

دور الثقافة التنظيمية فى تفعيل وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسى

بمصر

إعداد

حسنى محمود عبدالغنى محمد

إشراف

أ. د / منى شعبان عثمان	أ. د / مراد صالح مراد زيدان
أستاذة الإدارة التربوية وسياسات التعليم	أستاذة أصول التربية ووكيل الكلية
المساعد وقائم بأعمال رئيس القسم	لشئون التعليم والطلاب سابقاً
كلية التربية - جامعة الفيوم	كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص البحث

هدف البحث الحالى إلى التعرف على الأسس النظرية للثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسى فى مصر من حيث مفهومها، وعناصرها، وعلاقتها بأداء وحدات التدريب والجودة فى المدارس، وإمكانية الاستفادة منها فى تفعيل دور وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسى بمصر، وبالرغم من أهمية الدور الذى تقوم به وحدة التدريب والجودة داخل المدرسة، إلا أنها تعاني من بعض السلبيات والمشكلات التى تعوقها عن القيام بوظيفتها فى تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، استخدم البحث الحالى المنهج الوصفى، واعتمد فى إطاره الميدانى على استبانة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية فى مدارس التعليم الأساسى بمصر من وجهة نظر المديرين والوكلاء ومشرفى وحدات التدريب والجودة، وتوصلت الدراسة إلى عدة مقترحات من أهمها: نشر ثقافة التدريب والتعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة لتشجيع العمل بروح الفريق ولتحسين ورفع جودة الأداء، التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للمعلمين داخل المدارس، عن طريق قياس نواتج التعلم، ونتائج التقويم الذاتى، وتقارير المتابعة، ومشرفى وموجهى المواد، ومدير

المدرسة، وكذلك متطلبات النمو المهني للمعلمين وفق المستجدات التربوية الحديثة، تدريب مسئولى وحدات التدريب والجودة على نظم الإدارة الحديثة ومهارات التخطيط الاستراتيجى، ومهارات القيادة، توفير الوسائط التكنولوجية الحديثة داخل قاعات التدريب بكل مدرسة، وربط المدارس بشبكات إلكترونية مع مراكز التدريب والمؤسسات التربوية ومراكز البحوث التربوية والأكاديمية المهنية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، وحدات التدريب والجودة، مدارس التعليم الأساسى

Summary

The current research aims to identify the theoretical foundations of the organizational culture in basic education schools in Egypt in terms of its concept, elements, and its relationship to the performance of training and quality units in schools, and the possibility of benefiting from it in activating the role of training and quality units in basic education schools in Egypt, despite the importance of the role it plays. The training and quality unit within the school, however, it suffers from some negatives and problems that hinder it from carrying out its function in achieving professional development for teachers. And agents and supervisors of training and quality units. The study reached several proposals, the most important of which are: spreading the culture of training and cooperation between teachers and school administration to encourage teamwork and to improve and raise the quality of performance, accurately identifying the training needs of teachers within schools, by measuring learning outcomes, self-evaluation results, and reports Follow-up, supervisors and mentors of materials, and the school principal, as well as the requirements of professional growth for teachers in accordance with modern educational developments, training officials of training and quality units on modern management systems, strategic planning skills, and leadership skills, providing modern technological media within the training halls in each school, and linking schools with electronic networks with Training centers, educational institutions, educational and professional academic research centers.

Keywords: organizational culture, training and quality units, basic education schools.

مقدمة

يحظى تدريب المعلمين أثناء الخدمة بأهمية كبيرة في العالم، نظراً لما له من تأثير كبير في بناء الأمم، ونظراً أيضاً لما حدث من تطورات علمية وثقافية وتكنولوجية، حيث أن هذه التطورات أدت إلى ما يشبه بالثورة في المفاهيم والأفكار والاستراتيجيات، وجعلت من تدريب المعلم ركناً مهماً من أركان عملية التعليم والتعلم .

وتعد وحدات التدريب والجودة بالمدارس من أهم ركائز تطوير أداء المعلم داخل مدرسته وتميمته مهنيًا أثناء الخدمة.

وفي مصر يحظى تدريب المعلم أثناء الخدمة بأهمية كبيرة من جانب الباحثين والمسؤولين عن التعليم، إيماناً منهم بأن قضية تدريب المعلم مرتبطة إرتباطاً جوهرياً بقضية تطوير التعليم، وزيادة عائدته وتحسين جودته لأنه محور عملية التطوير التعليمي، والعنصر الفعال في تحقيق التربية الشاملة والمتكاملة للتلميذ، وبناء شخصيته، وتنمية وعيه وتفعيل مشاركته في المجتمع ومن ناحية أخرى فإن تدريب المعلم يحقق درجة عالية من الرضا النفسي، ويزيد من ثقة المعلم بذاته، مما يترتب عليه تغيراً إيجابياً في سلوكه وأدائه، ولعل ذلك جعل بعض الدول تعتبر التدريب أثناء الخدمة، واجباً إلزامياً وشرطاً أساسياً لاستمرار المعلم في عمله وترقيته، كما كشفت بعض الدراسات عن أن المعلم المصري يمكنه تغيير أنماط سلوكه وأدائه من خلال تدريبه(فرج، الهام عبدالحמיד، 2009، 211).

وتعد الثقافة التنظيمية أهم سمة من سمات العصر الحديث حيث تحتاجها جميع المؤسسات والدوائر في القطاعين العام والخاص، لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عنها(جرينبرج، 15، 2004). ومن هنا تبدو الحاجة ملحة لتفعيل وحدات التدريب والجودة داخل المؤسسات التعليمية وخاصة مدارس التعليم

الأساسي ، ولقد حظيت هذه المرحلة من التعليم في مصر باهتمام بالغ من قبل الجهات المعنية حيث رصدت لها الإمكانيات اللازمة لتطويرها والنهوض بها .

والبحت الحالى عبارة عن محاولة جادة لتقديم بعض المقترحات التى تعمل على ابراز دور الثقافة التنظيمية فى تفعيل وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسى من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وتحسين المخرج التعليمى.

مشكلة البحث:

بالرغم من أهمية الدور الذى تقوم به وحدة التدريب والجودة داخل المدرسة، إلا أنها تعاني من بعض السلبيات والمشكلات التى تعوقها عن القيام بوظيفتها فى تحقيق التنمية المهنية للمعلمين وهذا ما أظهرته بعض الدراسات المهمة فى هذا المجال ، كما أشارت نتائج دراسة (علام، منال محمد السيد، 2020، 425) ، ودراسة (السيسى، جمال احمد، 2016، 135) ، ودراسة (عتريس، محمد عيد، 2015، 145) إلى ما يلى :

- 1- وجود قصور فى تحقيق أهداف التدريب داخل المدرسة ، ومنها عدم توفير مناخ عام بالمدرسة يشجع علي التنمية المهنية المستدامة للعاملين بها.
- 2- هناك ضعف وقصور فى الدافع لدى المعلمين والعاملين للمشاركة فى البرامج التدريبية التى يتم توفيرها وذلك لغياب ثقافة التدريب وأهميته داخل هذه المدارس.
- 3- يوجد انخفاض فى مستويات الوعي بأهمية التدريب داخل المدرسة وطبيعة الأهداف، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات متابعة تنفيذ ما تم التدريب عليه بالمدرسة
- 4- - اقتصار برامج التدريب داخل المدرسة على الجوانب النظرية وإهمالها للجوانب التطبيقية والعملية

وفى ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث فى الأسئلة التالية :

- 1- ما الأسس الفكرية والفلسفية لوحدات التدريب والجودة بالمدارس فى الفكر الإدارى المعاصر؟
- 2- ما الأسس النظرية للثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية ؟
- 3- ما واقع الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسى بمصر؟

4- ما مقترحات دعم دور الثقافة التنظيمية فى تفعيل وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسى بمصر؟

أهداف البحث: هدف البحث الحالى إلى:

1- التعرف على الأسس الفكرية والفلسفية لوحداث التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسى فى الفكر الإدارى المعاصر .

2- التعرف على الأسس النظرية للثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية .

3- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسى بمصر .

4 - وضع مقترحات لدعم دور الثقافة التنظيمية فى تفعيل وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسى بمصر .

