلومات :
- وذلك من خلال الاطلاع والمراجعة المستمرة للمراجع العلمية في مجال التخصص والمراجع التربوية.
- ٢ - الالتحاق بالدورات التدريبية :

٣- فبرامج التدريب التي تقدم للمعلم أثناء الخدمة هي امتداد طبيعي ومهم للإعداد قبل الخدمة ، وهذا يعني أن التعلم المستمر بالنسبة للمعلم جزء لا يتجزأ من عملية تربيته وتكوينه .

٤- متابعة الدراسة النظامية :

وذلك من خلال الانتساب الحر للدراسة النظامية أو من خلال البعثات الخارجية والداخلية التي تنظمها السلطات التربوية بهدف ترقية المعلمين ورفع مستواهم العلمي والتربوي .

٥- المناقشات مع الزملاء :

ويجب أن تتم بشكل مخطط ومنظم خلال ندوات يخطط لها بشكل جيد واجتماعات دورية تعقد بين الزملاء المعلمين في مدرسة أو في مجموعة من المدارس .

٦- تسجيل بعض الدروس أو المواقف التعليمية :

وذلك من خلال تصوير فيلم أو تسجيل صوتي ، وبعد ذلك يقوم بعملية التحليل والنقد والتقييم الذاتي .

٧- تبادل الزيارات الصفية مع الزملاء :

على أن تكون مبرمجة ومخطط لها ، ثم يتبع ذلك مناقشة تجري بين الزميلين تساعد على التماس نقاط الضعف والقوة .

وللتحول من فردية وانعزالية أداء المعلم يتعين على مدير المدرسة أن يعزز مصادر وأساليب التنمية المهنية بالمدرسة من خلال فرق التعلم ، وتعزيز التعاون وروح الفريق لجعل هذه الممارسات جزء لا يتجزأ من ثقافة المدرسة .

مبادئ التنمية المهنية للمعلمين :

تضع حركات الإصلاح التعليمي في العالم أهدافا عالية لتعليم الطلاب ، وهذه التغيرات في ممارسات الفصول الدراسية التي طالبت بها هذه الرؤى الإصلاحية تعتمد كلياً على المعلمين، لذلك اتجه صناع السياسات التعليمية إلى طلب الحصول على فرص كبيرة للتنمية المهنية وإقامة تدريبات تعليمية جديدة لكي يحصل عليها المعلمون والتي من شأنها أن تساعدهم في تعزيز معارفهم ومهاراتهم ، شريطة أن تنطلق هذه البرامج من خلال مجموعة من المبادئ تتمثل في (ضحاوي و حسين ، ص ص ٥٤-٦٠) :

١- الشمولية لأدوار المعلم المختلفة كقدوة ونموذج لطلابه وكقائد تربوي مسئول عن توجيه طلابه وارشادهم .

٢- التنوع في برامج التنمية المهنية ، وأنماط التدريب ، وأساليب التقويم ، وشمول البرامج على مجموعة متنوعة من الأساليب حتى يقوم كل أسلوب بسد احتياجات المعلمين المختلفة .

- ٣- التكامل بين الجهات والأجهزة المسؤولة عن التنمية المهنية للمعلمين .
 - ٤- المرونة في اللوائح والإجراءات وتوقيات البرامج والمهام المسندة للمعلم .
 - ٥- التجديد والاستمرارية .
 - ٦- مشاركة المعلمين في رسم سياسات التنمية المهنية في ضوء احتياجاتهم الفعلية أكاديمياً ومهنياً وثقافياً ، وتحديد التوقيات المناسبة لبرامج التنمية المهنية وأنماط البرامج ومحتواها .
 - ٧- الدافعية بحيث تستند على نظام حوافز شامل يكافئ المعلم الملتزم بالاندماج في برامجها والتميز في إنجاز متطلباتها وأنشطتها من أجل المحافظة على دافعية المعلم في هذا الجانب .
 - ٨- التكامل ومراعاة التابع في بناء البرامج الموجهة لكل فئة من المعلمين المستهدفين على حدة من ناحية ، إلى جانب ترابط البرامج المختلفة الموجهة للمستفيدين من الفئات المختلفة .
- أساليب التنمية المهنية :**
- مع التطور الهائل والمتلاحق في المجال التربوي أصبح من الضرورة بمكان أن يكون هناك تنوع في أساليب تنمية المعلمين وتدريبهم ، نظراً لكون المجال التربوي من أشد المجالات الوظيفية حاجة بحكم المهام والأنشطة التي يمارسها المنتمون إلى هذا المجال ، وبحكم التطور المستمر في المجالات التربوية ، أصبحت الحاجة إلى أساليب تتجدد في كل فترة مطلباً مهماً للقائمين على هذه البرامج التدريبية لكي يستطيعوا أن يسايروا هذه المتغيرات المستمرة.
- ووفقاً لذلك يورد عبدالعزيزو عبدالعظيم (٢٠٠٧ ، ص ٢٣٥) عدداً من الأساليب التي تساعد العاملين في المجال التربوي على اكتساب مهارات العمل وتحسين القدرات لدى المعلمين وهي :
- ١- أسلوب التعلم الذاتي : حيث يعترف هذا الأسلوب باستقلالية العاملين وتوفير جو من الديمقراطية ، ومن خلاله يستطيع المعلمون أن يكتشفوا مهاراتهم بعيداً عن خبرات الآخرين المهنية .
 - ٢- أسلوب تمثيل الدور : ويعتمد على مشاركة الأفراد العاملين في تمثيل مواقف حية وواقعية من الحياة أو العمل.
 - ٣- أسلوب التناوب الوظيفي : وهو يقوم على وضع المدرسة خطة للتدريب على أساس اجراء حركة تغيير بين العاملين المراد تدريبهم على الوظائف والأعمال المطلوب تدريبهم عليها.
 - ٤- أسلوب التدريب عن بعد : ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام الوسائط الفنية والتكنولوجية المتطورة في الكشف عن المعلومات .

- ٥- الزيارات الميدانية : يتيح هذا الأسلوب للمتدربين التعرض للموضوع المطروح للتدريب في مجاله الطبيعي ، حيث لا يمكن إدراك هذه الخبرة الا في هذا المجال .
- ٦- أسلوب المحاكاة : ويسعى هذا الأسلوب إلى تفهم سلوك ظاهرة ما في الواقع المعاش ، من خلال تصور سلوكها في بيئة مصطنعة تقارب الواقع قدر الامكان .
- التدريب اثناء الخدمة :**

يعد التدريب أثناء الخدمة أحد أهم الوسائل وأكثرها شيوعاً التي يمكن من خلالها تنمية المعلم مهنياً ، وهي كذلك أحد أهم الطرق التي يمكن من خلالها ان يتواصل المعلم مع المستجدات الحديثة في الميدان التربوي، ومن خلاله يمكن رفع كفاءة المعلم وكفاءة المؤسسة التربوية وبالتالي تحسين جودة المخرجات التعليمية.

ويمكن تعريف التدريب أثناء الخدمة أنه مجموعة من البرامج والدورات الطويلة أو القصيرة والورش الدراسية وغيرها من التنظيمات التي تنتهي بمنح شهادات أو مؤهلات دراسية، وتهدف إلى تقديم مجموعة من الخبرات المعرفية والمهارية والوجدانية اللازمة للمعلم لرفع مستواه العلمي ، والارتقاء بأدائه التربوي والاكاديمي من الناحيتين النظرية والعلمية (محمد ، حواله ٢٠٠٥ ، ص ١٧٢).

أهداف التدريب اثناء الخدمة :

هناك أهداف لابد ان تتحقق من أي برامج تقام على مستوى المنظمات وعلى مستوى المؤسسات ، ولا يمكن بحال من الأحوال ان يكون هناك تدريب قائم على أصول علمية ان تكون برامجه المقدمة مستندة الى الأهداف التي من أجلها وضع هذا البرنامج ، وفي الجانب التربوي تعظم التأكيد على أهمية إيجاد اهداف ذات أبعاد عالية كونها تخاطب الجانب الإنساني والتربوي لدى المتعلم.

ويرى المشيقيح (٢٠٠٧ ، ص ٦٦٩) أن التدريب اثناء الخدمة يهدف إلى اعادة تأهيل الموظف ومعالجة جوانب النقص والخلل في الاداء ، التعديل في السلوك وتجديد العطاء والتفريغ للحمول والتبليد ، التأهيل للتفاعل مع برنامج محدث والتعريف بمفاهيم جديدة تم تضمينها في المنهج الدراسي

أنواع برامج التدريب اثناء الخدمة :

تتنوع البرامج التدريبية التي تقدم للمعلم خلال فترة عمله تبعاً للحاجة من هذه البرامج، وهذه الحاجات تختلف باختلاف المستويات التعليمية والثقافية والإدارية للمعلمين أو من يعمل في الميدان التربوي.

ويشير في هذا الصدد علي (٢٠٠٨، ص ٣١-٣٢) إلى أن هناك عدداً من البرامج تقدم بحسب الحاجة إليها وهي:

- ١- برامج تجديدية : تهدف إلى تجديد معلومات المشتغلين بالتعليم بقصد الالمام بالاتجاهات الحديثة في التربية وتطبيقاتها ومتابعة التطورات في كثير من الموضوعات العلمية والاجتماعية وانعكاساتها على المناهج الدراسية .
- ٢- برامج توجيهية : وهي تهدف إلى توجيه وارشاد المرشحين إلى وظائف اعلى وتختلف في طبيعتها عن الوظائف والمهام التي كانوا يعملون بها .
- ٣- برامج تأهيلية : وهي تعمل على تقليل السلبيات التي قد تكون حدثت في فترة الاعداد ومحاولة القضاء عليها ، وهي تستهدف في مجملها تأهيل المعلمين تأهيلا تربويا او اكاديميا.

