

واقع الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم ”دراسة ميدانية“

إعداد

أمانى فؤاد محمود أحمد نصر

مدير مرحلة بمدرسة خاصة لغات

أ.م.د/ عبير أحمد محمد

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
المساعد
كلية التربية – جامعة الفيوم

أ.د/نبيل سعد خليل

أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة
المتفرغ
كلية التربية – جامعة سوهاج

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، وذلك من خلال التعرف على الأسس الفكرية للثقافة التنظيمية من حيث (مفهومها، أهميتها، خصائصها، وأنواعها وأبعادها بالإضافة الى نماذج الثقافة التنظيمية) ثم التحليل الوثائقي للواقع الكمي والكيفي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم من حيث مفهوم التعليم الأساسي وأهدافه وفلسفته والواقع الكمي، ومشكلات التعليم الأساسي، ثم رصد واقع الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم ميدانياً، وأخيراً اقتراح بعض الآليات لتفعيل دور الثقافة التنظيمية بهذه المدارس، وقد استخدم البحث في سبيل تحقيق هذه الأهداف المنهج الوصفي وتم قياس آراء عينة البحث من خلال تطبيق استبانة على مجموعة من مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم . وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (356) فرد وتوصل البحث الى مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - التعليم الأساسي

Abstract:

The current research aims to identify the reality of organizational culture in basic education schools in Fayoum governorate, and identify the intellectual foundations of organizational culture in terms of (its concept, importance, characteristics, types and dimensions in addition to models of organizational culture) in addition to identifying the documentary analysis of basic education schools in Fayoum governorate in terms of the concept of basic education, its goals and philosophy, quantitative reality, and problems of basic education, the research has used the descriptive method in order to achieve these goals, and the opinions of the research sample were measured by applying a questionnaire to a group of managers, agents and teachers of basic education schools in Fayoum governorate basic education . A random sample consisting of (356) an individual was selected and The research found a set of proposed mechanisms to activate the role of organizational culture in basic education schools in Fayoum Governorate.

Keywords: organizational culture-basic education

مقدمة:

يعد الاهتمام بالثقافة التنظيمية أمرًا هامًا في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات حيث برز دور الثقافة التنظيمية في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات المساعدة على التنبؤ بسلوك الآخرين عند مواجهتهم للمواقف المختلفة , وذلك لأن الأفراد يتصرفون حسب ثقافتهم , كما أنها تساعد الأفراد والجماعات والمنظمات على الارتقاء بفهم ما يحيط بهم أو يحدث معهم أو أمامهم وتفسيره تفسيرًا دقيقًا وواقعي إلى حد ما .

ومن ثم بدأ التحول من النظر إلى المنظمة كونها كيان ميكانيكي تحكمه النظم واللوائح والإجراءات الرسمية إلى كيان اجتماعي تحكمه النظم والعلاقات غير الرسمية إلى جانب النظم الرسمية (Herremans & Nazari, 2016, p. 124).

وأصبحت المنظمة تعامل على إنها مجتمع مصغر يضم عدد من الأفراد يجمعهم هدف مشترك إلى جانب أهدافهم الشخصية التي يسعون إلى تحقيقها. وكما في كل المجتمعات فإن كل منظمة تمتاز على الأخرى من خلال عدد من الخصائص المميزة , والتي يمكن أن تحدد شخصية هذه المنظمة. هذه الخصائص هي مجموعة من القيم والمعايير وأنماط السلوك والرموز والمعتقدات التي تشكل بمجملها عناصر التميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات. وعادة ما يطلق على مجموع هذه الخصائص بالثقافة التنظيمية , فالثقافة التنظيمية هي تعبر عن شخصية المنظمة والتي يتخذها هؤلاء الأفراد في سلوكياتهم , من أجل تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية بالإضافة إلى أهدافهم الشخصية (Dropulic , 2014 , p157)

ويشكل الانسجام والتوافق بين أعضاء مجتمع معين عنصر حاسم في استقرار ونجاح ذلك المجتمع. فالافتراضات الأساسية والقواعد والقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة باعتبارها مجتمع مصغر لها تأثير كبير على كيفية فهم وتفسير التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وكذلك بيئتها الخارجية. (Wronka & Fraczkiewicz , 2016 , p126) فالثقافة المنسجمة والملائمة والقوية لأي منظمة تعني ضمناً أن كل أعضاء هذه المنظمة يفهمون

بشكل متشابه شخصية المنظمة التي يعملون فيها وطريقة عمل وظائفها وكذلك أسلوب إدارتها وطبيعة عملياتها و يتصرفون داخل منظماتهم وفقا لهذا الفهم. (, , janicijevic , p308,2012)

مشكلة البحث:

تعيش المؤسسات المعاصرة اليوم ظروفًا متغيرة معقدة ، مما يجعلها في حاجة ملحة إلى تفعيل الثقافة التنظيمية ، والتي تسهم في تحسين قدرات العاملين ، وتحفيزهم للإبداع بأفكار جديدة ومواكبة للمستجدات التقنية الحديثة ، وحل المشكلات بطريقة عملية ، وكذلك المشاركة في إتخاذ القرارات المناسبة (اسماعيل ، 2015 ، ص 33) .