أهمية البحث: نبعث أهمية البحث الحالى من أهمية وحدات التدريب والجودة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسى، والتي تمكن المنظمات من استخدام الممارسات الإدارية الحديثة فى التدريب للارتقاء بمستوى العاملين بها. ونستخلص أهمية البحث فيما يلى :

الأهمية النظرية: ظهرت الأهمية النظرية لهذا البحث فى تحقيق إضافة للمكتبة وتزويدها بالمعرفة التى يتضمنها البحث من خلال توضيح المساهمة التى يمكن أن يضفيها البحث، وسوف يسهم هذا البحث فى فتح المجال أمام باحثين آخرين فى إعداد دراسات تتناول أهمية الثقافة التنظيمية ودورها فى تطوير قطاعات أخرى . استمد البحث

أهميته بصفة عامة من النتائج المتوقعة منه، والتى يمكن أن تسهم

فى تقديم دليل علمى عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير وحدات التدريب والجودة بالمدارس.

الأهمية التطبيقية : تظهر الأهمية التطبيقية للبحث فيما يلى :

1- يتوقع من هذا البحث أن يساعد فى تطوير وحدات التدريب والجودة بالمدارس

2- الاهتمام باستخدام أساليب علمية متطورة للتدريب داخل المدارس

- 3- قد يفيد البحث الحالى المسئولين عن تدريب المعلمين داخل المدرسة فى تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب التى يمكن الاستعانة بها فى تنمية المعلمين مهنيًا.
- 4- قد يسهم فى تنمية المهارات والممارسات التى ينبغى اكتسابها وتنميتها لدى المعلمين فى عمليات تدريبهم أثناء الخدمة كى يستطيعوا من خلالها مواكبة التغيرات المعاصرة والمستجدات التربوية من أجل التمكن من أداء مهام وظائفهم بكفاءة عالية.
- 5- الوصول إلى مقترحات لدعم دور الثقافة التنظيمية فى تفعيل وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسى بمصر.

حدود البحث: اقتصر البحث الحالى على الحدود الأتية:

عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، والتوقعات، والأعراف)

منهج البحث : استخدم البحث الحالى المنهج الوصفي لملاءمته لهذا البحث، وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التى تتكامل معًا، لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع البيانات وتحليلها وتصنيفها ومعالجتها، من أجل التوصل إلى النتائج والتوصيات والمقترحات(جابر ،عبدالحميد جابر، وكاظم، خيرى ،140،2009)

مصطلحات البحث:

الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

هي "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة(جراند ، جرينبرج ،23،2004).

وتعرف بأنها مجموعة الايدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما(متولي، السيد متولى ، 2006 ، 18).

وتعرف إجرائياً بأنها نظام يشمل قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات العاملين في مدارس التعليم الأساسى والتي تؤثر على متطلبات وحدات التدريب والجودة فى مدارسهم.

وحدة التدريب والجودة Training And Quality Units

كيان مهني متعدد الخبرات يسمى فريق ضبط الجودة ،يرأسه مدير المدرسة أو أحد الوكلاء أو أحد المشهود لهم بالكفاءة داخل المدرسة ،يضم المعلمين الأوائل ، المبتعثين من الخارج ، تعمل الوحدة على تخطيط وتنظيم وتقييم البرامج التدريبية لدعم المعلمين مهنيًا لأداء مهمتهم وفق رؤية ورسالة واضحة . ومسايرة الاتجاهات العالمية فى التنمية المهنية (رياض، طارق رشاد، 17، 2019).

وتعرف وحدة التدريب والجودة إجرائياً:هى الوحدة التى تختص بوضع الرؤية والرسالة والأهداف وبرامج التدريب ووضع الخطط التنفيذية والتقييم الذاتى لجميع جوانب المنظومة التعليمية بالمدرسة .

الدراسات السابقة:

تقسم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية من الأحدث إلى الأقدم

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (البطران، محمد عبد النبى ، 2022) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية فى

تفعيل الإدارة الإلكترونية بجامعة الفيوم على ضوء استراتيجية التنمية المستدامة

مصر 2030 "

هدفت الدراسة إلى : التعرف على دور الثقافة التنظيمية فى تفعيل الإدارة الإلكترونية

بجامعة الفيوم على ضوء استراتيجية التنمية المستدامة مصر 2030 .

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، واستخدم الاستبانة كأداة فى جمع

البيانات وطبقت الاستبانة على عينة من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بجامعة

الفيوم ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : وجود علاقة ارتباطية موجبة

قوية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية والسياسات والإجراءات مع

متطلبات تحسين الأداء الإدارى والأكاديمى داخل الجامعة .

2-دراسة (رياض، طارق رشاد، 2019) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوى الفنى بمحافظة البحر الأحمر" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوكيات المضادة بمدارس التعليم الثانوى الفنى بمحافظة البحر الأحمر والتعرف على السلوكيات التنظيمية لدى المعلمين داخل هذه المدارس.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتكونت عينة الدراسة من 780 معلم ومعلمة فى مرحلة التعليم الثانوى الفنى . وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها علاقة وطيدة بسلوكيات العاملين داخل هذه المدارس ، ارتبطت الثقافة التنظيمية بالعديد من المتغيرات التى تسهم فى الحد من السلوكيات السلبية، ضرورة نشر وعى الثقافة التنظيمية بين العاملين فى هذه المدارس، تعزيز الثقافة التنظيمية الجانب الانسانى لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية .

3- دراسة (ابو طالب، صفاء علام، 2017) بعنوان " اتجاهات حديثة فى تدريب المعلمين داخل المدرسة"

هدفت الدراسة إلى: تقديم رؤية مقترحة لتوظيف الاتجاهات الحديثة فى تدريب المعلمين داخل المدرسة والتعرف على الإطار المفاهيمى لتدريب المعلمين داخل المدرسة . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمد على أداة رئيسية لجمع المعلومات تتمثل في استمارة استبيان طبقت على من المعلمين ومسئولى وحدات التدريب والجودة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يلى:

أ . طغيان الجانب النظري على الجانب العملي التطبيقي في برامج التنمية المهنية الخاصة بالتدريب .

ب . انشغال المعلمين بالجدول المدرسي وعدم تفرغهم لحضور الدورات والبرامج التدريبية.

ج. إغفال برامج التدريب الحالية للاحتياجات الفعلية للمعلمين من التنمية المهنية .

4- دراسة (السيسي، جمال أحمد عبدالمقصود، 2016) بعنوان أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة " دراسة تقييمية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أداء وحدات التدريب الجودة بمدارس التعليم الثانوي العام من خلال المنظمة المتعلمة والتي أجريت على عينة عشوائية من المعلمين والمدربين في وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية . وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها أن توافر أبعاد المنظمة المتعلمة منخفض . ووجود فروق دالة إحصائية ترجع لمتغيري النوع ، والخبرة فيما يتعلق بتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة ، ووجود فروق دالة إحصائية ترجع لمتغير المؤهل العلمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كما توصلت الدراسة أيضاً إلي عدم وجود فروق دالة إحصائية ترجع لمتغير تبعية المدرسة

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (براوت إيرون ، Erawan, P، 2019)

دراسة حول توضيح شروط تنمية المعلم في برامج التدريب داخل المدرسة وعوامل نجاحها .

هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل المؤثرة في نجاح التدريب، وكيفية تنفيذ البرامج التدريبية الناجحة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام استبيان للمعلمين والمشرف التربوي والمديرين مع المقاب وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

وجود عوامل داخلية وخارجية تؤثر في نجاح التدريب، وضمت العوامل الداخلية للمدرسة حماسة المدربين والمعلمين ومدى الاستعداد المدرسي لهذه البرامج من خلال المناخ الجيد للتعليم واحترام وتعاون المعلمين، بينما تناولت العوامل الخارجية إدراك المجتمع لأهمية ما يتم التدريب عليه داخل المدرسة ، وأن يتم التدريب في المدارس المستعدة والمرحبة ببرامج التدريب.

2- دراسة (Esra. Aktas, Isik cicek, Mithat Kayak,2012) بعنوان

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى المديرين والقيادات الإدارية" 2012م. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على الكفاءة الإبداعية الإدارية لدى المديرين والقيادات الإدارية وكان من أهمها الثقافة التنظيمية كواحدة من العوامل التي تؤثر، ومدى العلاقة بينهما، ومدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تلك العلاقة، واستخدمت استبانة لجمع البيانات وطبقت على عدد من الإداريين بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى أن الإلمام بالجوانب الثقافية يرتبط بشكل كبير بالقدرة الإبداعية لدى المديرين والإداريين، الاهتمام بالثقافة التنظيمية والتغذية الراجعة عن أداء العاملين بالمؤسسة التعليمي يزيد من تطور آرائهم.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

قام الباحث بجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالبحث الحالي، وحتى يتم تحصيل أكبر فائدة من تناول تلك الدراسات، حاول أن يجمع أكبر قدر ممكن من الدراسات التي تتناسب مع هدف البحث.