نماذج للتنمية المهنية :

أورد الحر (٢٠٠٩ :ص ص ٢١-٣٧) عدداً من النماذج الهامة للتنمية المهنية وفقاً لعدد من الدراسات التي اجريت في العالم وهي كما يلي :

- ١- نموذج الإرشاد الذاتي (Collins,1999) :
في هذا النموذج تقوم الفئات المختلفة (معلمين ، اداريين ، مشرفين) بتصميم برنامجين للتنمية المهنية للاستجابة لاحتياجاتهم الخاصة واحتياجات المدرسة ، ويفترض هذا النموذج أن كل فئة من الفئات المستهدفة أقدر على تحديد احتياجاتها بدقة ، ويتكون هذا النموذج من أربع خطوات كالتالي :
 - ١- تحديد احتياج أو منطقة اهتمام.
 - ٢- وضع الخطة.
 - ٣- تحديد الأنشطة والبرامج.
 - ٤- التقويم .

٢- نموذج دورة حياة التنمية المهنية (Hassel 1999) :

اسهام الثقافة التنظيمية في التنمية المهنية:

تعد عملية التنمية المهنية عاملاً مهماً في نجاح العمل في أي منظمة ، وفي المنظمات التربوية على وجه الخصوص تتعلق الكثير من النجاحات بعملية التطور المهني وربما تزداد نجاح المنظمات إذا اجتمعت مع ثقافة تنظيمية قوية سائدة بين افراد المجتمع تهتم بالجانب المهني وتطويره.

وفي ذات السياق، يذهب الصباب وآخرون (٢٠٠٢، ص٣٤٧، ٣٤٨) إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية يمتد إلى عمليات المنظمة والأداء داخل المنظمة ، ففي دراسة كل من ديل وكيندي - كما يشير الباحثون- اكتشف أن الثقافة القوية التي تمتلك خصائص متميزة ظلت دائماً القوة الدافعة التي تقف خلف النجاح المستمر في قطاع الأعمال الأمريكي ، وكذلك ما توصل اليه الباحثان جوب كوثر وجيمس هيسكين من خلال كتابهما الذي اشتمل على اربع دراسات تجريبية متعمقة بين عامي ١٩٨٧ إلى ١٩٩٢ تناولت حوالي ٢٠٧ شركة تضم أكبر تسع منشآت في ٢٢ صناعة من

الصناعات الأمريكية المختلفة أن من أهم النتائج التي توصلوا إليها أن ثقافات المنظمة لها تأثير هام في دعم الأداء التنظيمي على المدى الطويل .

ومن جهة أخرى يؤكد الغريب وآخرون (٢٠٠٥، ص ٢٣٧) أن الثقافة المدرسية تساعد في تدعيم التعلم المهني وتعزيزه فعندما يكون هناك اشتراك في الأفكار والعمل سوياً من أجل التعليم واستخدام المهارات بصورة رمزية وشخصية في اجتماعات المدرسة والاحتفالات وتحدد الثقافة الإيجابية قيمة الأفراد العاملين الذين يقومون بعملية التنمية ويضعون خططاً لتحسين المدرسي ، وينظمون جماعات العمل ، ويحسنون من طرق تدريسهم ، وتعتبر الثقافة التعاونية من أكثر أنواع الثقافة فعالية في تدعيم عملية التنمية المهنية حيث يستطيع مدير المدرسة إتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في وضع الأهداف ، واتخاذ القرارات ، وبالتالي تعزز المدرسة بعض القيم والمعايير الثقافية التي لها دور كبير في عملية التحفيز ذات الدور الأساسي في عملية التنمية الجماعية ، وترتبط عملية التنمية بوجود ثقافة مهنية قوية لدى العاملين من خلال إقامة ورش العمل تحت إدارة هيئة أعضاء التدريس وتنفيذ البرامج التدريبية المتمركزة حول المدرسة .

واتساقاً مع ما سبق فقد ظهر في الآونة الأخيرة ما يسمى بمجتمعات التعلم المهنية والتي يعرفها هاريس و موجيس (٢٠٠٧ ص ٨٢) بأنها مصطلح يعني ضمناً التزاماً ليس فقط بالمشاركة بين المعلمين ولكن يخلق ثقافة على مستوى المدرسة تجعل التعاون متوقعاً ، ويشير مصطلح مجتمع التعلم المهني إلى ثلاثة مفاهيم قوية هي ثقافة مدرسية تؤكد على الاحترافية (موجهه نحو العميل وقائمة على المعرفة) ، التعلم (تعتبر التطوير المهني للمعلم ذا قيمة عالية)، الاتصال الشخصي . ويرى الباحث أن دور الثقافة الإيجابية مهم جداً في عملية التنمية المهنية لدى المعلمين بل أنها تعد المحرك الأساسي في هذه العملية ، حيث أن الواقع الميداني للعديد من المدارس يشير إلى ارتباط الثقافة الإيجابية بالتنمية المهنية ارتباطاً مباشراً وحاسماً في نجاح عملية التنمية المهنية ، فمن خلال المعيشة الميدانية حينما كانت إحدى المدارس يسود فيها الاعتقاد بأن التنمية المهنية هي مضيعة للوقت و أن الدور الأساسي للمعلم هو نقل المعلومة للطالب و أن هذه التنمية المهنية تعد من الملهمات في العمل الرسمي كانت هذه الأفكار من أوائل الأفكار التي تنقل إلى المعلم الحديث في ذات المدرسة ، وبالتالي تجد أن غالبية المعلمين في هذه البيئة ما زال حتى هذه اللحظة لا يرون جدوى التنمية المهنية نتيجة لهذه الأفكار والمعتقدات السائدة في هذه المنظمة ، ومازالوا أفرادها القابعين فيها يمارسون هذه التوجهات والأفكار الخاطئة وينقلونها إلى من بعدهم من المعلمين .

الدراسات السابقة :

١ / الثقافة التنظيمية :

دراسة الليثي (٢٠٠٨) الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وكذلك التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، وشمل مجتمع البحث مديرو المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم (١١٥ مدير) ، واستخدم الباحث في دراسته هذه استبانة اعداها بنفسه بهذا البحث .

وقد خلص الباحث في دراسته إلى:

- ❖ درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا لدى مديري المدارس.
- ❖ درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية .
- ❖ ثقافة الدور والثقافة الإبداعية وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري عند مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .

دراسة أبو الوفا وحسين ومحمود (٢٠١٠) : الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي بمصر، استهدف الباحثون بهذه الدراسة توضيح أهم ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس ، والتعرف على ماهية الخطة الاستراتيجية وواقعها بالمدارس ، والتوصل لنتائج لتفعيل الثقافة التنظيمية في تحقيق الخطة الاستراتيجية ، واعتمد الباحثون في دراستهم على المزاوجة بين المنهج الوصفي وبعض الاساليب الاحصائية الملائمة للدراسة الميدانية ، واعتمد الباحث على الدراسة الميدانية للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس والاستبيان المعد لمثل هذه الدراسة ، وشملت عينة البحث على مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة القلوبية وعددهم (٥٢٢) : وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها :

- ❖ ضرورة السعي إلى إيجاد ثقافة تنظيمية ايجابية تساعد على زيادة فاعلية عمل الخطة الاستراتيجية لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة.
- ❖ تبني أنماط إدارية وأساليب قيادية تحقق الثقافة التنظيمية الجيدة من خلال الترابط والتوافق بين العلاقات الإنسانية وكما تعبر عنها السياسات والممارسات الإدارية .
- ❖ السعي نحو الوفاء بمتطلبات وحاجات الافراد العاملين داخل المدرسة مما يزيد من شعورهم بالانتماء والتعاون والمشاركة .

دراسة النوح (٢٠١٢): الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض "دراسة تقويمية". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة المدرسية السائدة بمدارس التعليم العام المتوسط والثانوي بمدينة الرياض كما يراها مديرو المدارس ومعلموها ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمداً على الاستبانة بعد تحكيمها والتأكد من صدقها وثباتها لجمع المعلومات الميدانية وتم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وهم جميع مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض البالغ عددهم (٣٠١) مدير وجميع معلمي تلك المدارس البالغ عددهم (٩٠٣٣) معلماً ، وقد استجاب (٤٧٤) بين معلم ومدير وقد خلصت الدراسة إلى:

❖ كشفت الدراسة أن أفراد العينة ، من مديري المدارس المتوسطة والثانوية ومعلميها بمدينة الرياض يرون أن مستوى الثقافة المدرسية بمدارسهم جاء بدرجة متوسطة.

❖ كشفت الدراسة أن أفراد العينة يتفقون على أن مجال العلاقات الإنسانية هو أعلى المجالات ممارسة، ويختلفون في أقل المجالات ممارسة ، فيرى مديرو المدارس أن مجال العدالة أقل المجالات ممارسة بينما يرى معلمو المدارس أن مجال الابتكار والتجديد هو أقل المجالات ممارسة.