كما أن توافر مدير متميز يفعل دور الثقافة التنظيمية والتي من أهمها إعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل ، وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة تمكنه من حل المشكلات بطريقة مبتكرة ، وتشجيعهم على تحديد قواعد السلوك المرتبط بالإنتاجية ، والتعاون بين أعضاء المؤسسة (سعد ، 2021 ، ص 78)

إلا أن مدارس التعليم الأساسي مازالت بعيدة عن أساليب تفعيل دور الثقافة التنظيمية ، حيث تواجه مدارس التعليم الأساسي العديد من المشكلات والتحديات التي تعوقها عن تحقيق التميز الإداري لغياب دور الثقافة التنظيمية المشجعة على الأفكار المتميزة . (كمال ، 2014 ، ص 67)

وهذه المشكلات تتمثل في قلة توافر الموارد المادية للتعليم التي أدت إلى القصور الشديد في المباني المدرسية وتجهيزاتها، ارتفاع كثافة التلاميذ داخل الفصول الدراسية حيث تتراوح الفصول ما بين 50 الى 70 تلميذ في كل فصل دراسي وتدني أجور المعلمين ، وإهمال الجوانب العلمية ، والأنشطة التربوية، والاعتماد على طرق التدريس التقليدية كالحفظ والتلقين ، والقصور في استغلال الموارد المالية المخصصة ، وكذلك القصور في أبعاد التكوين الأكاديمي والمهني للمعلم ، وعدم الانتماء للمؤسسة مما يؤدي الى ادخار بعض المعلمين لجهودهم للدروس الخصوصية ، أيضا عدم كفاية برامج تدريب المعلمين

أثناء الخدمة ، بالإضافة إلى التراخي في تدريب المعلمين وجمود أساليب التدريس ، وضعف قدرة المعلمين على التحكم في الوقت والمنهج وأساليب التدريس وتقصير المعلم في أدائهم لواجباتهم المهنية مما أدى إلى تدني مستوى الجودة في التعليم وقلة تشجيع المعلمين للمساهمة في بناء العمل الإبداعي، وضعف إهتمام الإدارة المدرسية بمشاركة المعلمين في عملية صنع القرار، وضعف التنسيق بين الأقسام ، وغياب الرغبة في التغيير ، والقصور في نظم الحوافز المادية والمعنوية بالمدارس .(حسانين،2022، ص 107)

قد ركزت الخطة الاستراتيجية(2030/2014) للنهوض بمرحلة التعليم الأساسي على وضع ملامح لتطوير التعليم الأساسي من أجل رؤية استراتيجية للتعليم الأساسي في مصر لإعداد طالب متميز ، وتوفير تعليم عالي الجودة للأطفال من بداية المرحلة الابتدائية حتى انتقالهم للمراحل التالية بكفاءة وفعالية ،و من خلال هذا الإطار سعت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤/٢٠٣٠) إلى توفير خدمة تعليمية جيدة متكافئة للأطفال بمرحلة التعليم الأساسي، والقضاء على الفجوات بين المدارس في مستويات الأداء والتحصيل، ورفع كفاءة منظومة إدارة مرحلة التعليم الأساسي، واستيفاء احتياجات جميع مدارس مرحلة التعليم الأساسي من المعلمين المدربين قبل وأثناء الخدمة، وتنظيم برامج علاجية لضعاف التحصيل وخفض معدلات الغياب والانقطاع والرسوب والتسرب، وضع دليل وتطبيق منظومة من البدائل والحوافز لتقديم حزم من الأنشطة التربوية في جميع مدارس مرحلة التعليم الأساسي تتناسب مع ظروف المدرسة، والتوسع في صلاحيات المدرسة كوحدة مستقلة مسؤولة عن إدارة عملياتها التعليمية مع تطبيق نظام حوكمة جيد، وتوفير قيادة فاعلة وإدارة متميزة مدعومة بنظام كفاء يعمل على تحسين إدارة الموارد وتعزيز التخطيط ويوفر برامج تدريبية في مجال الإدارة التعليمية.

إلا إنه في ضوء تحليل الوضع الراهن لمرحلة التعليم الأساسي يتضح أنها تواجه عدد من المشكلات والقضايا الملحة من أهمها (وزارة التربية والتعليم،2014، ص ص

- نقص الإتاحة والاستيعاب في مرحلة التعلم الأساسي.
 - مشكلات التسرب والرسوب والغياب والغش في مرحلة التعليم الأساسي.
 - تدني جودة نوعية التعليم في مرحلة التعليم الأساسي وغياب المكون التكنولوجي فيها.
 - ضعف المهارات الأساسية في الصفوف الثلاثة الأولى- القراءة والكتابة والحساب.
 - غياب الأنشطة المدرسية وكيفية تفعيلها، كجزء هام وضروري لاستكمال عمليات التعليم والتعلم.
 - غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم.
 - ضعف التعامل مع المناطق الأكثر فقرا والأدوار الجديدة المتوقعة للتعليم فيها.
 - ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية والقصور في كل من الأداء المدرسي والانضباط والانتظام في المدارس.
 - ضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب - انخفاض جاذبية المدرسة.
 - غياب الخدمات المدرسية المقدمة للطلاب.
 - غياب المحاسبية والشفافية في النظام التعليمي.
 - عدم كفاءة البنية التنظيمية لأجهزة التعليم، وغياب إعادة الهيكلة، وضعف التركيز على الاعمال الأساسية للتعليم.
 - ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية، للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية والمركزية.
 - عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
 - ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار.
- وباستقراء بعض الدراسات السابقة عن مدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم يتضح وجود العديد من نواحي القصور في أبعاد الثقافة التنظيمية ومنها التقليدية في حل

المشكلات، قلة الحوافز للمبدعين، غياب مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، سوء المناخ التنظيمي، الصراع التنظيمي، ومقاومة الإبداع، والاهتمام بالعلاقات، وعدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وعدم تفعيل التعاون بين فرق العمل. (مصطفى، 2018، ص258).

وقلة التدريبات التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وافتقار مدير مدارس التعليم الأساسي الأهداف المهنية والمعرفية والإبداعية، وتخلف معظم المحتوى التجريبي عن التطورات العلمية والتكنولوجية، وتكرار المحتوى وعدم مرونته لتقبل الجديد والمستحدث في علم الإدارة. (الدامي، 2019، ص 272).