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

- 1- سياسة التدريب واستراتيجياته المتعاقبة لم تعد كافية لتقوم وحدات التدريب والجودة بوظائفها الأساسية وإنما تحتاج إلي أسلوب آخر.
- 2- أثر التدريب أثناء الخدمة في أداء وسلوك المعلمين، وأثر برامج التدريب في رفع كفاءة أداء المعلم.

- 3- قلة مراعات الحاجات التدريبية الحقيقية للمتدربين أثناء وضع برامج التدريب.
- 4- قلة تحقق الأهداف التي وضع من أجلها التدريب.
- 5- إزالة العوائق التي تواجه المتدربين.
- 6- التركيز على التدريب العملي عن التدريب النظري.
- 7- منهج البحث حيث استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

وتمثلت أوجه الاختلاف فيما يلي :

- 1- إن تلك الدراسات قد اختلفت دوافعها وأسبابها ومن ثم المشكلات التي تصدت لها بالمعالجة والتحليل وهذا يعزى إلى تباين تخصصات واهتمامات الباحثين من جانب وطبيعة كل دراسة من جانب آخر .
- 2- تعددت أساليب تناول تلك الدراسات فهناك بعض الدراسات التي استندت إلى المنهج الوصفي و البعض اعتمد على أسلوب دراسة الحالة والبعض الآخر منها استند على أسلوب تحليل النظم والبعض الآخر استند على المنهج التاريخي .
- 3- الدراسات السابقة لم تتناول كافة أوجه القصور في وحدات التدريب .

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة فيمايلي :

- اختيار منهج البحث المستخدم.
- وضع تصور للإطار النظري للبحث الحالي.
- بناء الاستبانة الخاصة بالبحث وتوظيفها في تطوير وحدات التدريب والجودة .

خطوات السير في البحث: سار البحث وفقاً للخطوات الآتية:

- القسم الأول : الإطار النظري ويتكون من .
- المبحث الأول : وحدات التدريب والجودة بالمدارس.
- المبحث الثاني : الأسس النظرية للثقافة التنظيمية بالمدارس.
- القسم الثاني : الدراسة الميدانية (الإجراءات - النتائج)
- القسم الثالث : مقترحات دعم دور الثقافة التنظيمية في تفعيل وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسى.

القسم الأول : الإطار النظري

- المبحث الأول : وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسى :
- أولاً: نشأة وحدة التدريب والجودة ثانياً: أهداف وحدة التدريب والجودة
- ثالثاً : أهمية وحدة التدريب والجودة رابعاً: متطلبات تفعيل دور وحدة التدريب والجودة

أولاً: نشأة وحدة التدريب والجودة

نشأت وحدة التدريب والجودة بموجب القرار الوزاري رقم (254) لسنة 2000م الذي ينص على أن تنشأ بكل مدرسة (ابتدائي ، إعدادي ، ثانوي عام وفني) وحدة للتدريب ، وتقوم الوحدات التدريبية بالمدارس برفع تقارير دورية كل أسبوعين إلى المديريات التعليمية بالمحافظات التابعة لها ، ثم تقوم المديرية التعليمية بدورها برفع تقارير منتظمة كل أسبوعين إلى الإدارة المركزية للخدمات التربوية بالوزارة عن نتائج أعمال الوحدات التدريبية بالمدارس التابعة لها ، وعلى هذا الأساس تقوم الإدارة المركزية للخدمات التربوية (الإدارة العامة للتدريب) بعرض تقرير شامل عن الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بوحدة التدريب بالمدارس على مستوى الجمهورية على اللجنة العليا بالوزارة بصفة دورية كل شهر ، وتعمل اللجنة العليا للتدريب بالعمل على تعزيز وتقوية الإيجابيات ودراسة السلبيات ووضع الحلول المناسبة للتغلب عليها ، ويتم متابعة وحدة التدريب بالمدرسة بمعرفة مدير المدرسة ، ثم تتم متابعة وحدات التدريب بالمدارس بمعرفة إدارة التدريب المحلى بإشراف مدير المديرية شخصياً ، وتقوم الإدارة المركزية للخدمات التربوية (الإدارة العامة للتدريب) والأجهزة المعنية بالوزارة بمتابعة وحدات التدريب بالمدارس على مستوى الجمهورية (قرار وزاري رقم (254)، 2000) ، وتم تعديل اسم وحدة التدريب بالمدرسة المنصوص عليه بالقرار الوزاري رقم (90) إلى (وحدة التدريب والتقويم) .

وتم تعديل مسمى الوحدة إلى "وحدة التدريب والجودة" بعد إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، باعتبارها الجهة المنوط بها اعتماد الجودة بالمؤسسات التعليمية والتي تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة والتي تكون تابعة لرئاسة مجلس الوزراء ، وان يكون للهيئة الحق في إنشاء فروع لها في جميع المحافظات (قرار وزاري رقم (90)، 2001)، ووجود كيان وهيكل لكادر المعلم بمستوياته المختلفة وإنشاء أكاديمية مهنية للمعلمين (قانون رقم (155)، مادة (75)، 2007) وتتوالى الاهتمامات بوحدة التدريب والجودة في جميع المدارس .

ثانياً: أهداف وحدة التدريب والجودة

تستهدف وحدة التدريب والجودة تحديد رؤية مستقبلية والسعى إلى تحقيق هذه الرؤية من خلال تنمية كفايات المعلمين والعاملين بالمدرسة بما يجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بفاعلية وكفاءة وبما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية بالمدرسة لتصبح مدرستهم فعالة قادرة على الوصول إلى الجودة الشاملة ، كما تهدف الوحدة إلى :-

- 1- وضع وتنفيذ نظام يكفل القياس والتقييم الدوري للاحتياجات التدريبية للمدرسة وتلبيتها بما يساعد على تطوير المدرسة باستمرار .
- 2- رفع كفاءة الموارد البشرية بالمدرسة للقيام بعملهم بفاعلية .
- 3- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى زيادة تنافسية المدرسة .
- 4- زيادة كفاءة وفاعلية الخدمات المجتمعية والبيئية عن طريق تقديم برامج تدريبية للأطراف المجتمعية .
- 5- إعطاء المدراء إحساساً بأنهم أكثر احترافاً ، وتسهم في تحسين المهارات التصورية والإبداعية والإنسانية لمدراء المدارس (Stephen J,2014 , 96) .

ثالثاً : أهمية وحدة التدريب والجودة

تعمل الوحدة على إحداث تنمية مهنية شاملة للمعلمين والمديرين بالمدرسة وتزويدهم بالكفايات اللازمة بما يجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بفاعلية وكفاءة بما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية بالمدرسة لتصبح فعالة وقادرة على الوصول إلى الجودة الشاملة ، فنجاح المدرسة في الواقع يعتمد علي قيادة المدير أكثر من اعتماده على أى عامل آخر، وهذا لا يعنى أن مدير المدرسة هو الشخص المهم الوحيد ، فلكل فرد مهمته: المعلمون ، وأولياء أمور الطلبة ، والمشرفون، ومهمة مدير المدرسة على أى حال هي تشجيع هؤلاء كلهم ليعملوا معاً فى فريق واحد هدفه تحسين ما تقدمه المدرسة لطلابها وفى المدارس المتميزة يعمل المديرين مع المعلمين ومجموعات أخرى من الناس لتحسين فاعلية المدرسة (Bayar.B,2014,321) ، ولهذا السبب فإن وحدات التدريب والجودة صممت ليس لمساعدة المديرين على تحسين مهاراتهم القيادية والإدارية فحسب ، ولكن

لمساعدة عدد من المعلمين الآخرين من كل مدرسة بغية تطور مهاراتهم المنسجمة مع مديريهم وبالتالي تشكل معاً انعكاساً للعمل في فريق لتنفيذ مهمات المدارس ، ومن ثم يمكن أن تظهر أهمية وحدة التدريب والجودة انطلاقاً من قاعدتين أساسيتين هما (قاسم، مجدى عبدالوهاب، وآخرون، 2014):

القاعدة الأولى : معايير الاعتماد الخاصة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعى وتتمثل أدوارها فى الآتى :

- 1- تضع الوحدة خططاً وبرامج واضحة ومفعلة ، لمتابعة عمليات التقييم الذاتى ، والتحسين المستمر ، لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة .
 - 2- تتبع الوحدة نظاماً ذاتياً لتقويم مردود برامجها على العملية التعليمية .
- القاعدة الثانية : القرارات الخاصة بتنظيم وتحديد الأهداف الخاصة بالوحدة ، وتتمثل أدوارها فى الآتى :

- 1- تخطيط وإعداد البرامج التدريبية للعاملين بالمدرسة .
- 2- تنفيذ البرامج التدريبية بالمدرسة .
- 3- الإسهام فى تبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة .
- 4- الإسهام فى الاستفادة من خبرات المبعوثين العائدين من الخارج ، ونقلها إلى زملائهم .