❖ كشفت النتائج أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس المتوسطة والثانوية ومعلميها بمدينة الرياض على ممارسة جميع مجالات الثقافة المدرسية (العمل الجماعي، والعدالة، والعلاقات الإنسانية، والابتكار والتجديد) بالمدارس الثانوية والمتوسطة بدرجة متوسطة.

❖ كشفت الدراسة أن معلمي المدارس يرون أن مجالات الثقافة المدرسية المختلفة تمارس بمتوسط حسابي أقل مما يراه مديرو المدارس.

❖ بينت نتائج الدراسة أن العاملين بالمدرسة ليس لديهم معرفة كافية بالأنظمة المدرسية.

❖ بينت نتائج الدراسة أن هناك ضعفاً في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يشير إلى غياب ثقافة المشاركة.

❖ بينت نتائج الدراسة أن إدارة المدرسة تطبق الأنظمة واللوائح ، ونادراً ما تتجاوز عنها لمصلحة العمل.

٢ / التنمية المهنية

دراسة الشهراني (٢٠١١): تصور مقترح لإنشاء مركز وطني للتنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء التعليم المستمر. هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإنشاء مركز وطني للتنمية المهنية للمعلمين في

التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال التعرف ماهية التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية وكذلك التعرف على واقع التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعنى بوصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع وأوصت الدراسة بـ :

- ❖ رسم السياسات العامة للتنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية .
- ❖ متابعة التغيرات العالمية وتكييفها بما يتناسب مع البيئة المحلية .
- ❖ إيجاد نظام تراخيص مزاوله مهنة التعليم في المملكة العربية السعودية .
- ❖ توفير فرص النمو المهني المكتسبة والذاتية للمعلمين .
- ❖ تحفيز المعلمين على الابتكارات والاختراعات التربوية والتخصصية .
- ❖ تأهيل المعلم الجديد وإكسابه متطلبات التعليم التعليمية والتربوية .
- ❖ تفعيل دور المدرسة بوصفها مجتمعا تعليميا مهنيا من خلال توفير أساليب التطوير المهني المنظم .

ودراسة السريحي (٢٠١١) : درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمدينة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس . وسعت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠ مدير) تم اختيارهم بإسلوب العينة الطبقية العشوائية ، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة . وخلص الباحث في دراسته إلى :

- ❖ أن مستوى توافر آلية الاتصال والتواصل كانت بدرجة عالية وتبين أن مستوى توافر آلية ادارة وبناء فريق العمل ومستوى توافر آلية التدريب والتطوير المستمر وكذلك آلية ادارة الاجتماعات وادارة التفويض كانت بدرجة عالية .
- ❖ أن اكثر الآليات التي تتعلق بالتنمية المهنية المستدامة كانت في إدارة فريق العمل ثم الاتصال والتواصل ثم التدريب والتطوير المستمر .
- ❖ أن مستوى وجود الصعوبات التي تواجه آليات التنمية المهنية المستدامة كانت بدرجة متوسطة باستثناء عدم توفر الموارد اللازمة لتنفيذ التنمية المهنية وعدم توفر الوقت اللازم لجعل التنمية المهنية جزءا من الحياة اليومية لتحقيق النمو المهني المستمر .

وقد اوصت الدراسة في ضوء النتائج المتحصل عليها الى :

- ضرورة التركيز على اكتساب المهارات الأساسية والكفايات الإدارية لإدارة التفويض وإدارة الاجتماعات لتحقيق التنمية المهنية المستدامة .
- ضرورة العمل على تنمية بعض مهارات الاتصال والتواصل لتحقيق التنمية المهنية المستدامة التي تبين أن مستواها دون المأمول تحديدا بمهارات باستخدام

الوسائل البصرية والتقنية في تقديم المعلومات واستخدام وسائل الاتصال الكتابية كاللوحات والنشرات .

التعقيب على الدراسات السابقة:

قد اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج البحث، حيث استخدم الجميع المنهج الوصفي، كذلك استخدم الجميع الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة للدراسة. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها ، وتأثيرها على المنظمات في تشكيل أي منظمة ، والتعرف على أهم الاشكاليات التي تواجه تحسين الثقافة التنظيمية في المدارس ، والتعرف من خلال التوصيات على طرق حل الكثير من المشكلات التي تترتب على ضعف الثقافات التنظيمية داخل البيئة التعليمية ، وفي ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة ، وتكسبها صفة الاهمية العلمية ، من حيث كونها تبحث في مجال لم تبحث عنه أي دراسة سابقة - حسب علم الباحث- من حيث كونها تربط بين الثقافة التنظيمية والتنمية المهنية للمعلمين ، وكذلك اختلاف الزمان والمكان حيث انها تطبق في بيئة مختلفة ومجتمع مختلف عن الدراسات السابقة وهذا مما يضيف عليها إن شاء الله تعالى صفة الإضافة العلمية للعلم .

طريقة وإجراءات الدراسة

(١) منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.

(٢) مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في معلمي المرحلة الثانوية التابعة لمكاتب التربية والتعليم السنة والتابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة جدة (بنين) وهي الشمال والوسط والشرق والنسيم والجنوب والصفاء وعددهم (٣٣٥١) معلماً، حسب إحصائيات الإدارة العامة للتربية والتعليم لمدينة جدة للعام الدراسي ١٤٣٣ / ١٤٣٤ هـ.

جدول (١) توزيع المعلمين بحسب مكاتب التربية والتعليم

مجتمع البحث		مكتب التربية والتعليم
العدد	%	
٦٢٦	١٨.٦٨	الجنوب
٤٨٦	١٣.٦٠	الشرق
٤٤٤	١٣.٢٤	الوسط
٤٨٤	١٤.٤٤	الشمال
٧٠٨	٢١.١٢	النسيم
٦١٣	١٨.٢٩	الصفاء
٣٣٥١	١٠٠	المجموع

٣) عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، من أفراد مجتمع الدراسة، وقد راعى الباحث أن تشمل عينة الدراسة معلمي المراحل الثانوية من مكاتب التربية والتعليم الستة والتابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة جدة (بنين) وهي الشمال والوسط والشرق والنسيم والجنوب والصفاء، وتم توزيع (٤٩٠) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (١٤%) من المجتمع، وكانت الاستبانات المستردة (٣٩٢) استبانة، واستبعد (٢٤) استبانات منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (٣٦٨) استبانة، تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية، بنسبة (١١%) من المجتمع الأصلي للدراسة. ويوضح الجدول التالي الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة الكلي.

جدول (٢) الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة من أفراد مجتمع الدراسة

مكتب التربية والتعليم	مجتمع البحث		الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات الصالحة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الجنوب	٦٢٦	١٨.٦٨	٩٦	١٥.٣٣	٩٠	٩٣.٧٥	٠	٠	٩٠	١٠٠
الشرق	٤٨٦	١٣.٦٠	٧٨	١٦.٠٤	٦٤	٨٢	٠	٠	٦٤	١٠٠
الوسط	٤٤٤	١٣.٢٤	٦٧	١٥	٤٠	٥٩.٧	٦	١٥	٣٤	٨٥
الشمال	٤٨٤	١٤.٤٤	٧٣	١٥	٥٣	٧٢	٥	٩.٤	٤٨	٩٠.٥
النسيم	٧٠٨	٢١.١٢	٨٧	١٧.٧٥	٧٦	٨٧	٣	٣.٩	٧٣	٩٦
الصفاء	٦١٣	١٨.٢٩	٨٩	١٨.١٦	٦٩	٧٧	١٠	١٤.٤	٥٩	٨٥.٥

٤) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة :

تتمثل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة فيما يلي :

أ) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

يتضح من الجدول التالي أن أغلب أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) بنسبة (٩٣.٥%) من إجمالي أفراد العينة، يليهم من مؤهلهم العلمي (دراسات عليا) بنسبة (٦.٥%).

جدول (٣) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	٣٤٤	٩٣.٥
دراسات عليا	٢٤	٦.٥
المجموع	٣٦٨	١٠٠

ب) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية :
يتضح من الجدول التالي أن أغلب أفراد عينة الدراسة خبرتهم في العمل التعليمي (من ١ إلى ١٠ سنوات) بنسبة (٣٩.٩%) من إجمالي أفراد العينة، يليهم من خبرتهم (١١-٢٠ سنة) بنسبة (٤٢.٧%)، ثم (من ٢١ سنة فأكثر) بنسبة (١٧.٤%).
جدول (٤) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل التعليمي

النسبة	التكرار	الخبرة في الإدارة
٣٩.٩	١٤٧	أقل من عشر سنوات
٤٢.٧	١٥٧	من ١٠- أقل من ٢٠ سنة
١٧.٤	٦٤	من ٢٠ سنة فأكثر
١٠٠	٣٦٨	المجموع

٥) أداة جمع البيانات (الاستبانة) :

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي للإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها. وقد تم تصميم الاستبانة من خلال الأدب النظري للدراسة والدراسات السابقة ومن خلال الاطلاع على بعض أدوات ومقاييس الدراسات الأخرى ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وبحيث تحتوي الاستبانة على مجموعة من الأسئلة التي تدعم موضوع الدراسة من خلال علاقتها المباشرة بأهداف الدراسة وتساؤلاتها.