وهناك عدة أبعاد للثقافة التنظيمية توفر منهجاً لقياس الأداء في مدارس التعليم الأساسي، وهي القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية مما يطور العمل ويحقق الكفاءة والفعالية حيث يتم قياس أداء المؤسسة عن طريق التأكد من تطبيقها لتلك الأبعاد إذ تعد الثقافة التنظيمية ملمحاً مميزاً للمنظمة إذ كانت تؤكد على الابتكار والريادة، كما إنها تعد بمثابة دليل للإدارة والعاملين. (كمال، 2014، ص57)

من هذا المنطلق يمكن أن تتحدد مشكلة البحث في أن هناك العديد من التحديات التي تحول دون نجاح الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم ناجم عن ضعف الثقافة التنظيمية بها، وهو ما يبرز أهمية تفعيل دورها كونها تمد مدير المدرسة والمعلمين بفرص الشعور بالهوية التنظيمية، ويجعل سلوكهم ينسجم مع الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية؛ لذا فإن الأمر يتطلب دراسة واقع الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، وأهم المعوقات التي تقف أمام تفعيلها، ثم طرح بعض الآليات التي يمكن أن تسهم في تفعيل دور الثقافة التنظيمية بهذه المدارس

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم؟
ويمكن صياغة هذا السؤال في الاسئلة الفرعية الآتية:

- 1) ما الأسس الفكرية للثقافة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- 2) ما الواقع الكيفي والكمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم؟
- 3) ما واقع دور الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟
- 4) ما الآليات المقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم؟

أهداف البحث:

تحدد أهداف البحث الحالي في الجوانب التالية :

- 1- تعرف الأسس الفكرية للثقافة التنظيمية في الأدبيات الادارية والتربوية المعاصرة.
- 2- التعرف على الواقع الكيفي والكمي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.
- 3- دراسة واقع الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.
- 4- اقتراح بعض الآليات لتفعيل دور الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من خلال جانبين هما:

الأهمية النظرية: وتتمثل في التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية وتحديد أهم أبعادها وكيفية تفعيل دورها بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم والاستفادة منها للارتقاء بأداء المؤسسة.

الأهمية التطبيقية: وتتمثل فيما يقدمه البحث من نتائج لرصد واقع الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي والوقوف على أوجه القوة والضعف والمعوقات، وما يقدمه من آليات لتفعيل دور الثقافة التنظيمية بهذه المدارس.

حدود البحث

- 1 - حدود موضوعية: يقتصر البحث الحالي علي رصد واقع الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة الفيوم، من خلال تعرف الاسس الفكرية للثقافة التنظيمية وواقعها بمدارس التعليم الأساسي وأهم المعوقات التي تحول دون تفعيلها بهذه المدارس.
- ٢ - حدود بشرية: يقتصر البحث الحالي علي بعض العناصر البشرية داخل مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، وتضم قادة المدرسة من مديرووكلاء ومعلمين.
- ٣ - حدود جغرافية: يقتصر البحث الحالي على مدارس التعليم الاساسي في محافظة الفيوم.

مصطلحات البحث:

الثقافة التنظيمية:

تعرف بانها مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة (سعداوي، 2014، ص 435). • وتعرف الثقافة التنظيمية نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة اثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ونجح إلى حد كافي لأن يجعله صالحًا لأن يجرى تعميمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والتفكير والإدراك والشعور فيها يتعلق بتلك المشكلات (Edgar, 2010,P.3). عرفت بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك

والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة التي تواجه المنظمة (Brock & becker 2011,P.87), ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تكون روح العمل وتشكل السلوك الأخلاقي والطريقة التي يتم بها انجاز العمل داخل مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.

التعليم الأساسي:

هو تعليم مدته ثمان سنوات طبقاً للقانون ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨ بتعديل قانون التعليم رقم ١٣٩ / ١٩٨١ للحلقتين الابتدائية والإعدادية وحالياً تسع سنوات ، ويقصد بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي المرحلة الابتدائية ومدة الدراسة بها ست سنوات وهي مرحلة إلزامية حيث التزمت الدولية من خلال دساتيرها المختلفة بتوفير مقعد لكل تلميذ في سن الإلزام، بينما يقصد بالحلقة الثانية المرحلة الإعدادية ، ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات ويلتحق بها التلميذ الذي أتم الحلقة الابتدائية ، وهي تعد التلميذ للالتحاق بمرحلة التعليم الثانوي (وزارة التربية والتعليم ، 2014 ص70)

منهج البحث وأداته:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الواقع عن طريق جمع الحقائق والبيانات الكافية عنه وتحليل بعض جوانبه بما يسهم في العمل على تطويرها (ابو النصر، 2013، ص132) وذلك من خلال عرض الأسس الفكرية للثقافة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية ورصد واقع الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم.

أما فيما يتعلق بأداة البحث فقد استخدمت الاستبانة، للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم ومعوقاتهما، وذلك من خلال تطبيقها على عينة من المدراء والوكلاء والمعلمين بهذه المدارس.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (كمال ، 2014) : بعنوان : الثقافة التنظيمية للإدارة الصفية لتنفيذ حقوق الطفل .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفلسفي للثقافة التنظيمية المدرسية التي يمكن ان تسهم في ترسيخ مناخ يدعم حقوق الطفل. وتوضيح أبعاد الثقافة التنظيمية للإدارة الصفية لتنفيذ حقوق الطفل وذلك من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الابتدائية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الى ضرورة توضيح مهام العاملين وطريقة أدائهم وتعد الثقافة التنظيمية ملمح مميز للمنظمة كمصدر فخر واعتزاز خاصة اذا كانت تؤكد على الابتكار والريادة وتعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين كما أنها تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

٢ -دراسة (غنيم ، 2014) ، بعنوان : أدوار مدير المدارس في تطوير الثقافة التنظيمية للمعلمين

هدفت الدراسة إلى تحديد أدوار مديري المدارس في تطوير الثقافة التنظيمية والتعرف على المشكلات التي تعوق مديري المدارس عن القيام بأدوارهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي ، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية.