رابعاً: متطلبات تفعيل دور وحدة التدريب والجودة

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم المصرية فى مجال وحدة التدريب والجودة بالمدارس ، ورغم مرور نحو ما يقرب من ثمانية عشر عاماً على إنشاء تلك الوحدات بكل المدارس ، إلا أن الواقع الفعلى يشير إلى وجود قصور فى عمل هذه الوحدات ، الأمر الذى يستدعى توفير عدة متطلبات لتفعيل دور وحدة التدريب بالمدارس وهذه المتطلبات كمايلى:

- 1- متطلبات تتعلق بتهيئة المدارس وتوعية المعلمين(عيداروس، أحمد نجم الدين، 2018، 135).

- أ- إصدار تفسيرات ونشرات توجيهية لنظام العمل بوحدة التدريب والجودة بالمدارس
- ب- أخذ آراء العاملين بالمدرسة فى كيفية عمل وحدة التدريب والجودة بالمدرسة وتحديد أهدافها ومناقشة مدى ملائمتها للبيئة المدرسية
- ج- اشراك جميع العاملين فى وحدة التدريب والجودة كل فى تخصصه والعمل على تبادل الخبرات والآراء فى جميع القضايا المعروضة داخل المدرسة
- د- نشر ثقافة أهمية التنمية المهنية المستدامة لكافة العاملين داخل المدرسة
- 2-متطلبات تتعلق بالمشرفين على هذه الوحدات (إبراهيم، محمد عبدالرازق، 121، 2014).**

أ-تفريغ مشرف وحدة التدريب والجودة أو تخفيف نصابه من الحصص وعدم توليه مهام إدارية أخرى داخل المدرسة حتى يستطيع القيام بمهام وحدة التدريب والجودة على أكمل وجه

- ب- توفير تدريب جاد وفعال للمشرفين على هذه الوحدات
- ج- وجود معايير علمية واضحة لأختيار مشرفى هذه الوحدات
- د- توفير متابعين متخصصين ومدرّبين على متابعة ذلك الوحدات بالمدارس
- 3-متطلبات تتعلق بتوفير المدربين (عيداروس، أحمد نجم الدين، 2018، 145)**
- أ- العمل على توفير الكوادر المدربة والمتخصصة فى تخطيط البرامج وتصميمها وتنفيذها وتقويمها

ب- جذب كفاءات وكوادر تدريبية مثل أساتذة الجامعات وخبراء التربية والبحوث

ج- المصادقية والإيجابية والبعد عن المجاملات عند اختيار المدربين والاستناد للأسلوب العلمى فى ذلك

- 4-متطلبات تتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط للبرامج التدريبية (إسماعيل، محمد أحمد، 103، 2014).**

أ- إتاحة الفرصة الحقيقية للعاملين بالمشاركة فى تصميم وتخطيط البرامج التدريبية

ب- الاعتماد على المعلومات والاحتياجات الحقيقية المحددة عند تصميم وتخطيط البرامج والبعد عن الاعتماد على الحدس والإلهام

5-متطلبات تتعلق بالتجهيزات المادية(السيد، حسام الدين، 2019، 2014)

أ- تخصيص مكان لوحدة التدريب والجودة بالمدرسة لممارسة التدريب والاجتماعات الدورية لأعضاء الوحدة فيه

ب- توفير ميزانية للإنفاق على وحدة التدريب والجودة لتنفيذ البرامج التدريبية والإيفاء بمتطلباتها والعمل على التحفيز داخلها

6-متطلبات تتعلق بالمتابعة والتقييم(عيداروس، أحمد نجم الدين، 2018، 150)

أ-عمل ملف تدريبي لكل متدرب للإشراف به عند ترشيحه لدورات تدريبية مستقبلية
ب-عمل خطة تقييم للأداء المدرسي ككل من مبنى مدرسي، وأنشطة، ومكتبة، ومعامل، تلاميذ، معلمين، برامج، من أجل وضع خطة للرقابة والتقييم لوحدة التدريب والجودة
المبحث الثاني: الأسس النظرية للثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية ثانياً: عناصر الثقافة التنظيمية

ثالثاً: علاقة الثقافة التنظيمية بأداء وحدات التدريب والجودة فى المدارس

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية جزءاً أساسياً ومهماً من الخبرة الكلية لأى نظام مؤسسى، حيث تشمل الروتين اليومي والمعتقدات والقيم والأهداف والنظم المتعلمة والعمليات الرسمية مثل السياسات والخطوات الإجرائية. ولأنها تعد عنصراً أساسياً فى المؤسسات المعاصرة، لذا يفرض على القادة أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئى الذى تعيش فيه المؤسسات؛ فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمؤسسة التى يعملون فيها، ثم تضىف المؤسسة ذلك النسق الثقافى لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المؤسسة ويميزها عن غيرها من المؤسسات، وتتطور الثقافة التنظيمية وتتغير، استجابة للمتغيرات التى تحدث سواء كانت فى البيئة

الداخلية لأى مؤسسة أو في البيئة الخارجية لتلك المؤسسة، لذا تتصف الثقافة التنظيمية لأى مؤسسة بالتغيير والديناميكية .

ومن تعريفات الثقافة التنظيمية مايلي :

- مجموعة من القيم المشتركة التي تربط بين أعضاء المؤسسة، وتعتبر اهم العوامل التي تحدد كيف تتم الأمور داخل المؤسسة(الغويل، ناصر، 99، 2017) .

- جميع المعتقدات والتوقعات والقيم والسلوك والمعايير التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (39, 2016, El Majali, B). (El Majali, B, 2016, 39).

- المعايير الثقافية والأيدلوجية السائدة والمبادئ الأخلاقية والمثل العليا والسياسات السائدة لدى جماعة معين (217, 2016, Khairullina , N. &Et. Al). (Khairullina , N. &Et. Al, 2016, 217) .

- مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك العاملين (Iyas, M. & Abdullah, T, 2016 , 160).

- مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير والتوقعات المشتركة بين العاملين في المؤسسة الواحدة والتي تنتقل إليهم من خلال وقائع إحتفالات ، أو من قصص أو رموز وشعارات ، وتحكم سلوك العاملين في المؤسسة (العسيلي، رجاء زهير ، 2014 ، 20).

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية: نظام يشمل قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات العاملين في مدارس التعليم الأساسى والتي تؤثر على متطلبات وحدات التدريب والجودة فى مدارسهم.

ثانياً: عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر أو القوى التي تؤثر فى سلوك العاملين داخل المؤسسة والتي تشكل المحصلة النهائية للطريقة التي يفكرون بها ، حيث نشأت ثقافة المؤسسة بفعل التفاعلات والخبرات والممارسات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقدير واحترام من يتمثلها فى سلوكه الوظيفى. وقد اختلف الباحثون فى حصر عناصر الثقافة التنظيمية، ويمكن للباحث عرض العناصر على النحو التالى :

1- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، والسعي الدائم لتحقيق أهداف المؤسسة (الحري، رافدة، 2015، 51)، فهي بذلك جزء من النظام المعرفي للأفراد يرتبط بما يراه الأفراد ويعتقدون أنه صحيح، وتتضح من خلال ثلاث أوجه تتمثل في أنها: يحملها الفرد وهو واعي ومدرك لها ويمكنه تعريفها وتحديدها، قابلة للمناقشة وبالتالي يمكن إحداث تعديل نسبي فيها، ومعارف بسيطة غير معقدة "Simple Cognition" أي أن المعتقدات جزء أساسي من الثقافة التنظيمية، وتؤثر بشكل أساسي في اتجاهات وسلوك الأفراد، وتساعد على إنجاز وتحقيق المعايير المحددة للأداء الفعال (الألفي، طارق أبو العطا، 2014، 167).