وتتكون الاستبانة من الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: ويشمل معلومات أولية عن عينة الدراسة مثل: المؤهل العلمي، الخبرة في العمل التعليمي.
- الجزء الثاني: ويشتمل على أداة الدراسة الأولى التي تتعلق بقياس دور الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين :
- البعد الأول : الزمالة والعمل المشترك ، ويتكون من (١٥) عبارة.
- البعد الثاني : الإبداع والتجديد ، ويتكون من (٨) عبارات.
- البعد الثالث : التشجيع والمكافأة ، ويتكون من (٧) عبارات.
- البعد الرابع : التطوير الذاتي ، ويتكون من (١٢) عبارة.

وقد استخدم الباحث أسلوب ليكرت (Likert) خماسي التدرج (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية ، بدرجة متوسطة ، بدرجة ضعيفة ، بدرجة ضعيفة جداً) لاختار المستجيب إحداها حسب درجة موافقته على العبارة .

ولحساب مدى الممارسة من حيث قوتها أو ضعفها لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (٥) للاستجابة عالية جداً، والدرجة (٤)

- للاستجابة عالية ، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة ، والدرجة (٢) للاستجابة ضعيفة ، والدرجة (١) للاستجابة ضعيفة جداً.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١) إلى (١.٧٩) درجة تكون درجة الاسهام (ضعيفة جداً).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١.٨) إلى (٢.٥٩) درجة تكون درجة الاسهام (ضعيفة).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٢.٦٠) إلى (٣.٣٩) درجة تكون درجة الاسهام (متوسطة).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٣.٤٠) إلى (٤.١٩) درجة تكون درجة الاسهام (عالية).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٤.٢٠) إلى (٥) درجة تكون الاسهام (عالية جداً)

٦) صدق الاستبانة:

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الأداة على طريقتين الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل، وفيما يلي الخطوات التي اتبعها الباحث للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

أولاً : الصدق الظاهري:

بعد بناء الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على مشرف البحث وعلى مجموعة من أساتذة كليات التربية في تخصص التربية بجامعة (الملك عبدالعزيز ، جامعة أم القرى)(وعدددهم ٨ أساتذة) لتحكيم الاستبانة بهدف:

١. التأكد من صدق محتوى الاستبانة من حيث ملائمة العبارات المستخدمة ومدى صلاحيتها لقياس ما صيغت الاستبانة من أجله.

٢. التأكد من شمول أسئلة وفقرات الاستبانة وتغطيتها جميع نقاط الدراسة.

٣. التأكد من سلامة صياغة أسئلة وفقرات الاستبانة ووضوحها وعدم تكرارها.

وفي ضوء التوجيهات التي أبداها السادة المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٨٠%) من المحكمين سواء كان ذلك بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات، حتى تم الحصول على الصورة النهائية للاستبانة.

وبهذا أصبحت الاستبانة بعد إجراء الصدق الظاهري في صورتها النهائية مكونة من (٤٢) عبارة موزعة على أربعة أبعاد (مجالات)، بحيث تستخدم نفس العبارات

لقياس محور الاستبانة وهو دور الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في تحقيق النمو المهني للمعلمين .

ثانياً : صدق الاتساق الداخلي:

أ - الاتساق بين العبارات والأبعاد التي تنتمي لها :

يتضح من الجدول التالي أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة عند مستوى دلالة ٠.٠١ ببعداها الذي تنتمي له جاءت محصورة للبعد الأول بين (٠.٦١٤ - ٠.٧٨٣) وبالنسبة للبعد الثاني جاءت محصورة بين (٠.٦٨٩ - ٠.٨٠٥) وللبعد الثالث جاءت محصورة بين (٠.٦٢٨ - ٠.٨٢٨) وللبعد الرابع محصورة بين (٠.٥١٣ - ٠.٦٩٣) . وهي قيم مرتفعة تشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي اليه مما يشير إلى اتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة.

جدول (٥) قيم ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي اليه

البعد الأول الزمالة والعمل المشترك		البعد الثاني الإبداع والتجديد		البعد الثالث التشجيع والمكافأة		البعد الرابع التطوير الذاتي	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٧٠٤**	١	٠.٧٣٦**	١	٠.٨٢٨**	١	٠.٦٢٣**
٢	٠.٧١١**	٢	٠.٧٩٢**	٢	٠.٧٦٤**	٢	٠.٥٧٠**
٣	٠.٧٣١**	٣	٠.٦٩٨**	٣	٠.٧٥٠**	٣	٠.٦٢٩**
٤	٠.٦٩٤**	٤	٠.٧٥٨**	٤	٠.٨١٩**	٤	٠.٦٧٣**
٥	٠.٦١٤**	٥	٠.٧٦١**	٥	٠.٨٠٩**	٥	٠.٥١٣**
٦	٠.٦٨١**	٦	٠.٧٨٦**	٦	٠.٧٥٢**	٦	٠.٦٣٩**
٧	٠.٦٩٢**	٧	٠.٧٢٩**	٧	٠.٦٢٨**	٧	٠.٥٢٥**
٨	٠.٧٦١**	٨	٠.٨٠٥**			٨	٠.٥٤٩**
٩	٠.٧٣٨**					٩	٠.٦٦٤**
١٠	٠.٦٤٦**					١٠	٠.٦٨٧**
١١	٠.٦٧٤**					١١	٠.٦٩٢**
١٢	٠.٧٥١**					١٢	٠.٦٩٣**
١٣	٠.٧٣٣**						
١٤	٠.٧٨٣**						
١٥	٠.٧٥٠**						

** دالة احصائية عند مستوى ٠.٠١ بدلالة الطرفين

ب- الاتساق بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الذي تمثله :

يتضح من الجدول السابق فإن قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة التي ينتمي إليها المحور عند مستوى دلالة ٠.٠١ هي قيم عالية أو متوسطة، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط للمحور بالدرجة الكلية لاستبانة قيم الثقافة التنظيمية ما بين (٠.٨٧١) و (٠.٨٩٠) .

جدول (٦) قيم معامل الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبانة التي ينتمي إليها

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	أبعاد الاستبانة الخاصة بقيم الثقافة التنظيمية
**٠.٨٩٠	أولاً: الزمالة والعمل المشترك.
**٠.٨٧٤	ثانياً: الإبداع والتجديد.
**٠.٨٧٢	ثالثاً: التشجيع والمكافأة
**٠.٨٧١	رابعاً: التطوير الذاتي.

** دالة احصائياً عند مستوى ٠.٠١ بدلالة الطرفين

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول (٧) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاورها المختلفة

معامل الثبات	عدد العبارات	أبعاد الاستبانة
٠.٩٣٠	١٥	البعد الأول: الزمالة والعمل المشترك.
٠.٨٩٣	٨	البعد الثاني: الإبداع والتجديد.
٠.٨٨٢	٧	البعد الثالث: التشجيع والمكافأة.
٠.٨٠٥	١٢	البعد الرابع: التطوير الذاتي.
٠.٩٥٣	٤٢	معامل الثبات الكلي

وكما يتضح من السابق فإن قيم معاملات الثبات جميعها قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في الاستبانة بين (٠.٨٣٥)، (٠.٩٣٩) وكان معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٣٨).

نتائج البحث ومناقشتها

نتائج السؤال الأول :

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد المحور

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الاسهام	ترتيب البعد
٢	بعد الإبداع والتجديد	٣.٥٨	٠.٧٥٢	كبيرة	١
١	بعد التشجيع والمكافأة	٣.٤٨	٠.٧٣٦	كبيرة	٢
٣	بعد الزمالة والعمل المشترك	٣.٤٣	٠.٧٥٢	كبيرة	٣
٤	بعد التطوير الذاتي	٣.٣٦	٠.٨٥٣	متوسطة	٤
	المجموع	٣.٤٦	٠.٧٠٤	كبيرة	

يتبين من خلال الجدول (٨) أن درجة اسهام الأبعاد مجتمعة جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦) وانحراف معياري (٠.٧٠٤) مما يدل على تجانس استجابات أفراد مجتمع الدراسة .

وجاء بعد الابداع والتجديد كأعلى أبعاد الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٧٥٢) وقد يعزى ذلك إلى الشعور بالرغبة عند المعلمين في التغيير والانتقال بأعمالهم الى مرحلة الابداع ، وتقديم المنهج الدراسي بشكل مناسب يتواءم مع متطلبات العصر .

فيما جاء بعد التطوير الذاتي كأقل عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٦) ودرجة اسهام متوسطة ، وقد يعزى ذلك الى أن البرامج التدريبية المقدمة لا تلبي طموحاتهم المهنية ، وقد يعود ذلك أيضا سبب ذلك إلى أن المردود المعنوي أو المادي في عملية التطوير لا يتوازى مع رغبة المعلمين في التطوير حيث أنه يتساوى المعلمون الراغبين في التطوير مع نظرائهم في العمل الذين لا يقومون بعملية التطوير اللازمة والذي انعكس بصورة سلبية على رغبة المعلمين في عملية التطوير الذاتية .