٣- دراسة (عبد الرازق، 2019)، بعنوان : الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي والبحث العلمي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى عدة نتائج منها : وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي ، وهو ما يشير بأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً فعالاً ومهماً في رسم التوجهات الاستراتيجية بالوزارة.

٤- دراسة (السيبي، 2019) ، بعنوان : الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال الأدبيات الخاصة بكل متغير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها : أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، وأن الالتزام التنظيمي للمعلمين يرجع إلى العلاقة القوية بينهم وحرصهم على البقاء ضمن أعضاء المدرسة

٥- دراسة (محمد، 2021)، بعنوان: القيم التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسوان

هدفت الدراسة الى التعرف على الأسس النظرية للقيم التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات القيم التنظيمية بمرحلة التعليم الأساسي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من المعوقات التي تواجه تفعيل القيم التنظيمية منها : ضعف التدريبات والأنشطة التي تهتم بالقيم التنظيمية ومحدودية فهم الإدارة والمعلمين واهتمامهم بتفعيل القيم التنظيمية وضعف الاهتمام بتوعية ونشر القيم التنظيمية وقلة العائد المادي والمعنوي لتشجيع المعلمين والاهتمام بتطبيق الجوانب الروتينية والإدارية وقلة الاهتمام بتفعيل التدريبات ومحدودية التعاون بين المدرسة وأعضاء المجتمع المحيط لها .

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Coman & Bonciu, 2016)، بعنوان: الثقافة التنظيمية بالتعليم العالي: التعلم من الأفضل

هدفت الدراسة إلى التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية المحددة لهوية مؤسسات التعليم العالي وكيفية وصول المؤسسة إلى أهدافها ورسالتها والتعرف على ما تقدمه المؤسسة لجمهورها الداخلي والخارجي. وتم هذا بتحليل ستة عناصر وهي المهمة والهيكل، والحوكمة، وعمليات صنع القرار، والتدريس والبحث) لكل من جامعتي (هارفارد) و(بوخارست رومانيا) في دراسة مقارنة، سعياً خلف الثقافة التنظيمية الأفضل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

وتوصلت إلى عدة نتائج منها التأكيد على الاهتمام بخدمة الطلاب وتعليمهم باستخدام جميع الأدوات الضرورية لمساعدتهم في العثور على طريقهم في الحياة كأفراد منجزين ومهنيين ومواطنين. ووجود جامعة (بوخارست) كمؤسسة للتعليم العالي قد يلهم طلابها ويساعد جميع أعضائها في تطوير عامل الثقة بينهم الذي بدوره يعزز من تماسك المؤسسة.

2- دراسة (Nikpour, 2017)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوسيط للالتزام التنظيمي للموظفين.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في دور الوساطة للالتزام التنظيمي للموظف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار (190) شخصاً للعينة وتوصلت النتائج إلى أن النموذج المقترح كان ملائماً والثقافة التنظيمية تتجاوز تأثيره المباشر أثرت بشكل غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال وساطة الالتزام التنظيمي للموظف بأن مدى التأثير غير المباشر كان أعلى بكثير من التأثير المباشر.

3-دراسة (ALATA, 2018)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي على نجاح تخطيط موارد المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على نجاح تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في الشركات التركية. وتم اعتماد ثلاثة أبعاد لمتغير الهيكل التنظيمي، وهي التخصص، وإضفاء الطابع الرسمي، والمركزية في حين يتم قياس الثقافة التنظيمية بأربعة أبعاد وهي التكيف والاتساق والمشاركة والرسالة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت العينة 71 فردًا من 33 منظمة مختلفة تقوم بتطبيق تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في أنشطتها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان البعد التخصصي للهيكل التنظيمي وأبعاد التكيف والاتساق للثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي في نجاح تخطيط موارد المؤسسات (ERP).

4-دراسة (Cikkek,2019)، بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة وأمن المعلومات والحلول المستندة إلى الحوسبة السحابية والإدارة

هدفت الدراسة إلى إستكشاف التغييرات في الثقافة الإدارية والتنظيمية الناتجة عن ظهور مشكلة في استخدام تكنولوجيا المعلومات وسبل أمنها وتطبيق الخدمات والحلول القائمة على الحوسبة السحابية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى أن هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها، وأن الثقافة التنظيمية للمؤسسة والنمط

5-دراسة (Caliskan & Zhu, 2019) بعنوان: نوع الثقافة التنظيمية بالجامعات التركية باستخدام (OCAI): توقعات الطلاب

هدفت الدراسة إلى تحديد تصورات الطلاب عن نوع الثقافة التنظيمية الحالية في أربع جامعات تركية عامة، ومساعدة الباحثين وصانعي القرار على الفهم العميق للأوضاع الحالية لهذه الجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة فيما يتعلق بالطلاب في الجامعات التركية محل الدراسة هي ثقافة التسلسل الهرمي متبوعا بثقافة السوق.

التعليق على الدراسات السابقة :

باستعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية يتضح الاهتمام واسع النطاق محليا وعالميا بالثقافة التنظيمية في المؤسسات.

أوجه التشابه: يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة التي استعانت بالمنهج الوصفي فهذا المنهج يعتبر هو الأنسب في التعرف على واقع دور الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، ويلاحظ أن معظم الدراسات تتفق مع البحث الحالي من حيث الاهتمام بالثقافة التنظيمية بالمؤسسات والتعليم الأساسي في محافظة الفيوم، الأمر الذي يفيد في التعرف على الإطار النظري الذي تقوم عليه الدراسة.

أوجه الاختلاف: اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي المتمثل في: واقع دور الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم والآليات المقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية لهذه المدارس.