2- **القيم التنظيمية :** القيم هي أفكار واضحة أو ضمنية تميز الفرد وتمثل صفات الجماعة وهي المحرك للطاقت والقدرات، وتؤثر على الأداء نتيجة اختيار الأنماط والوسائل والنتائج وأساليب التحرك المفضلة، فالقيم تبنى سلوك مفضل والاقتناع والتمسك به سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وتمثل القيم معتقدات أساسية حول أشكال السلوك والمفضلة شخصياً أو اجتماعياً مقارنة بسلوك مناقض (عبد المحسن، توفيق محمد، 2014، 225)، والقيم التنظيمية عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فالقيم تمثل قنوات أساسية، كما تحتوي على مضامين خلقية، بمعنى أنها تعبر عن أفكار الفرد حول ما هو صواب وجيد، ومرغوب، ولكل فرد نظامه القيمي الخاص به والذي يتضمن أولوياته القيمية ضمن إطار أهميتها النسبية له، ويمكن تحديد هذا الهرم في ضوء الأهمية النسبية التي يقررها الفرد للقيم مثل الصدق، والأمانة، والمساواة بين العاملين

والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وتوجيه جهود المؤسسة نحو الأفضل والالتزام بالقوانين، ولقيم الإنسان اثر فى سلوكه (Liu, S,2014 , 371). وبذلك تعتبر القيم التنظيمية الركيزة الرئيسة فى أية ثقافة تنظيمية، وأنها جوهر وفلسفة أية مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فهى تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو منظماتهم، لذا فنجاح المؤسسات يتوقف على مدى إدراك منتسبيها لتلك القيم والعمل بموجبها .

3- **التوقعات التنظيمية:** هى عبارة عن مجموعة من التوقعات التى يحددها الأفراد أو المؤسسة كلاً منهما من الأخر خلال فترة العمل فى المؤسسة (الحريرى، رافدة، 2015، 52)، وتتمثل بالتعاقد النفسى الذى يتم بين العامل والمؤسسة فهى ما يتوقعه الموظف أو العامل من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من العامل، وتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمرؤوسين من الرؤساء، والتى تتمثل فى الاحترام والتقدير

المتبادل (عوض، نور عواض ، 2013 ، 216).

4- **الأعراف التنظيمية:** هى معايير يلتزم بها العاملون فى المؤسسة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن فى نفس مجال العمل (الحريرى، رافدة ، 2015 ، 52) وهى نظام اجتماعى غير مكتوب يتكون من المعتقدات والأفكار المستمدة من فكر الجماعة، وتراثها وعقيديتها، ويتمثل العرف فى معايير اجتماعية تحدد الأفعال المرغوبة وغير المرغوبة والسلوك الصحيح والخطأ بالنسبة لثقافة المجتمع، ويحدد العرف بالعلاقات ما هو جائز وما هو غير جائز، كما يحد العرف فى كثير من الأحيان نوعية العقوبات التى يمكن أن تحدث للشخص من جراء تعديه على الأعراف، ويتميز العرف عن العادات بأنه أشد قوة وإلزاماً من العادة نظراً لارتباطه بنواح عقائدية يؤمن بها المجتمع فى مرحلة من المراحل التى مرت بها بصرف النظر عن صواب هذه العقيدة أو خطئها، وهى تعد من أهم عناصر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف فى المؤسسة سواء كان مديراً أو موظفاً

صغيراً، بحيث تصبح معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها مفيدة للمؤسسة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع Quinn, (C,2014 ,439) .

ثالثاً: علاقة الثقافة التنظيمية بأداء وحدات التدريب والجودة في المدارس

تشير الدراسات إلى تأثير ثقافة المؤسسة التعليمية على جوانب وأبعاد عديدة من المؤسسة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المؤسسة بالهيكل التنظيمي ، وفعالية المؤسسة والأداء، والابداع، والممارسات الإدارية والفنية وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية 0

وكذلك يتضح من الأدبيات السابقة أن هناك علاقة ارتباط بين فرق العمل وبين تطوير الممارسات الإدارية داخل وحدات التدريب والجودة كون كثير منوحدات التدريب والجودة اليوم تعتمد على مبدأ فرق العمل في انجاز الأعمال بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، كون سلوكيات وتصرفات العاملين هنا تكون موحدة إلى حد ما وفي نفس الوقت تكون هذه الفرق ذات اندفاع وإثارة نحو الأعمال كون احتمال الوقوع بالأخطاء يكون أقل، إضافة إلى أن الفرق تساعد في ايجاد التوازن بين المهارات المملوكة لدى العاملين(مهدي، صالح، ومنصور، طاهر محمد، 2015، 17).

وكذلك تبين أن هناك علاقة بين بعدى الثقافة التنظيمية : والمشاركة في صنع القرارات، والمشاركة في إتخاذ القرارات وأداء العاملين وتطويرممارساتهم الإدارية ، فالمشاركة في صنع القرارات يخلق روح الاندفاع والحماس لدى العاملين وزيادة انتمائهم يزيد من تقبلهم الذهني والعاطفي للعمل مما يشجع ويزيد من إصرارهم ومثابرتهم على إنجاز الأعمال، أما المشاركة في اتخاذ القرار فهي تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وكذلك يتبين وجودعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية من خلال الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل الأفراد العاملين والمديرين، حيث يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها المنشودة، فكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية كلما زاد

تقبلها من قبل العاملين ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، وبالتالي يكون من السهل تطوير الأداء داخل وحدات التدريب والجودة بالمدارس.

القسم الثانى : الدراسة الميدانية (الإجراءات - النتائج)

1-إجراءات الدراسة الميدانية:

- أخذ الباحث عينة عددها (886) مفردة من (مديرى ووكلاء ومشرفى وحدات التدريب والجودة والمعلمين الأوائل) من مدارس التعليم العام بمحافظات (الفيوم، القاهرة، الإسكندرية، المنيا) وهى محافظات ممثلة للمجتمع الأسمى باعتبار محافظة القاهرة العاصمة ، والأسكندرية ممثلة لمحافظات الوجه البحرى ، ومحافظة الفيوم ممثلة لمحافظات شمال الصعيد وموطن الباحث ، ومحافظة المنيا ممثلة لمحافظات الوجه القبلى ، هذا بالإضافة إلى تنوع البيئات فى هذه المحافظات بين الريف والحضر واتبع الباحث أساليب العينة متعددة المراحل لاختيار عينة البحث بأسلوب أكثر تحديداً و،كثير تمثيلاً للمجتمع الأسمى، وقدمت الاستبانة عن طريق الاتصال المباشر ، ثم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، لذا قام الباحث بإعداداستبانة مكونة (16) عبارة وكانت الاستجابة للعبارات وفق مدرج ليكرت الثلاثى لمقياس درجة التواجد (بدرجة كبيرة، متوسطة، كبيرة)

الصدق الظاهري للأداة:

التعرف على مدى صدق أداة الدراسة فى قياس ما وضعت لقياسه ثم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية .

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة ، وتم التأكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

2- ثبات الأداة :

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد وتم التأكد من أن معامل ثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

نتائج الدراسة الميدانية:

نتائج محور: واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بمصر :

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بمصر ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بمصر)، والجداول التالية توضح ذلك: المعتقدات التنظيمية: ويقصد بها الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل وكيفية إنجازه.

جدول (1)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا²
 للمحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسى بمصر: المعتقدات
 التنظيمية)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ²	مستوى الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
1	تعزز المدرسة مهارات التعاون والعمل الجماعي.	182	20.54	304	34.31	400	45.15	1.75	0.77	58.47	متوسط	40.42	0.01	1
2	تلتزم إدارة المدرسة بمبدأ التفويض الإداري للعاملين.	104	11.74	366	41.31	416	46.95	1.65	0.68	54.93	منخفض	95.08	0.01	4
3	تتطبق المعتقدات التنظيمية للمدرسة مع معتقدات العاملين.	120	13.54	374	42.21	392	44.24	1.69	0.70	56.43	متوسط	78.34	0.01	2
4	تؤمن المدرسة المكافأة المستحقة مقابل الأداء بحسب أداء العاملين.	134	15.12	314	35.44	438	49.44	1.66	0.73	55.23	منخفض	79.12	0.01	3
	المجموع الكلى	540	15.24	1358	38.32	1646	46.45	1.69	0.72	56.33	متوسط	73.24	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = (9.210)، وعند مستوى (0.05) = (5.991) لدرجة

حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (1) أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.01)، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوي (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول (1)، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه

معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

وفيما يلي تفسير لهذه النتائج :

يتضح أن أفراد عينة الدراسة وافقوا على المحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بمصر: المعتقدات التنظيمية) بنسبة مئوية (56.33%)، وبمتوسط حسابي عام (1.69 من 3) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (1.67 إلى 2.33) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بدرجة متوسطة على بعض عبارات المحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بمصر : المعتقدات التنظيمية) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة رقم (1) وهي " تعزز المدرسة مهارات التعاون والعمل الجماعي. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (58.47%)، وبمتوسط حسابي (1.75)، وانحراف معياري (0.77) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

وقد يرجع ذلك لقلّة تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لأن بعض المديرين يستخدموا نمط القيادة السلطوي ، والبعض منهم يعملوا بمبدأ تسيير الأعمال حتى لا يعرضوا أنفسهم للإنقاد الدائم من قبل تابعيهم.