أ- عبارات السؤال الاول :

ما مدى اسهام الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية بجدة في بُعد الزمالة والعمل المشترك في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين ؟ وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول من الاستبانة (الزمالة والعمل المشترك)، والتي حددها الباحث في (١٥) عبارة ، ومن ثم ترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل بعد كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات البعد الاول

ترتيب العبارة	مدى الاسهام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
١	كبيرة	٠.٩٦٥	٣.٨٤	أشارك زملائي بفاعلية في الاجتماعات الرسمية لتبادل الخبرات المهنية.	٢
٢	كبيرة	٠.٩٨٤	٣.٧٨	أعزز روح الزمالة المهنية مع زملائي لتحقيق التنمية المهنية المستمرة.	١٠
٣	كبيرة	١.٠٥٤	٣.٧١	أتعاون مع زملائي في نفس التخصص لتحليل محتوى المادة العلمية.	١
٤	كبيرة	٠.٩٣٩	٣.٦١	أعد لدروس تطبيقية وفق معايير تربوية	٥
٥	كبيرة	١.٠٢٦	٣.٥٧	أتعاون مع زملائي المعلمين لتنمية أنفسنا ذاتيا.	١٥
٦	كبيرة	١.٠٥٠	٣.٥٥	أتعاون مع زملائي في الاستفادة من الورش الدراسية.	٣
٧	كبيرة	١.٠٥٢	٣.٥٠	أطلع على تجارب زملائي المعلمين في التخصصات الأخرى.	١١
٨	كبيرة	١.١٠٠	٣.٤٩	أشارك وزملائي الآخرون في صنع القرار المدرسي.	٧
٩	متوسطة	١.٠٧١	٣.٣٨	أزود زملائي المعلمين بالخبرات المكتسبة من البرامج التدريبية التي التحق بها.	١٤

٩	أبادر بطرح الافكار المهنية للتطوير المهني في اجتماعاتنا الدورية.	٣.٣٨	١.٠٣٢	متوسط سطة	١٠
٤	أهدي زملائي القراءات العلمية ذات العلاقة بال تخصص	٣.٢٥	١.٠٨٢	متوسط سطة	١١
١٣	أشعر زملائي المعلمين بالبرامج التدريبية المتاحة.	٣.٢٢	١.١٠٦	متوسط سطة	١٢
٨	أنظم مع زملائي خطة للزيارات الصفية المتبادلة.	٣.١٣	١.١٧٩	متوسط سطة	١٣
١٢	أدعو زملائي المعلمين للزيارة الصفية لتقويم الموقف التدريسي	٣.٠٥	١.١٣٠	متوسط سطة	١٤
٦	أدعو زملائي لحضور دروس تطبيقية أقوم بإعدادها.	٢.٩٣	١.٠٧٨	متوسط سطة	١٥
المجموع الكلي لبُعد الزمالة والعمل المشترك		٣.٤٣	٠.٧٥٢	كبيرة	

يتبين من الجدول السابق (٩) ان درجة اسهام بُعد "الزمالة والعمل المشترك" في تحقيق التنمية المهنية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٣) وانحراف معياري (٠.٧٥٢) وهي قيمة عالية تدل على تجانس استجابات أفراد مجتمع الدراسة وكذلك تدل على أن درجة استجابة افراد العينة كانت عالية . وجاءت بدرجة اسهام كبيرة عبارة (أشارك زملائي بفاعلية في الاجتماعات الرسمية لتبادل الخبرات المهنية) كأعلى متوسط حسابي في عبارات البعد بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وانحراف معياري (٠.٩٦٥) ، وجاءت عبارة (أعزز روح الزمالة المهنية مع زملائي لتحقيق التنمية المهنية المستمرة) في الترتيب الثاني بين العبارات بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٩٨٤) مما يدل على تجانس استجابات افراد العينة على هذه الممارسة المهنية ودرجة استجابة عالية وفق المتوسط الحسابي ، وقد يعزى ذلك الى أن التواصل الاجتماعي بين المعلمين له دور كبير في تعزيز التعلم التعاوني وبالتالي تأثيره على التنمية المهنية للمعلمين ، وكذلك يمكن عزوه إلى الاجتماعات المستمرة بين المعلمين سواء كانت الرسمية أو غير الرسمية وهي تعمل كموجه ومحرك لكثير من التطورات التي قد تحدث داخل المجتمع المدرسي ، وهذا يتفق مع دراسة ابو الوفا وآخرون (٢٠١١) التي اكدت أن المعلمين في الغالب يمتلكون أفكارا مشتركة ، وكذلك دراسة حجازين (٢٠١١) التي أكدت كذلك أن ثقافة التعاطف الانساني هي الثقافة السائدة الاولى في البيئات المدرسية ، وكذلك دراسة النوح (٢٠١٢) التي أكدت أن مجال العلاقات الانسانية هي أعلى المجالات ممارسة داخل المدرسة .

فيما جاءت عبارة (أدعو زملائي المعلمين للزيارة الصفية لتقويم الموقف التدريسي) ، بدرجة اسهام متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٥) وانحراف معياري (١.١٣٠) ، وجاءت اخيرا عبارة (أدعو زملائي لحضور دروس تطبيقية أقوم بإعدادها) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٣) وانحراف معياري (١.٠٧٨) . وقد يعزى

ذلك إلى أن طبيعة المعلمين الاجتماعية وطريقة تواصلهم المختلفة فيما بينهم قد تسبب الحرج فيما بينهم، والتي قد تكون هي السبب في ضعف رغبتهم لزيارة زملائهم الآخرين .

ب- نتائج عبارات السؤال الثاني : ما مدى اسهام الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية بجدة في بُعد الابداع والتجديد في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين ؟
جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الاسهام	ترتيب العبارة
٣	أنمي الخبرات الحياتية لدى الطلاب بربط المادة العلمية بالبيئة المحلية .	٣.٨٨	٠.٩٢٣	كبيرة	١
٤	أواكب المستجدات التربوية لتطوير مهارتي المهنية.	٣.٨٠	٠.٨٥٥	كبيرة	٢
١	أوظف الأنشطة الصفية واللاصفية في تحقيق الأهداف التربوية.	٣.٧١	٠.٩٢٢	كبيرة	٣
٨	أعزز تعلم الطلاب من خلال تبني استراتيجيات التعلم الحديثة .	٣.٥٩	٠.٩٩٢	كبيرة	٤
٥	أشجع الطلاب على تصميم مواد تعليمية مرتبطة بالمادة العلمية .	٣.٥٩	١.٠١	كبيرة	٥
٦	أوظف القراءات الموجهة من قبل الآخرين في التطوير المهني.	٣.٤٨	٠.٩٦٨	كبيرة	٦
٧	أقدم افكارا ابداعية لإنتاج مواد تعليمية تحقق الأهداف التربوية.	٣.٤٦	٠.٩٨١	كبيرة	٧
٢	أقدم افكارا مقترحة الى مسؤولي البرامج التدريبية لتجديد وتحديث البرامج التدريبية المقدمة .	٣.٢٠	١.١١	متوسطة	٨
	المجموع الكلي لبُعد الابداع والتجديد	٣.٥٨	٠.٧٣٦	كبيرة	

يتبين من الجدول السابق (١٠) أن درجة اسهام الابداع والتجديد في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين جاءت بدرجة كبيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٣٦) مما يدل على تجانس استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

وجاءت عبارة (أنمي الخبرات الحياتية لدى الطلاب بربط المادة العلمية بالبيئة المحلية) بدرجة اسهام كبيرة كأعلى متوسط حسابي في عبارات البعد بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٩٢٣) مما يدل على تجانس استجابات افراد العينة ، وقد تعزى هذا الممارسة المهنية إلى ضرورة ربط الطالب بمناحي الحياة المختلفة والتي يستفيد منها في حياته ، وقد يكون السبب كذلك الرغبة عند المعلمين لاستفادة الطلاب من المواد التي يدرسونها عبر ربطها بواقع الحياة ، والأهمية القصوى من ربط تلك المواد بمناحي الحياة .

فيما جاء ثانيا عبارة (أواكب المستجدات التربوية لتطوير مهارتي المهنية). بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠) وانحراف معياري (٠.٨٥٥) مما يدل على تجانس استجابات افراد العينة حول هذه الممارسة المهنية وقد يعود ذلك إلى الرغبة التي تحو كثير من المعلمين في تطوير ادائهم المهني عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس أو عن طريق تغيير الممارسات التعليمية التي يقومون بها داخل الفصل والتخلي عن الأسلوب التقليدي الذي تعودوا القيام به ، وهو ما يتفق مع دراسة العازمي وآخرون (٢٠١٠) التي أكدت أن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال دور في عملية التنمية المهنية للمعلمين وكذلك تتفق مع دراسة الهيم (٢٠١١) التي أكدت على اهمية استخدام وسائل وأساليب وطرائق تعليمية تدريبية تنمية مستحدثة فعالة ومتنوعة لمسايرة التطور والاستخدام التكنولوجي في العملية التعليمية .