أما الدراسات السابقة فقد اختلفت طبيعتها، ففي مجال الثقافة التنظيمية منها ما ركز على تناول الإطار الفلسفي للثقافة التنظيمية وأبعاد الثقافة التنظيمية للإدارة الصفية ومنها ما ركز على وعي أعضاء هيئة التدريس بالثقافة التنظيمية وعلاقته بتقديرهم لأهمية عمليات إدارة المعرفة وبعضها ما ركز على أدوار مديري المدارس في تطوير الثقافة التنظيمية للمعلمين ومنها ما ركز على دور الثقافة التنظيمية في تنمية القدرات التنافسية لدي الطالب الجامعي.

أوجه الاستفادة: استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الجوانب التالية : إعداد وعرض الإطار العام والإطار النظري ، واختيار المنهج الملائم ، واختيار بعض المراجع ذات الصلة بموضوع البحث الحالي ، وتحديد الجوانب التي سبق بحثها في موضوع الدراسة والجوانب التي لما تبحث من قبل حتى يتثنى للباحث ان يبدأ من حيث انتهى غيره من الباحثين وتحديد وتدعيم وجود مشكلة البحث وبيان أهميتها وتصميم أداة البحث الميداني واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة والمساعدة في تحليل وتفسير نتائج البحث الحالي والاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والاقتراحات.

خطوات السير في البحث:

سار البحث الحالي وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: عرض الإطار العام للبحث والذي يشمل: مقدمة، مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، منهج البحث، الدراسات السابقة، وخطوات السير في البحث

الخطوة الثانية: عرض الأسس الفكرية للثقافة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

الخطوة الثالثة: عرض الواقع الكيفي والكمي لمدارس التعليم الأساس بمحافظة الفيوم

الخطوة الرابعة: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الخطوة الخامسة: آليات مقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم

المحور الأول: الأسس الفكرية للثقافة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

مفهوم الثقافة التنظيمية:

وتتعدد التعاريف التي قدمت حول مفهوم الثقافة التنظيمية كما يلي:

فقد عرفها تايلور "أنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة و الفن و الأخلاق والقانون والعادة و أية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع . (عساف، 2015، ص

(22

- وعرف القريوتي الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار(القريوتي،2019،ص35)
- تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: ذلك النظام الشامل المكون من القيم والمعتقدات والمعايير السائدة داخل المؤسسة والتي قد تفسر أو تعوق من مستوى فاعلية الأداء

Mayowa, 2011, P.3

- وتعرف الثقافة التنظيمية نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة اثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ونجح إلى حد كافي لأن يجعله صالحًا لأن يجرى تعميمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والتفكير والإدراك والشعور فيها يتعلق بتلك المشكلات (Edgar , 2010 , P.3)
 - عرفت بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة التي تواجه المنظمة (Brock & becker , 2011 , P.87)
 - وهى: مجموعة موحدة نسبيًا من القيم والمعتقدات والأعراف والممارسات التي يشترك بها أعضاء التنظيم، ويتعلمها الموظفون الجدد، فهي تنتقل من جيل إلى جيل آخر. (Bhattacharjee,2012,P.149)
 - وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها "الأنماط المعقدة من المعتقدات والتوقعات والأفكار والقيم والسلوكيات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة والتي تكون مستمرة عبر الوقت. (Gibson,2010,P.168)
- ويتضح مما تقدم عرضه من مفاهيم مختلفة للثقافة التنظيمية أنها تتضمن العناصر التالية:
- الثقافة التنظيمية مجموعة السلوك التي تنتقل من الكبار إلى الصغار.
 - تعتبر الثقافة التنظيمية الأنماط المعقدة من المعتقدات والأفكار والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة
 - الثقافة التنظيمية إطار معرفي مكون من الاتجاهات ومعايير السلوك والتوقعات الموجودة لدى أفراد المنظمة.
 - الثقافة التنظيمية مجموعة موحدة من القيم والمعتقدات والممارسات التي يتعلمها الموظفين الجدد

أهمية الثقافة التنظيمية:

تحدد أهمية الثقافة التنظيمية في عدة جوانب، منها : (Belias,2017.P.67)

- 1) توفير مبادئ توجيهية وحدود منظمة لسلوك أعضاء المؤسسة التخطيطية.
- 2) تركيز الثقافة التنظيمية على تحقيق نتائج إيجابية، عن طريق الاهتمام باحتياجات أفراد المؤسسة.
- 3) تهتم الثقافة التنظيمية بطبيعة وأسلوب تنفيذ المهام المختلفة.
- 4) تضم مجموعة متكاملة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المحددة التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الأداء، ويترتب على ذلك زيادة كفاءة المؤسسة.
- 5) تعزز الثقافة التنظيمية القدرات الابتكارية، وتحقيق المرونة.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تتمتع الثقافة التنظيمية بعدة خصائص، منها(Sham,2017,P.618)

- 1) القدرة على التأثير: عادةً ما تكون الثقافة التنظيمية بمثابة القيم والتوقعات لأفراد داخل المؤسسة، حيث يمكن أن تؤثر على السلوك التنظيمي من خلال تشكيل القواعد والحكم والممارسات، لذلك من الطبيعي ربط الثقافة بالأداء التنظيمي، حيث تقوم الثقافة بالتأثير في سلوكيات الأفراد وزيادة أدائهم المهني.
- 2) القابلية للقياس حيث يمكن مراقبة الثقافة والتعبير عنها، حيث حدد بعض الباحثين قياسها في ثلاثة مستويات القيم ومعايير الأداء والممارسة الفعلية للعاملين، وهذه المستويات الثلاثة للثقافة هي أكثر وضوحاً وأكثر قابلية للقياس على نحو موضوعي.
- 3) العلاقة التبادلية بين مكونات الثقافة التنظيمية حيث توجد علاقة تبادلية بين الرموز والمعتقدات والأفكار التي يعتنقها أفراد المنظمة.