2- جاءت العبارة رقم (3) وهي " تتطابق المعتقدات التنظيمية للمدرسة مع معتقدات العاملين. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد

عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (56.43%) ،
 وبمتوسط حسابي (1.69)، وانحراف معياري (0.7) ، وهو متوسط
 حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).
 وقد يرجع ذلك إلى اختلاف بيئات العاملين واختلاف مؤهلاتهم خاصة أن
 تعيين العاملين في العشر سنوات الماضية كان على حسب درجة تقدير
 المؤهل فجعل هناك تنوع في بيئات العاملين

3- يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بدرجة متوسطة
 على بقية عبارات المحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية في مدارس
 التعليم ما قبل الجامعي بمصر : المعتقدات التنظيمية) ، والتي تم
 ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم
 للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط
 كما يلي:-

4- جاءت العبارة رقم (4) وهي " تؤمن المدرسة المكافأة
 المستحقة مقابل الأداء بحسب أداء العاملين. " بالمرتبة الثالثة من
 حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية
 (55.23%) ، وبمتوسط حسابي (1.66)، وانحراف معياري (0.73)
 ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66). وقد
 يعزى ذلك إلى قلة تحديد المكافأة الإدارية المرتبطة بأداء العاملين
 نظراً لقلّة الموارد المالية، وقلّة التعزيز الإيجابي من مدير المدرسة
 لتابعيه ، ووجود المجاملات والمحسوبيات في العمل قد تجعل المكافأة
 محسوبة للأشخاص المقربين فقط.

5- جاءت العبارة رقم (2) وهي " تلتزم إدارة المدرسة بمبدأ
 التفويض الإداري للعاملين. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد

عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (54.93%)، وبمتوسط حسابي (1.65)، وانحراف معياري (0.68)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1: 1.66).

وقد يرجع ذلك إلى قلة العمل بمبدأ التفويض الإداري للعاملين لدى مديري المدارس لتابعيهم وقلة تفويض السلطات لمشرف وحدة التدريب والجودة من أجل أن يبدع ويبتكر في إدارة وحدة التدريب والجودة بالمدرسة كل ذلك قد يرجع إلى تخوف بعض المديرين من فقدان مراكزهم الوظيفية من جراء إتاحة المعلومات وتفويض المهام والسلطات لإعداد صف ثان من القيادات المدرسية .

- ومن خلال اجابات أفراد العينة على بعد المعتقدات التنظيمية يلاحظ أن جميع عبارات البعد حصلت على متوسط وزن نسبي يتراوح ما بين (1.65 ، 1.75) وهي نسبة ما بين متوسطة ومنخفضة تدل على أن درجة الممارسة ضعيفة وهذا يتفق مع دراسة (البطران، محمد عبد النبي ، 2022) ، مما يؤكد على أن المعتقدات التنظيمية غير متحققة بمدارس التعليم الأساسى بمصر .

(2)القيم التنظيمية: ويقصد بها قواعد ثابتة واتفاقات مشتركة بين أعضاء المجتمع المدرسى

جدول (2)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا²
 للمحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بمصر: القيم
 التنظيمية)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ²	مستوى الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
5	تسود داخل المدرسة قيم الترابط والتماسك بين جميع منسوبيها.	17.83	158	43.12	382	39.05	346	1.79	0.72	59.59	متوسط	48.99	0.01	1
6	يشترك العاملون بالمدرسة في وضع مقترحات لتطوير الأداء.	14.22	126	38.37	340	47.40	420	1.67	0.71	55.61	متوسط	78.24	0.01	4
7	يسود مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين بالمدرسة.	16.70	148	36.34	322	46.95	416	1.70	0.74	56.58	متوسط	62.61	0.01	2
8	تتسم القرارات التي تتخذها الإدارة بالموضوعية.	14.22	126	41.08	364	44.70	396	1.70	0.71	56.51	متوسط	73.68	0.01	3
	المجموع الكلي	15.74	558	39.73	1408	44.53	1578	1.72	0.72	57.33	متوسط	65.88	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.21 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (2) أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.01)

، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة

حرية (2) الموضحة أسفل الجدول (2)، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود

هذا البعد متنسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين

وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة وافقوا على المحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية في

مدارس التعليم الأساسي بمصر : القيم التنظيمية) بنسبة مئوية (57.33%)،

وبمتوسط حسابي عام (1.72 من 3) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (1.67 إلى 2.33).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بمصر: القيم التنظيمية)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة رقم (5) وهي " تسود داخل المدرسة قيم الترابط والتماسك بين جميع منتسبيها. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (59.59%) ، وبمتوسط حسابي (1.79)، وانحراف معياري (0.72)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33). وهذا يعنى أنه فى الوضع الحالى لا يوجد تفاهم فى بيئة العمل ، وقد يرجع ذلك إلى قلة التعاون بين الإدارة المدرسية ومنتسبيها وقلة مشاركة العاملين فى تطوير الأداء المدرسى.

2- جاءت العبارة رقم (7) وهي " يسود مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين بالمدرسة. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (56.58%) ، وبمتوسط حسابي (1.7)، وانحراف معياري (0.74)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33). ويرجع ذلك إلى قلة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين بالمدرسة وذلك بسبب نمط القيادة السائد بالمدرسة وعدم مشاركة العاملين أو الأخذ بآرائهم فى تطوير الأداء المدرسى.

3- جاءت العبارة رقم (8) وهي " تتسم القرارات التى تتخذها الإدارة بالموضوعية. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة

بنسبة مئوية (56.51%) ، وبمتوسط حسابي (1.7)، وانحراف معياري (0.71) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33). وقد يرجع ذلك إلى قلة الشعور بأهمية القرارات ودراستها وقلة الأخذ بآراء العاملين عند أخذ هذه القرارات.

4- جاءت العبارة رقم (6) وهي " يشارك العاملون بالمدرسة فى وضع مقترحات لتطوير الأداء. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (55.61%)، وبمتوسط حسابي (1.67)، وانحراف معياري (0.71)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33). وقد يرجع ذلك لقلّة فهم الإدارة المدرسية بأهمية دور العاملين بالمدرسة فى تطوير الأداء المدرسى ، وكذلك بعض العاملين يبتعدون عن المسئولية فلا يدلون بآرائهم تجاه تطوير الأداء المدرسى. ومن خلال اجابات أفراد العينة على بعد القيم التنظيمية يلاحظ أن جميع عبارات البعد حصلت على متوسط وزن نسبي يتراوح ما بين (1.67 ، 1.79) وهى نسبة متوسطة تدل على أن درجة الممارسة ضعيفة وهذا يتفق مع دراسة (Esra. Aktas, 2012, Mithat Kayak, Isik cicek), مما يؤكد على أن القيم التنظيمية غير متحققة بمدارس التعليم الأساسى بمصر.

(3) التوقعات التنظيمية : ويقصد بها مجموعة من التوقعات التى يتوقعها الفرد أو المدرسة كل منهما من الأخر وتتمثل بالتعاقد النفسى الذى يتم بين العاملين والمدرسة

جدول (3)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا2

المحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بمصر : التوقعات التنظيمية)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا2	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
9	تعمل المدرسة في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ومحددة ومعتلة.	16.93	150	35.21	312	47.86	424	1.69	0.74	56.36	متوسط	64.26	0.01	3
10	تستثمر المدرسة كافة إمكاناتها المادية والبشرية في تحقيق أهدافها المستقبلية.	14.00	124	42.44	376	43.57	386	1.70	0.70	56.81	متوسط	74.63	0.01	2
11	تتوافر لدى المدرسة آلية لتحقيق الأمان الوظيفي لمنتسبيها.	11.51	102	36.12	320	52.37	464	1.59	0.69	53.05	منخفض	112.47	0.01	4
12	يبيذل أعضاء المجتمع المدرسي الجهد اللازم لتحقيق الإنجازات المتوقعة.	20.77	184	38.83	344	40.41	358	1.80	0.76	60.12	متوسط	31.64	0.01	1
	المجموع الكلي	15.80	560	38.15	1352	46.05	1632	1.70	0.72	56.67	متوسط	70.75	0.01	

* قيمة (كا2) الجدولية عند مستوى (0.01) = (9.210)، وعند مستوى (0.05) = (5.991) لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (3) أن جميع قيم كا2 دالة عند مستوى (0.01)، إذ أن قيم كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول (3)، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول

بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا) . كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة وافقوا على المحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسى بمصر : التوقعات التنظيمية) بنسبة مئوية (56.67%)، وبمتوسط حسابي عام (1.70 من 3) وهو متوسط حيث أنه يقع فى الفئة (1.67 إلى 2.33) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بدرجة متوسطة على معظم عبارات المحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية فى مدارس التعليم الأساسى بمصر : التوقعات التنظيمية) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-
1- جاءت العبارة رقم (12) وهي " يبذل أعضاء المجتمع المدرسى الجهد اللازم لتحقيق الإنجازات المتوقعة. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (60.12%) ، وبمتوسط حسابي (1.8)، وانحراف معياري (0.76) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33). وقد يرجع ذلك إلى قلة وضوح رؤية المدرسة للعاملين وقلة العمل كفريق أو العمل الجماعى داخل المدرسة.