وجاءت عبارة (أقدم افكارا ابداعية لإنتاج مواد تعليمية تحقق الأهداف التربوية). بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وانحراف معياري (٠.٩٨١) مما يدل على تجانس استجابات افراد العينة حول هذه الممارسة المهنية ، وعبارة (أقدم افكارا مقترحة الى مسؤولي البرامج التدريبية لتجديد وتحديث البرامج التدريبية المقدمة .) بدرجة اسهام متوسطة ومتوسط حسابي (٣.٢٠) وانحراف معياري (١.١١) مما يدل على تباين استجابة افراد العينة حول هذه الممارسة المهنية ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المعلمين لم يتعودوا تقديم أفكارهم إلى مسؤولي الوزارة او الإدارة التي ينتمون إليها ، وقد يكون عدم اشراك المعلمين في التخطيط للبرامج المهنية المقدمة لهم دور في عملية الإحباط ، وهو ما يتفق مع دراسة الهيم (٢٠١١) التي أشارت إلى ضرورة اشراك المعلمين في عملية التخطيط للبرامج ، وكذلك دراسة الشهراني (٢٠١١) التي أكدت على تحفيز المعلمين على الابتكارات والاختراعات التربوية والتخصصية والأفكار الخلاقة.

ج- نتائج عبارات السؤال الثالث : ما مدى اسهام الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية بجدة في بُعد التشجيع والمكافأة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين ؟

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث

ترتيب العبارة	مدى الاسهام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
١	كبيرة	١.٠٢٦	٤.٠٢	اشعر بالفرح والتقدير عند تكريمي في نهاية العام بين زملائي المعلمين.	٧
٢	كبيرة	١.٠٢٨	٣.٧٤	تزداد رغبتني في التطوير والتحسين من ادائي عند حصول المدرسة على جوائز تقديرية .	٦
٣	كبيرة	١.١٤٥	٣.٥٤	تتقبل ادارة المدرسة افكار المعلمين التطويرية .	٤
٤	كبيرة	١.١٤٥	٣.٥٤	أشعر بالاعتراف من قبل مدير المدرسة لمبادراتي التطويرية .	١
٥	متوسطة	١.٢٨٩	٣.٢٥	تبادر ادارة المدرسة لتقديم الحوافز لتشجيع المعلمين على التطوير الذاتي .	٥

٢	أحرص على الحصول على جوائز تقديرية مختلفة من داخل المدرسة أو من خارجها .	٣.٢٢	١.١١٨	متوسطة	٦
٣	أشعر بتكافؤ فرص الالتحاق بالبرامج التدريبية المتاحة .	٣.١٠	١.١٨١	متوسطة	٧
المجموع الكلي لبغذ التشجيع والمكافأة		٣.٤٨	٠.٨٧٣	كبيرة	

يتبين من الجدول السابق (١١) أن درجة اسهام التشجيع والمكافأة في تنمية المعلمين مهنيًا بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي لعبارات البعد بلغت (٣.٤٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٧٣) مما يدل على تجانس استجابات أفراد مجتمع الدراسة. وجاءت عبارة (أشعر بالفرح والتقدير عند تكريمي في نهاية العام بين زملائي المعلمين). بدرجة اسهام كبيرة ومتوسط حسابي بلغ (٤.٠٢) وانحراف معياري (١.٠٢٦) مما يدل على تباين استجابات افراد العينة ، وقد يعود ذلك الى ان التكريم بين الزملاء هو بمثابة تنويع للجهود التي يبذلها المعلم في نهاية العام الدراسي مما يجعل التكريم له اثره الواضح في نجاح المعلم في عمله ، وهي تتفق مع دراسة المقبل (٢٠١٠) التي اكدت على أن قيمة المكافأة تعد من أعلى القيم التي تكون الثقافة التنظيمية الجيدة ، فيما جاءت عبارة (تزداد رغبتني في التطوير والتحسين من ادائي عند حصول المدرسة على جوائز تقديرية .) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (١.٠٢٦) مما يدل على تباين استجابات افراد العينة ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن ثقافة الانجاز تعد عاملا مهما في نجاح المعلمين ورغبتهم في التطوير المهني وذلك كون المدرسة التي ينتمون اليها تحصل على جوائز مختلفة مما يلفت الانظار إلى أن القائمين بالعمل هم مبدعون في أعمالهم ، وهو ما يتفق مع دراسة حجازين (٢٠١١) التي اكدت أن ثقافة الإنجاز تحتل المرتبة الثانية ضمن أعلى قيم الثقافة السائدة في المدارس .

وجاءت عبارة (أحرص على الحصول على جوائز تقديرية مختلفة من داخل المدرسة أو من خارجها .) بدرجة اسهام متوسطة ومتوسط حسابي بلغ (٣.٢٢) وانحراف معياري (١.١١٨) مما يدل على تباين استجابات افراد العينة ، وقد يعزى ذلك إلى أن ثقافة التكريم غير سائدة في المجال التعليمي سواء على مستوى المدرسة أو على مستوى الإدارات العليا وإن كان ظهر في الآونة الأخيرة جوائز على مستوى الوزارة أو على مستوى الادارات التعليمية إلا أنه يبقى أثر ذلك محدودا نظرا لأن هذا التكريم لم يظهر إلا مؤخرا وهذه الثقافة قد تحتاج إلى بعض الوقت حتى يظهر أثرها جليا، وجاء أخيرا عبارة (أشعر بتكافؤ فرص الالتحاق بالبرامج التدريبية المتاحة) بمتوسط حسابي (٣.١٠) وانحراف معياري (١.١٨١) مما يدل على تباين استجابات أفراد العينة ، وقد يعود السبب في ذلك إلى أسباب كثيرة منها أن بعض المديرين لا يرغب في خروج المعلمين في اليوم الدراسي نظرا لتأثيره على مجريات

اليوم الدراسي ، وقد يعزى ذلك إلى قلة العدالة في توزيع البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين ، وقد يعزى ذلك أيضا إلى أن بعض مديري المدارس لا يولون أهمية قصوى للبرامج التدريبية ، وقد يعود السبب في ذلك إلى كثرة الابعاء التدريسية التي تواجه المعلم في عمله مما يجعل البرامج التدريبية قليلة الأهمية بالنسبة إليه ، وهو ما يتفق مع دراسة الحسيني (٢٠٠٧) التي أكدت أن البرامج التدريبية تركز على الجوانب النظرية وتتصف بالتمطية ولا تواكب المستجدات العصرية ، وتتفق كذلك مع دراسة النوح (٢٠١٢) التي أكدت أن مجال العدالة أقل المجالات ممارسة في المجال التعليمي ، وكذلك دراسة أبو الوفا (٢٠١٢) التي أكدت أن كل تركيز المدارس الثانوية منصب على المنهج الدراسي وكيفية تحصيله وكذلك تتفق مع دراسة التميمي (٢٠١٠) التي أكدت أن زيادة العبء التدريسي له دور كبير في تقليل فرص التطور المهني .

د- نتائج عبارات السؤال الرابع : ما مدى اسهام الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية بجدة في بُعد التطوير الذاتي في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين ؟

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الاسهام	ترتيب العبارة
٥	اشعر بالرضا عند حضور البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتي التدريبية	٣.٩٢	٢.٨١٦	كبيرة	١
٢	أستفيد من مصادر المعلومات المختلفة على شبكة الانترنت لتحسين ادائي مهنيا.	٣.٨٣	٠.٩٨٩	كبيرة	٢
٣	تمثل شبكات التواصل الاجتماعي مصدرا هاما لتحسين ادائي مهنيا	٣.٦٦	١.١١٦	كبيرة	٣
٤	أسارع لحضور البرامج التدريبية المقدمة سواء داخل المدرسة او خارجها	٣.٥٣	١.٠٩٢	كبيرة	٤
٨	أسعى للالتحاق ببرامج الدبلومات والدراسات العليا.	٣.٥٢	١.٢٥٣	كبيرة	٥
٧	أوظف بشكل جيد مركز مصادر التعلم في تعلم الطلاب.	٣.٤٠	٢.٤٥٣	كبيرة	٦
١١	أتواصل مع بعض اعضاء هيئة التدريس لمواكبة التطورات المهنية في مجال عملي.	٣.٣٦	١.١٢٥	متوسطة	٧
١٢	أحرص على حضور البرامج التدريبية التي تقدم عن بُعد رغبة في الاستفادة من الوسائل الحديثة للتدريب.	٣.٢٣	١.١٨٧	متوسطة	٨
١	أقوم بزيارة المكتبة المدرسية بهدف القراءة .	٣.٠١	١.٢٢	متوسطة	٩
١٠	أسعى لحضور الدروس التطبيقية التي تعقد في المدارس الاخرى .	٣.٠١	١.١٩٠	متوسطة	١٠
٦	أستغل كثير من الاوقات لعمل بعض البحوث والدراسات التربوية.	٢.٩٨	١.٢٠	متوسطة	١١
٩	أشارك بفعالية في الجوائز المحلية والدولية لتطوير قدراتي المهنية	٢.٨٦	١.٢١٧	متوسطة	١٢
	المجموع الكلي لبُعد التطوير الذاتي	٣.٣٦	٠.٨٥٣	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق (١٢) أن درجة اسهام التطوير الذاتي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٥٣) مما يدل على تجانس استجابات أفراد مجتمع الدراسة . وجاءت عبارة (أشعر بالرضا عند حضور البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتي التدريبية) بدرجة اسهام كبيرة كأعلى متوسط حسابي في عبارات البعد بمتوسط بلغ (٣.٩٢) وانحراف معياري (٢.٨١٦) مما يدل على تباين استجابات أفراد العينة ، وقد يعزى ذلك إلى أن البرامج التدريبية التي تقدم من خلال مراكز التدريب ضعيفة ولا تلبي حاجات المعلمين وأن البرامج التدريبية التي تراعي احتياجات المعلمين قليلة ، وقد يعود ذلك أيضا الى أن مراكز التدريب لا تقوم بأخذ آراء المعلمين حول نوعية البرامج المقدمة ، وهذا يتفق مع دراسة الحسيني (٢٠٠٧) التي أكدت أن البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين تركز على الجوانب النظرية وكذلك تتصف هذه البرامج بالنمطية مما يقلل من فرص الاهتمام بهذه البرامج ، وكذلك دراسة أحمد وآخرون (٢٠١١) التي أكدت على ضرورة أن تنطلق البرامج التدريبية المقدمة من المعارف والمهارات الموجودة لدى المتدرب وكذلك دراسة الهيم (٢٠١١) التي أكدت على ضرورة اشراك المعلمين بأخذ آرائهم في برامج التنمية المهنية التي تقدم لهم.