أنواع الثقافة التنظيمية.

يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، كما يتضح مما يلي.(Machado, 2018 ,P. 118)

1- الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة". فهي التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، وتكون هذه الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة، وتؤثر على التوجهات الإستراتيجية وتساهم في الفعالية والتطوير بالمؤسسة .

2- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن الآراء تختلف في الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، حيث يمكن تلخيصها في العناصر التالية: (كريدي، 2018، ص 65-57)

- 1- مرونة التنظيم: وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية الخارجية.
- 2- طبيعة العمل : ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل وتحث الإبداع أو أنها تنثير التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والإبتكار والإبداع.
- 3 - التركيز على الإنجاز: حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
- 4- أهمية التنمية الإدارية والتدريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين فالإستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الإستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.

5- **أنماط السلطة:** إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع، لأن الموظف لا يملك إتخاذ القرار.

6- **أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:** فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل، تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد، حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديداً لها، وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.

7- **أنماط الثواب والعقاب :** إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.

8- **الأمن الوظيفي :** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي ورفع روح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

يتضح مما تقدم أن الأبعاد التي تميز الثقافة التنظيمية تجعلها ذات طابع خاص ، فإن أبعاد الثقافة التنظيمية ، تشمل بداخلها مجموعة من العناصر والمفاهيم ، لكل عنصر منها فائدة مختلفة عن غيره ويستخدم في مواقف مختلفة ، ومرونتها تجعلها تستخدم في مجالات متنوعة ، منها تشجع أفراد المنظمة على الإبداع والابتكار ، وباحترام وتقدير الفرد يؤدي إلى تحقيق الأهداف وانجازها بواسطة الفرق من خلال التفاعل الجماعي وليس الفردي ، واهتمامها بالتنمية الإدارية والتدريب للعاملين والتركيز على الأمن الوظيفي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء

عناصر الثقافة التنظيمية:

1- **القيم التنظيمية** : القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل حيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك للعاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم الاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ، أن القيم التنظيمية تمثل تفاهم مشترك في مؤسسة ما أو بيئة عمل على سلوكيات معينة ومتعارف عليها مثل العمل بروح الفريق واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء

ويتضح مما تقدم أن القيم تمثل الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية ، وأنها جوهر فلسفة أية مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتها ودرجة انتمائهم نحو المؤسسة .

2- **المعتقدات التنظيمية** : وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

فهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المؤسسة .

3- **الأعراف التنظيمية** : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة ، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع . وهي ما تم التعارف عليه داخل أي مؤسسة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف حيث تسود ويلتزم الجميع بها ، وإن لم تكن مكتوبة ، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل .

4- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعنى مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة . مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية .

ويتضح مما تقدم أن عناصر الثقافة التنظيمية لها دورًا هامًا فهي تتضمن مجموعة من المفاهيم لكل منها أهميته في تفعيل دور الثقافة التنظيمية بالمنظمة، فالقيم والمعتقدات والتوقعات هي جوهر الثقافة التنظيمية التي تربط الأفراد معا وتساعدهم على انجاز اعمالهم، واسلوب تشكيل البناء التنظيمي وأساليب صنع القرار والفلسفة العامة السائدة جميعها أساس تقوم عليه الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز الإداري .

المحور الثاني: الواقع الكيفي والكمي لمدارس التعليم الأساس بمحافظة الفيوم

يمكن تناول هذا المحور من خلال عدة عناصر، كما يلي:

أ / مفهوم التعليم الأساسي

حدد قانون التعليم رقم (139) لسنة 1981 مفهوم التعليم الأساسي في مصر الذي اعتبر التعليم الأساسي حقا لجميع الاطفال المصريين الذين يبلغون السادسة من عمرهم تلتزم الدولة بتوفيره لهم وطبقاً لهذا القانون فقد تحددت مدة الدراسة في مرحلة التعليم الأساسي بتسع سنوات في حلقتين الابتدائية ٦ سنوات والإعدادية ٣ سنوات (جمهورية مصر العربية، 1981، ص ص 3-4)

وقد تم تعديل بعض من مواد القانون (139) لسنة 1981 بالقانون رقم (233) لسنة 1988 بحيث اختصر سنة دراسية من سنوات الدراسة في مدارس التعليم الأساسي ليتم اعداد الطفل في خمس سنوات دراسية في الحلقة الأولى وثلاث سنوات في الحلقة الثانية

وبذلك أصبحت سنوات الدراسة في مرحلة التعليم الأساسي ٨ سنوات دراسي. (جمهورية مصر العربية ، 1988)

وفي عام 1999م تم تعديل القانون وجعل التعليم الأساسي تسع سنوات مرة أخرى على ان تسر أحكام هذا القانون على من يلتحق بالصف الأول من الحلقة الابتدائية اعتباراً من العام الدراسي 1999/ 2000 (جمهورية مصر العربية ، 1999)

ب/ فلسفة التعليم الأساسي

وينص الدستور على أن فلسفة التعليم حق لكل مواطن هدف وبناء الشخصية المصرية والحفاظ على الهوية الوطنية وتأصيل المنهج العلمي في التفكير وتنمية المواهب وتشجيع الإبداع والابتكار وترسيخ القيم الحضارية والروحية إرساء مفاهيم التسامح والمواطنة وتلتزم الدولة ومراعاة أهدافه في مناهج التعليم وسائل وتوفير وفقاً لمعايير الجودة وتكفل الدولة مجانيته بمراحله المختلفة في مؤسسات الدولة .