2- جاءت العبارة رقم (10) وهي " تستثمر المدرسة كافة إمكاناتها المادية والبشرية فى تحقيق أهدافها المستقبلية. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (56.81%) ، وبمتوسط حسابي (1.7)، وانحراف معياري (0.7) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33). وقد يرجع ذلك إلى قلة استغلال المدرسة لمقدراتها المالية والبشرية

وتخوف إدارة المدرسة من المجازفة لقلّة وجود رغبة الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمدرسة.

3- جاءت العبارة رقم (9) وهي " تعمل المدرسة فى ضوء رؤية مستقبلية واضحة ومحددة ومعلنة . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (56.36%) ، وبمتوسط حسابي (1.69)، وانحراف معياري (0.74) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33). وقد يرجع ذلك إلى قلة وضوح الرؤية والرسالة لجميع العاملين بالمدرسة وقلة مشاركة العاملين بالمدرسة فى تحديد رؤية ورسالة المدرسة ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على عبارة واحدة من عبارات المحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية فى مدارس التعليم الأساسى بمصر : التوقعات التنظيمية) :-

4-جاءت العبارة رقم (11) وهي " تتوافر لدى المدرسة آلية لتحقيق الأمان الوظيفى لمنتسبيها. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (53.05%) ، وبمتوسط حسابي (1.59)، وانحراف معياري (0.69) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66). وقد يرجع ذلك إلى قلة توفير الأمان الوظيفى للعاملين بالمدرسة وقد يعزى ذلك إلى ضعف الثقة بين العاملين وإدارة المدرسة نتيجة ارضاء للمسئولين الأعلى كمدير إدارة أو وكيل وزارة على حساب العاملين داخل المدرسة أو محاباة أحد العاملين على حساب زميله .

- ومن خلال اجابات أفراد العينة على بعد التوقعات التنظيمية يلاحظ أن جميع عبارات البعد حصلت على متوسط وزن نسبي يتراوح ما بين (1.59 ، 1.8) وهي نسبة ما بين متوسطة ومنخفضة تدل على أن درجة الممارسة ضعيفة ، وتتفق هذه

النتائج مع دراسة (رياض، طارق رشاد، 2019)، مما يؤكد على أن التوقعات التنظيمية غير متحققة بمدارس التعليم الأساسي بمصر.

(4) الأعراف التنظيمية : ويقصد بها مجموعة من المعايير المفيدة يلتزم بها العاملون بالمدرسة ومتفق عليها

جدول (4)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و 2كا

للمحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بمصر : الأعراف التنظيمية)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	2كا	مستوى الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
13	يلتزم أغلب أعضاء المجتمع المدرسي بالعمل وفق اللوائح المنظمة للعمل.	13.54	120	43.12	382	43.34	384	1.70	0.69	56.73	متوسط	78.07	0.01	3
14	تتوافق الأعراف التنظيمية بالمدرسة مع الأعراف الاجتماعية السائدة في المجتمع	14.90	132	41.08	364	44.02	390	1.71	0.71	56.96	متوسط	68.32	0.01	1
15	تشارك إدارة المدرسة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية.	15.12	134	40.41	358	44.47	394	1.71	0.71	56.88	متوسط	67.20	0.01	2
16	يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية مع ممثلي المجتمع المدرسي والمحلي لمناقشة قضايا العمل ومشكلات المعلمين.	14.67	130	39.73	352	45.60	404	1.69	0.71	56.36	متوسط	71.71	0.01	4
	المجموع الكلي	14.56	516	41.09	1456	44.36	1572	1.70	0.71	56.67	متوسط	71.33	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (4) يتضح أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.01)، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول (4)، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة وافقوا على المحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية فى مدارس التعليم الأساسى بمصر: الأعراف التنظيمية) بنسبة مئوية (56.67%)، وبمتوسط حسابي عام (1.70 من 3) وهو متوسط حيث أنه يقع فى الفئة (1.67 إلى 2.33).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية فى مدارس التعليم الأساسى بمصر: الأعراف التنظيمية)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة رقم (14) وهي " تتوافق الأعراف التنظيمية بالمدرسة مع الأعراف الاجتماعية السائدة فى المجتمع " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (56.96%) ، وبمتوسط حسابي (1.71)، وانحراف معياري (0.71) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33). وقد يرجع ذلك إلى فصل المدرسة عن المجتمع المحلى المحيط بها وقلّة مشاركة المجتمع الخارجى فى حل المشكلات المدرسية.

2- جاءت العبارة رقم (15) وهي " تشارك إدارة المدرسة العاملين فى مناسباتهم الاجتماعية. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (56.88%) ، وبمتوسط حسابي (1.71)، وانحراف معياري (0.71)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33). وقد يرجع ذلك إلى قلة الترابط والتماسك بين أعضاء المجتمع المدرسى وقلة اشراك العاملين فى اتخاذ القرارات داخل المدرسة.

3- جاءت العبارة رقم (13) وهي " يلتزم أغلبية أعضاء المجتمع المدرسى بالعمل وفق اللوائح المنظمة للعمل. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (56.73%) ، وبمتوسط حسابي (1.7)، وانحراف معياري (0.69) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33). وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض المجاملات والمحسوبيات فيلتزم البعض بهذه اللوائح ولاطبق على غيرهم.

4- جاءت العبارة رقم (16) وهي " يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية مع ممثلى المجتمع المدرسى والمحلى لمناقشة قضايا العمل ومشكلات المعلمين. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (56.36%) ، وبمتوسط حسابي (1.69)، وانحراف معياري (0.71) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33). وقد يرجع ذلك إلى قلة الاجتماع مع العاملين وقلة عقد اجتماع مجلس الأمناء والمعلمين بسبب تخوف إدارة المدرسة من إثارة القلاقل وتتبع السلبيات الموجودة داخل المدرسة.

- ومن خلال اجابات أفراد العينة على بعد الأعراف التنظيمية يلاحظ أن جميع عبارات البعد حصلت على متوسط وزن نسبي يتراوح ما بين (1.69 ، 1.71) وهى نسبة متوسطة تدل على أن درجة الممارسة ضعيفة ،وهذا ما أشارت اليه دراسة (البطران، محمد عبد النبى ، 2022) ، مما يؤكد على أن الأعراف التنظيمية غير متحققة بمدارس التعليم الأساسى بمصر.

القسم الثالث : مقترحات دعم دور الثقافة التنظيمية فى تفعيل وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسى.

أولاً : المعتقدات التنظيمية :

1- تعزز المدرسة مهارات التعاون والعمل الجماعى بين العاملين وتشجيعهم على الابتكار والابداع فى أساليب العمل داخل وحدة التدريب والجودة ومشاركتهم ما أمكن عند صناعة القرار وتقبل اقتراحاتهم مما يساهم بشكل اكبر فى تكوين المواقف الايجابية نحو القرار والتقليل من فرص رفضه.

2- أن تتطابق المعتقدات التنظيمية للمدرسة مع معتقدات أعضاء وحدة التدريب والجودة

3- أن تحدد المدرسة المكافأة المستحقة مقابل الأداء بحسب أداء العاملين داخل وحدة التدريب والجودة

4- تعزز وحدة التدريب والجودة مبدأ التفويض للعاملين بتفويض بعض العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذ بعض التدريبات داخل وحدة التدريب والجودة ثانياً :

القيم التنظيمية :

1- تسود داخل المدرسة قيم الترابط والتماسك بين جميع منتسبيها مما يجعل وحدة التدريب والجودة تعمل فى تناسق متكامل وتناغم مع جميع العاملين بالمدرسة.

2- توافر ثقة متبادلة بين مسئول وحدة التدريب والجودة والعاملين بالمدرسة واثابة الفرصة لهم للتحدث عن أوضاعهم الشخصية والاجتماعية والاهتمام بالعلاقات الانسانية وتزويدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة وعدم إهمال العامل الانسانى

3- أن تتسم القرارات التى تتخذها وحدة التدريب والجودة بأنها قرارات مدروسة والنظر الى المشكلات على أنها متجددة.