وجاء ثانيا بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٩٨٩) عبارة (أستفيد من مصادر المعلومات المختلفة على شبكة الانترنت لتحسين ادائي مهني) وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الحرية التي يتمتع بها مستخدم الانترنت وكثرة وجودة المصادر المقدمة لها دور كبير في عملية التطور المهني ونجاحه وهو ما يتفق مع دراسة محمد (٢٠١١) التي أوصت بضرورة الاستفادة القصوى من شبكات الإنترنت في عملية التطوير المهني للمعلمين .

فيما جاءت عبارة (أستغل كثير من الاوقات لعمل بعض البحوث والدراسات التربوية) بدرجة اسهام متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٨) وانحراف معياري (١.٢٠٠) مما يدل على تباين استجابات أفراد العينة ، وقد يعزى ذلك إلى أن ثقافة البحث العلمي غير منتشرة بين المعلمين إما لضعف التكوين الجامعي أو ضعف التشجيع على إقامة هذه البحوث من قبل الإدارات التعليمية ، أو لأن هذه البحوث العلمية لا يوجد لها صدى في الميدان التربوي من خلال التطبيقات العملية لها وهو ما يتفق مع دراسة محمد (٢٠١١) التي أوصت بضرورة توجيه المعلمين على القيام بالبحوث الاجرائية وثيقة الصلة بالتدريس وكذلك دراسة دارلين وبيدر Darlene and Pedder (٢٠١١) التي أكدت أن هناك نقص في فعالية التنمية في إجراء البحوث التربوية ، وجاء أخيرا في عبارات البعد عبارة (أشارك بفعالية في الجوائز

المحلية والدولية لتطوير قدراتي المهنية) بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وانحراف معياري (١.٢١٧) وقد يعزى ذلك إلى قلة هذه الجوائز ومحدوديتها على مستوى الإدارات التعليمية أو حتى على مستوى الوزارة ، وقد يعزى كذلك إلى أن هذه الجوائز ليس لها دور في الترقى الوظيفي للمعلمين (وإن كان هذا الترقى غير موجود أصلاً) ، وقد يعزى ذلك إلى ضعف الجوائز التي تقدم في هذا الإطار .

إجابة السؤال الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لإسهام الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في تحقيق التنمية المهنية لهم وفقاً لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة ، المؤهل الدراسي) ؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير معلمي المرحلة الثانوية حول إسهام الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في تحقيق التنمية المهنية لهم والتي تعزى إلى المتغيرات (الخبرة ، المؤهل) كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه (one- way anova) لنفس الغرض ، وببين ذلك الجداول التالية :

أولاً : الفروق في تقدير معلمي المرحلة الثانوية حول درجة إسهام الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في تحقيق التنمية المهنية والتي تعزى إلى المؤهل العلمي :

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير معلمي المرحلة الثانوية حول درجة إسهام الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في تحقيق التنمية المهنية يمكن عزوها إلى المؤهل العلمي وفق الجدول التالي :

جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق في تقدير معلمي المرحلة الثانوية حول إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق التنمية المهنية والتي تعزى إلى المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول الزمانية والعمل المشارك	بكالوريوس	٣٤٤	٣.٤٣	٠.٧٤٦	٠.٢٤٠	٠.٨١٠
	دراسات عليا	٢٤	٣.٣٩	٠.٨٥٠		
البعد الثاني الابداع والتجديد	بكالوريوس	٣٤٤	٣.٥٨	٠.٧١٥	-٠.٠٠٢	٠.٩٩٩
	دراسات عليا	٢٤	٣.٥٨	١.٠١٠		
البعد الثالث التشجيع والمكافأة	بكالوريوس	٣٤٤	٣.٤٨	٠.٨٤٨	-٠.٦٢٢	٠.٥٣٤
	دراسات عليا	٢٤	٣.٥٩	١.١٨٣		
البعد الرابع	بكالوريوس	٣٤٤	٣.٣٤	٠.٨٤٤	-٠.٩٩٣	٠.٣٢١

		٠.٩٧٢	٣.٥٢	٢٤	دراسات عليا	التطوير الذاتي
٠.٦٦٨	-٠.٤٢٩	٠.٦٨٩	٣.٤٦	٣٤٤	بكالوريوس	مجموع الابعاد
		٠.٩٠٤	٣.٥٢	٢٤	دراسات عليا	

يتبين من الجدول السابق (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في تقدير معلمي المرحلة الثانوية حول مدى اسهام الثقافة التنظيمية في عملية التنمية المهنية والتي قد تعزى إلى المؤهل العلمي ، حيث جاءت قيمة (ت) لمجموع الابعاد (٠.٤٢٩-) عند مستوى دلالة (٠.٦٦٨) وهو غير دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، وربما يعود تفسير ذلك إلى أن جميع اصحاب المؤهلات ينتمون إلى جهة رسمية واحدة وبالتالي فإن غالبية المعلمين متأثرون بالقيم التنظيمية السائدة التي قد تكون متشابهة في غالبية المدارس ، لذلك لم يؤثر المؤهل في رؤية واستجابات المعلمين .

جدول (١٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه للكشف عن الفروق في تقدير معلمي المرحلة الثانوية حول اسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق التنمية المهنية والتي تعزى الى سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الاحصائية
البعد الاول الزمالة والعمل المشترك	بين المجموعات	٠.٢٢٤	٢	٠.١١٢	٠.١٩٧	٠.٨٢٢
	داخل المجموعات	٢٠٧.٥٤	٣٦٥	٠.٥٦٩		
	الكل	٢٠٧.٧٦	٣٦٧			
البعد الثاني الابداع والتجديد	بين المجموعات	٠.١٢٥	٢	٠.٠٦٣	٠.١١٥	٠.٨٩١
	داخل المجموعات	١٩٨.٧٥	٣٦٥	٠.٥٤٥		
	الكل	١٩٨.٨٨	٣٦٧			
البعد الثالث التشجيع والمكافأة	بين المجموعات	٠.٤٠٧	٢	٠.٢٠٣	٠.٢٦٦	٠.٧٦٧
	داخل المجموعات	٢٧٩.٣٣	٣٦٥	٠.٧٦٥		
	الكل	٢٧٩.٧٤	٣٦٧			
البعد الرابع التطوير الذاتي	بين المجموعات	٠.٥٨٢	٢	٠.٢٩١	٠.٣٩٨	٠.٦٧٢
	داخل المجموعات	٢٦٦.٦١	٣٦٥	٠.٧٣٠		
	الكل	٢٦٧.٢٠	٣٦٧			
مجموع الابعاد	بين المجموعات	٠.٠٩٧	٢	٠.٠٤٩	٠.٠٩٨	٠.٩٠٧
	داخل المجموعات	١٨١.٩٦	٣٦٥	٠.٤٩٩		
	الكل	١٨٢.٠٦	٣٦٧			

يتبين من الجدول (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في تقدير معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول درجة اسهام الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة الثانوية في عملية التنمية المهنية تعزى إلى الخبرة ، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لعبارات الابعاد (٠.٠٩٨) عند

مستوى دلالة (٠.٩٠٧) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) والتي تعزى إلى سنوات الخدمة في التعليم.

وربما يفسر ذلك أن غالبية افراد العينة هم ممن خبرتهم تزيد على العشر سنوات وبالتالي فإن مع مرور الوقت وتشبع الافراد بالعمل الروتيني اليومي وكثرة الاعباء المدرسية وعدم الاهتمام بالتنمية المهنية وضعف الثقافة التنظيمية السائدة حول عملية التنمية المهنية وأهميتها لذلك لم تؤثر سنوات الخبرة في استجابات العينة .