وانطلاقاً من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي اصدره ودعمه المجتمع الدولي في (١٠ ديسمبر ١٩٤٨) والذي تنص مادة ٢٦ علي أن : لكل شخص الحق في التعليم الأولي الزاميا

والذي تفرعت منه كل الحقوق فيما بعد ومن هذا الإطار أصبح يوجد اعترافاً بأهمية إتاحة جميع الوسائل التي ترفع مستوى ثقافة الطالب وتنمي كفايته وحسن التقدير للأمور وشعور الطالب بالمسؤولية الادبية والاجتماعية لكي يصبح عضواً مفيداً في المجتمع. (وزارة التربية والتعليم، 2014، ص13)

وتقوم فلسفة التعليم الأساسي على أسس أهمها:

١-الالزام: اعتبار التعليم الأساسي ممثلاً للحد الأدنى من التعليم العام الذي توفره الحكومات لأفرادها حيث جاءت المادة الخامسة عشر من القانون رقم 139 لسنة 1981. (جمهورية مصر العربية، 1981، ص8)

٢-**العمومية:** يقصد بها مرحلة التعليم الأساسي هو خاصة عامة لجميع الأفراد بنين، وبنات ريف وحضر بغض النظر عن المنزل الاجتماعية، او المالية، او المذهبية، أو البحثية والهدف هو تزويد المواطنين بالمعرفة والقيم والمهارات (أحمد، 2011، ص30)

3- **المجانية:** وتعني ألا تتقاضى المدارس اية مبالغ تحت مسمى الخدمة التعليمية وذلك لأن التعليم حق لجميع بلا قيود لتدني مستوى المعيشة مما يحاول دون تحميل أي أعباء للتعليم(حجي، 1999، ص542)

ج/ أهداف التعليم الأساسي

- 1- تنمية طاقات التلميذ وقدراته الى تنميه قدرات التلميذ في اطار من التوازن بين حقه بالاستمتاع بطولته وحقه في التعليم مما يمكنه من واحد ترسيخ الاعتزاز والايمان بدينه والقيم السماوية والقيم الاجتماعية .
- 2- المشاركة في التحقيق السلام الاجتماعي والاستقرار السياسي والتأكيد على الاستقلال الوطني وتعميق تأكيد على الانتماء القومي وتكوين المجتمع الديمقراطي وتعزيز الانتاج والاعتماد على الذات واحترام الاخر
- 3 - غرس قيم الانتماء للوطن والتاريخ والحضارة وأيضا تعميق الولاء الوطني والاعتزاز به تنمية المهارات التنميه واكتساب المهارات الأساسية في الكتابة والقراءة والرياضة بشكل يؤدي الى التواصل الفعال.
- ٤ - تنمية مهارات التعلم من قراءة وكتابة وغيرها من المعارف وتنمية الطاقة الداخلية لاستمرار التعلم.
- ٥ - تنمية واكتساب القدرة على المشاركة الإيجابية في عمل الجماعة وإدراك العلاقة بين الحق والواجب وبين العطاء والمسؤوليات في إطار تحقيق الحرية وإقرار الديمقراطية وتعميق احترام الطالب للآخرين ولنفسه.
- 6- توفير مقومات الصحة الجسدية والنفسية والسلامة للطالب.

٧- كيفية التعامل مع تحديات الحادي والعشرين كعلوم المستقبل وتطبيقاتها اليومية كاستخدام الحاسب الآلي والتدريب على المهارات العلمية المرتبطة بتكنولوجيا العصر
٨ - تنمية وتكوين أسلوب التفكير العلمي لدى الطلاب والقدرة على تحليل المعلومات واتخاذ القرار الصحيح عند مواجهة مشكلة بحيث أن منهج التفكير هو الأساس وليس المعلومات ذاتها

د/ الواقع الكمي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم

1- تطور اعداد (مدارس - فصول - تلاميذ) مرحلة التعليم الاساسي:

فيما يلي بيان بتطور إجمالي اعداد مدارس وفصول وتلاميذ مرحلة التعليم الأساسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على مدار خمس سنوات. (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات، الإحصاءات والمؤشرات، 2023، 10، 9)

جدول (1) تطور اعداد (مدارس - فصول - تلاميذ) المرحلة الابتدائية بمرحلة التعليم

الأساسي بمحافظة الفيوم على مدار خمس سنوات

السنة الدراسية	مدارس ابتدائي	فصول	تلاميذ
2019/2018	594	8793	445325
2020/ 2019	607	9011	469292
2021 /2020	612	9154	496523
2022/ 2021	621	9547	516661
2023/ 2022	640	9664	523997

ويتضح من الجدول السابق أن اعداد مدارس وفصول وتلاميذ مرحلة التعليم الابتدائي بمحافظة الفيوم (594) مدرسة ابتدائي، و(8793) ألف فصل، و(445325) ألف تلميذ عام 2019/2018 وتطورت حتى وصلت (640) مدرسة ابتدائي، و(9664) ألف فصل، و(523997) ألف تلميذ عام 2023/2022 وكانت هذه الزيادة الملحوظة في عدد المدارس والفصول نظرا لزيادة الطلب على هذه المرحلة.

جدول (2) تطور اعداد (مدارس - فصول - تلاميذ) المرحلة الاعدادية بمرحلة التعليم الاساسي بمحافظة الفيوم على مدار خمس سنوات

السنة الدراسية	مدارس اعدادي	فصول	تلاميذ
2019/ 2018	349	3652	175614
2020 / 2019	361	3724	186029
2021/ 2020	367	3859	199669
2022 / 2021	377	4121	212524
2023 / 2022	395	4154	221488

ويتضح من الجدول السابق أن اعداد مدارس وفصول وتلاميذ مرحلة التعليم الاعدادى بمحافظة الفيوم (349) مدرسة اعدادي، و(3652) ألف فصل، و(175614) ألف تلميذ عام 2019/2018 وتطورت حتي وصلت (395) مدرسة اعدادي، و(4154) ألف فصل، و(221488) ألف تلميذ عام 2023/2022 وكانت هذه الزيادة المرتفعة في عدد المدارس والفصول نظرا لزيادة الطلب على هذه المرحلة.