4- تعزيز مشاركة العاملون فى وضع مقترحات لتطوير أداء وحدة التدريب والجودة .

ثالثاً : التوقعات التنظيمية :

1- توزيع المسؤوليات على أعضاء وحدة التدريب والجودة بما يتناسب مع قدراتهم والعمل عل بذل الجهود اللازمة لتحقيق أهداف وحدة التدريب والجودة.

2- تعزيز استثمار الموارد المادية والبشرية فى تحقيق أهداف وحدة التدريب والجودة المستقبلية.

3- أن تعمل وحدة التدريب والجودة فى ضوء رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.

4- توفير الأمان الوظيفى للمنتسبين لوحدة التدريب والجودة من خلال احترام حقوق الآخرين فى العمل ومراعاة مشاعرهم فى التصرفات والأعمال

رابعاً : الأعراف التنظيمية :

1- أن يحرص أعضاء وحدة التدريب والجودة على التمسك بالأنظمة والتعليمات المعمول بها وتتفق مع عادات وتقاليد المجتمع

2- أن تشارك إدارة وحدة التدريب والجودة العاملين فى مناسباتهم الاجتماعية والعمل على تعميق حالة التقاهم فيما بينهما وتعميق الروابط الإنسانية بينهم لتعزيز وتوثيق درجات التعاون .

3- أن يجتمع مسئول وحدة التدريب والجودة بشكل دورى مع العاملين لمناقشة قضايا العمل وطرح الأفكار عليهم لمناقشتها ومناقشة سبل التحسين المقترحة.

المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، محمد عبدالرازق (2014). دراسة تقييمية لوحدات التدريب والتقييم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي: مجلة التربية للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (12). 123-120 .

أبو طالب، صفاء علام محمد (2017). اتجاهات حديثة في تدريب المعلمين داخل المدرسة: مجلة البحث العلمي في التربية، (18)، 267-286 .

إسماعيل، محمد أحمد (2014). التنمية المهنية لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مفاهيم الجودة والاعتماد. من بحوث مؤتمر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (22) .

الألفي، طارق أبو العطا (2014). تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية " تحديات وطموحات " : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

البطران ، محمد عبدالنبي عيد (2022) 0 دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية بجامعة الفيوم على ضوء استراتيجية التنمية المستدامة مصر 2030 ، رسالة دكتوراة ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الفيوم 0

الجريدة الرسمية : رئاسة الجمهورية ، قانون رقم (155) . مادة (75) ، العدد 25 ، بتاريخ 21 يونية 2007م

الجريدة الرسمية : رئاسة الجمهورية ، قانون رقم (82). المادة الأولى بتاريخ 5 يونية 2006م.

جابر، عبدالحميد جابر، وكاظم، خيرى(2009). مناهج البحث في التربية وعلم النفس : دار النهضة العربية.

جراند، جرينبرج (2004). إداره السلوك في المنظمات. الرياض: دار المريخ للنشر. جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية(1998). المعجم الوسيط : الهيئة العامة للمطابع الأميرية.

جيراند جرينبرج (2014). إدارة السلوك فى المنظمات، ترجمة إسماعيل على بسيونى (2015)
: دار المريخ.

الحريري، رافدة (2015). إدارة التغيير فى المؤسسات التربوية: دار الثقافة والتوزيع.
رياض، طارق رشاد (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المضادة للإنتاجية
بمدارس التعليم الثانوى الفنى بمحافظة البحر الأحمر. (رسالة ماجستير غير
منشورة). كلية التربية- جامعة جنوب الوادى.

السيد، حسام الدين (2014). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر باستخدام أسلوب
فريق العمل فى ضوء خبرات بعض الدول : دار الكتاب الحديث.
السيسى، جمال أحمد عبدالمقصود (2016). أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية
العامة بمصر فى ضوء المنظمة المتعلمة " دراسة تقويمية " (رسالة ماجستير غير
منشورة). كلية التربية- جامعة مدينة السادات.

عبد المحسن، توفيق محمد (2014). السلوك التنظيمي : دار الفكر العربي .
عتريس، محمد عيد (2015). بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة فى تدريب المعلمين داخل
المدرسة وإمكانية الاستفادة منها فى مصر:المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة
الإمارات العربية المتحدة. (29).

عسلى، رجاء زهير (2014). الثقافة التنظيمية السائدة فى بعض الجامعات الفلسطينية
وانتماء شبابها للوطن من وجهة نظر الطلاب: الجمعية المصرية للتربية المقارنة
والإدارة التعليمية . 16(43)، دار الفكر العربي.

علام، منال محمد (2020)0 تطوير وحدات التدريب فى ضوء متطلبات الجودة بمدارس
التعليم الأساسى، مجلة القراءة والمعرفة ، العدد 220 0

عوض، نور عوض (2013). واقع ثقافة المدرسة فى مدارس تعليم البنات من وجهة نظر
المعلمات فى المملكة العربية السعودية: مجلة عالم التربية، (33).

عيداروس، أحمد نجم الدين (2018). التمهين القيادى لمديرى المدارس كمدخل لتحقيق
الفعالية المؤسسية: مجلة كلية التربية بجامعة الزقازيق ، (61).

الغويل، ناصر (2015). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية التطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية على دار الكتب الوطنية بدولة ليبيا: المجلة العملية للاقتصاد والتجارة . (3ع) .

فرح، الهام عبدالحميد (2009). برنامج تدريبي مقترح لتنمية السلوك الديمقراطي وسلوك التفاعل الاجتماعي داخل حجرة الدراسة عند تدريس مادة الفلسفة بالمرحلة الثانوية: لجنة مستقبلات التربية برابطة التربية الحديثة عالم التربية، (1) . ط 2 .

متولي، السيد متولي(2006). السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق : مكتبة عين شمس.

قاسم، مجدى عبدالوهاب (2014). نظم ضبط الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد الإصدار الأول. معجم المعاني المعاصر، متاح على :

<http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> تاريخ الزيارة 2021/1/19م.

مهدي، صالح، ومنصور، طاهر محمد (2015). الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع .

وزارة التربية والتعليم ، قرار وزارى رقم (137). المادة الثانية. بتاريخ 11 فبراير 2012م. وزارة التربية والتعليم ج.م . ع(2012).قرار وزارى رقم 37 لسنة 2012 م ، بشأن وحدات التدريب بالمدارس .

وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (254). المادة الثالثة. بتاريخ 2000/10/19م.

وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (90). المادة الثالثة والرابعة. بتاريخ 2001/4/18م.

المراجع الاجنبية

Adem Bayar (2014). " The Components of Effective Professional Development Activities in teacher Perspective, International Online Journal of Educational Science, Turkey, vol , 6, no .2.

El majali, B. A- W(2016). organizational culture and its relationship with the organizational climate in the uoyth higher council from the perspective of council staff, Journal of Education and Practice, vol . (7), No . (8).

- Erawan, P, (2019), " Teacher Training Through School – Based Program in Participatory learning Promotion", Global Conference on Contemporary Issues in Education Globe Edu, 12-14 July, Las Vegas, USA
- Esra. Aktas, Isik cicek, Mithat Kayak,(2012). The Effect of Organizational Culture on Organizational Creativity and Efficiency : the Moderating Role of Organizational Environment okan university, department of hralth management, Istanbul, turkey October .
- Iyas, M. & Abdullah, T(2016). The effect of leadership, organization culture, Emotional intelligence, and Job Satisfaction on Performance . International Journal of evaluation and research in education, Vol. No. (2), pp. 158 – 167.
- Khairullina , N. (2016). Develo pment of Creative Activity of Studentin the System of the Organizational Culture of the Modern University , International Journal of environmental, Science education , vol . (11) , no. (4).
- Liu, S (2014). Organizational Culture and new service development performance : in sight from Knowledge intensive business service, International Journal of innovation Management , vol . (13), No (3).
- Lu Pien Cheng (2016).A School-based professional . development program for primary school teachers, Graduate faculty of The University of Georgia, Athens, Georgia, August,
- Quinn, C (2014). Diagnosing and Changing Organization Culture, Pearson Evolution, inc Saddle River , New Jersey.
- Rocio Garcia- Carrion . (2017). "Teacher Education in Schools as Learning Communities: Transforming High-Poverty Schools through. Dialogic Learning ", Australian Journal of Teacher . Education , Vol. 42 ,Issue 4, P.46-48.
- Stephen J , Marshaal (2014). " Academ ics Pereceptions of their professional development needs related to Leadership and management what can we learn ? ", the International Journal for Academic Development, vol.5, no , 1.