توصيات الدراسة :

في ضوء أدبيات الدراسة ونتائجها الميدانية وخبرة الباحث بالميدان، يمكن وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يعتقد أنه يمكن من خلالها أن تسهم في تعزيز دور الثقافة التنظيمية السائدة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين على النحو التالي:

- التركيز على تطوير آليات العمل فيما يتعلق بعملية التنمية المهنية بما يتواءم مع التطورات العالمية في المجال التربوي .
- استقطاب المدربين الكفاء في العديد من المجالات التي تهتم بالشأن التربوي .
- تنوع طرق واساليب التنمية المهنية وتفعيلها داخل المدارس بالشكل الذي يحقق الهدف منها ، وربط هذا التطور بدرجات الاداء الوظيفي للمعلمين .
- ربط التطور المهني بالترقي الوظيفي ، وايجاد لائحة تهتم بالترقي الوظيفي عند المعلمين خاصة أن هذا المجال تحديدا في المملكة العربية السعودية ليس فيه أي فرص وظيفية للترقي ، حيث يبقى المعلم على نفس المستوى طيلة حياته الوظيفية .
- نشر قيم الثقافة الجيدة والمساعدة على عملية التطور المهني الفعال من خلال اتاحة الفرص لمديري المدارس تفعيل الشراكة المجتمعية مع مؤسسات التدريب الاهلية والحكومية المهتمة بهذا الجانب .
- العمل على توطين التدريب بأشكاله المختلفة داخل المدرسة وإعداد مدربين كفاء لهذا العمل .
- ضرورة وضع أسس موضوعية لمنح الحوافز والمكافآت التي تساعد المعلمين على تنمية وتطوير مهاراتهم بما يحقق الهدف من عملية التنمية المهنية .
- العمل على نشر ثقافة الإبداع والتميز في العمل عن طريق المدرسة أولا ثم إدارات التعليم التابعة لها .
- العمل على تصميم برامج تدريبية فاعلة وفق احتياجات المعلمين ، ووفق احتياجات المناهج الجديدة في الميدان التربوي .
- توفير مقار مجهزة في المدارس بأحدث الوسائل تكون مخصصة لعمليات التدريب بما يضمن نجاح عمليات التطوير المنشودة.

• فتح المجال أمام المعلمين وبشكل موسع للالتحاق ببرامج الدبلومات والدراسات العليا وتقديم الحوافز المشجعة للانخراط في هذه البرامج .

ثالثا : الدراسات العلمية المقترحة :

نتيجة الخبرة والمعرفة التي تبلورت لدى الباحث على مدار إجراءات البحث وما عاينه من واقع التعليم ومشكلاته في مجال بحثه فإنه يقترح على الباحثين الذي يسعون للبحث في هذه الزاوية من الميدان العلمي والبحثي التربوي، الموضوعات والعناوين التالية:

- دراسة تقويمية لواقع الثقافة التنظيمية السائد بمدارس التعليم العام .
- دراسة تقويمية لواقع التنمية المهنية السائدة في مدارس التعليم العام .
- اجراء دراسة حول المعوقات التي تواجه المعلمين في تنمية انفسهم مهنيا .
- اجراء دراسة حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس المرحلة المتوسطة او الابتدائية ودورها في عملية التنمية المهنية .

المراجع:

ابراهيم ، مجدي عزيز (٢٠٠٧) : موسوعة المعارف التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة.

ابو الوفاء، جمال محمد وحسين ،سلامة عبدالعزيز وعبدالله، حنان جاسم (٢٠١٢): دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية وتأثيرها على عملية صنع القرار التربوي ،مجلة كلية التربية ببنها ،العدد ٩١.

ابو الوفاء، جمال محمد وحسين ،سلامة عبدالعزيز ومحمود، طارق ابو العطا (٢٠١٠): الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر ،بحث مشتق من رسالة ماجستير ، مجلة كلية التربية ببنها ،العدد ٨٢.

الاحمد ، خالد طه (٢٠٠٥): تكوين المعلمين من الاعداد إلى التدريب ، دار الكتاب الجامعي ، العين .

احمد ،محمود عبدالسميع وعابدين ، محمود عباس والشناوي ، احمد محمد و عناني ، مصطفى عبدالحميد (٢٠١١): سيناريوهات تلبية الاحتياجات المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة ،مجلة كلية التربية بالإسماعلية ، العدد ١٩.

عبدالسميع وعابدين ،محمود عباس و الشناوي ،احمد محمد و عناني ، مصطفى عبدالحميد (٢٠١١) الاحتياجات المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء التحديات الداخلية والخارجية ،مجلة كلية التربية بالإسماعلية ،عدد ٢١.

التميمي ، عبدالعزيز عمر (٢٠١٠): دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين ،دراسة ميدانية على محافظة رأس تنورة ، رسالة ماجستير ، جامعة الامام محمد بن سعود ، الرياض .

حجازين ،هشام عدنان (٢٠١١): الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة البلقاء وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٤٥ .

الحر، عبدالعزيز محمد (٢٠٠٩) ادوات مدرسة المستقبل: التنمية المهنية ، مكتب التربية والتعليم لدول الخليج العربي.

حريم ، حسين (٢٠٠٣): ادارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد ، عمان .
حسين ، سلامة (٢٠٠٦) :الادارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة ، دار الفكر . عمان.

- خليل، نبيل سعد (٢٠٠٧): التنمية المهنية للقيادات التربوية، المؤتمر الخامس للجمعية المصرية للتربية المقارنة . مركز تطوير التعليم الجامعي ، القاهرة .
- حسيني ،صلاح الدين محمد (٢٠٠٨) : التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي ، مجلة مستقبل التربية العربية ،المجلد الرابع عشر ،العدد ٥.
- السالم ، عبدالله (٢٠١٠). نحو ثقافة تنظيمية تحارب الفساد الاداري في المنظمات الحكومية . مجلة البحوث الادارية . ١١-٣٣.
- السريحي ، منصور عتيق الله (٢٠١١):درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس ، رسالة ماجستير جامعة ام القرى ، مكة المكرمة.
- الشهراني ،علي معجب (٢٠١١):تصور مقترح لا نشاء مركز وطني للتنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء فلسفة التعليم المستمر، مجلة رابطة التربية الحديثة ، الرياض ، العدد ١١.
- الصاباب ، احمد ودياب، عبدالحميد وميمني ، خالد وحبيب ،شكيل (٢٠٠٢) الادارة الحديثة، دار وائل ، عمان.
- ضحاوي ، محمد وحسين ، سلامة (٢٠٠٩) التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد نحو اصلاح التعليم ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- الطويل ، هاني عبدالرحمن (٢٠٠٦) : الادارة التربوية والسلوك التنظيمي ،سلوك الافراد والجماعات في النظم ، دار وائل ، عمان .
- العازمي، عبدالله سالم والنومس ،سعد فهد و الرشيدي ،حسين مجبل (٢٠١٠):التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات نموذجا، المجلة التربوية ، الكويت ، العدد ٢٨ .
- علي، عادل سيد (٢٠٠٨) التنمية المهنية لمعلمي التعليم الصناعي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة .
- الغريب ، شبل بدران و حسين ، سلامة عبدالعظيم والمليجي ،رضا ابراهيم (٢٠٠٥): الثقافة المدرسية، دار الفكر ، عمان .
- فرحان، عبدالله (٢٠٠٧). تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الاداريين . رسالة جامعية . كلية الاقتصاد والتجارة ، جامعة صنعاء. صنعاء. تم استرجاعه ١٤٣٤ / ٤ / ١١

القرني ،علي سويعد (٢٠١٠): واقع استخدام المشرفين التربويين لمصادر الانترنت التربوية وخدماتها في التنمية المهنية للمعلمين بمدينة الطائف ،رسالة ماجستير جامعة ام القرى ، مكة المكرمة .

الليثي ، محمد علي (٢٠٠٨): الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة.

محمد ،ماهر احمد (٢٠١١): الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي ،المجلة العلمية ، جامعة اسيوط ، عدد ٢ .

محمد ،ماهر ومرسي، محمد (٢٠١٢) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري للقيادات التربوية بجامعة اسيوط ،المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة اسيوط ، العدد(٢) (٢٨) .

محمد، مصطفى عبدالسميع وحوالة، سهير محمد (٢٠٠٥) اعداد المعلم تنميته وتدريبه ، دار الفكر ، عمان .

محمد،ماهر (٢٠١١) الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي ،المجلة العلمية لكلية التربية جامعة اسيوط . مجلد٢٧ (٢) . ٨٥-١.

المشيقيح ، عبدالرحمن (١٤٢٧، محرم) : اعداد المعلم في ضوء مستجدات العصر . بحث مقدم في ندوة اعداد المعلم وتطويره في ضوء المتغيرات المعاصرة . الرياض . جامعة الملك سعود .

المقبل ،عبير عبدالعزيز(٢٠١٠): الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم بنات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة الامام محمد بن سعود ، الرياض. النوح ، عبدالعزيز سالم (٢٠١٢): الانماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية وعلاقتها بالثقافة المدرسية ، دراسة تحليلية ميدانية ،مجلة كلية التربية بينها ، العدد ٩١ .

النوح ، عبدالعزيز سالم (٢٠١٢): الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض ، دراسة تقويمية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الاسكندرية ، المجلد ٢٢ ، العدد ١ .

الهميم ، عيد صقر (٢٠١١) : التوجهات المعاصرة للتنمية المهنية في مجال التربية والتعليم ، رؤية أكاديمية تحليلية ،مجلة القراءة والمعرفة ، القاهرة ، العدد ١١٢ .

هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٩٩٢): أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين الهيئة الملكية للجبيل وينبع و سابك، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة ، العدد (٧٤).

هاريس، الما وموجيس، دانيل (٢٠٠٧) : تحسين المدارس من خلال المعلم كقائد ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة.

مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم ، تم استرجاعه بتاريخ

١٤٣٤/٣/٢٠ هـ <http://www.tatweer.edu.sa/node/68>

V.DARLEN & DAVID PEDDER. (2010) Benefits, status and effectiveness of Continuous Professional Development for teachers in England Vol. 21, No. 4, December 2010, 413–431