2- فيما يلي بيان باعداد (المعلمين -المديرين) بمرحلة التعليم الاساسي بمحافظة الفيوم على مدار خمس سنوات. (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات، الإحصاءات والمؤشرات، 2023/10/10)

3-

جدول (3) باعداد معلمين ومديرين المرحلة الابتدائية بمرحلة التعليم الاساسي

بمحافظة الفيوم

السنة الدراسية	معلمين المرحلة الابتدائية	المديرين
2019/ 2018	14052	217
2020/ 2019	13870	200
2021/ 2020	13526	177
2022/ 2021	13336	157
2023/ 2022	13025	109

ويتضح من الجدول السابق أن اعداد معلمين ومديرين مرحلة التعليم الابتدائي بمحافظة الفيوم (14052) ألف معلم ابتدائي، و(217) مدير، عام 2019/2018 وانخفضت حتي وصلت (13025) ألف معلم ابتدائي، و(109) مدير، عام 2023/2022 مما أدى هذا الإنخفاض مع زيادة اعداد المدارس والفصول والتلاميذ بهذه المرحلة إلى زيادة الأعباء على

المعلمين وضعف قدرة المعلم على التحكم في طرق التدريس والمناهج والوقت مما أدى إلى زيادة مشكلات التعليم الأساسي .

جدول (4) اعداد معلمين ومديرين المرحلة الاعدادية بمرحلة التعليم الأساسي

المديرين	معلمين المرحلة الاعدادية	السنة الدراسية
262	7812	2019/2018
241	7678	2020/ 2019
214	7726	2021/ 2020
178	7569	2022/ 2021
107	7434	2023/ 2022

ويتضح من الجدول السابق أن اعداد معلمين ومديرين مرحلة التعليم الاعدادي بمحافظة الفيوم (7812) ألف معلم اعدادي، و(262) مدير، عام 2019/2018 وانخفضت حتي وصلت (7434) ألف معلم اعدادي، و(107) مدير، عام 2023/2022 مما أدى هذا الإنخفاض مع زيادة اعداد المدارس والفصول والتلاميذ إلى زيادة الأعباء على المعلمين وضعف قدرة المعلم على التحكم في طرق التدريس والمناهج والوقت مما أدى إلى زيادة مشكلات التعليم الأساسي.

هـ - مشكلات التعليم الأساسي

وباستقراء بعض الدراسات السابقة عن مدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم يتضح وجود العديد من المشكلات ومنها:

قلة الحوافز للمبدعين ، غياب مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ، سوء المناخ التنظيمي، الصراع التنظيمي ، ومقاومة الإبداع ، والاهتمام بالعلاقات، وعدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وعدم تفعيل التعاون بين فرق العمل.(مصطفى، 2018، ص258)

وأيضاً قلة التدريبات التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي ، واقتدار مدير مدارس التعليم الأساسي الأهداف المهنية والمعرفية والإبداعية ، وتخلف معظم المحتوى التجريبي عن التطورات العلمية والتكنولوجية ، وتكرار المحتوى وعدم مرونته لتقبل الجديد والمستحدث في علم الإدارة.(الدامي، 2019، ص 272)

ومشكلات تتمثل في قلة توافر الموارد المادية للتعليم التي أدت إلى القصور الشديد في المباني المدرسية وتجهيزاتها، وارتفاع كثافة التلاميذ داخل الفصول الدراسية حيث تتراوح الفصول ما بين 50 الى 70 تلميذ في كل فصل دراسي وتدني أجور المعلمين ، وإهمال الجوانب العلمية، والأنشطة التربوية، والاعتماد على طرق التدريس التقليدية كالحفظ والتلقين ، والقصور

في استغلال الموارد المالية المخصصة ، وكذلك القصور في أبعاد التكوين الأكاديمي والمهني للمعلم ، وعدم الانتماء للمؤسسة مما يؤدي الى ادخار بعض المعلمين لجهودهم للدروس الخصوصية ، أيضا عدم كفاية برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، بالإضافة إلى التراخي في تدريب المعلمين وجمود أساليب التدريس ، وضعف قدرة المعلمين على التحكم في الوقت والمنهج وأساليب التدريس وتقصير المعلم في أدائهم لواجباتهم المهنية مما أدى إلى تدني مستوى الجودة في التعليم وقلة تشجيع المعلمين للمساهمة في بناء العمل الإبداعي، وضعف إهتمام الإدارة المدرسية بمشاركة المعلمين في عملية صنع القرار، وضعف التنسيق بين الأقسام ، وغياب الرغبة في التغيير ، والقصور في نظم الحوافز المادية والمعنوية بالمدارس.(حسانين،2022، ص 107)

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

محاور الدراسة الميدانية.

ا- اهداف الدراسة الميدانية.

ب - مجتمع عينة الدراسة الميدانية.

ج- أداة الدراسة الميدانية.

اولا: أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية الحالية الى:

- 1- التعرف على واقع تطبيق دور الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم.
- 2- التعرف على معوقات تطبيق دور الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم.
- 3- التعرف على دلالة الفروق الاحصائية بين متغيرات الدراسة (الإدارة التعليمية -المرحلة التعليمية- الوظيفة -الاعتماد المدرسة -نوع المؤهل - سنوات الخبرة)

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة هو عبارة عن جميع مفردات الظاهرة التربوية التي يدرسها الباحث ، حيث يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في مديري ووكلاء ومعلمين مرحلة مدارس التعليم الاساسي في محافظة الفيوم .

ومن المعروف ان دراسه اي ظاهرة في مجتمع ما يتطلب تحديد عينة الدراسة والتي يتم اختيارها من المجتمع الاصلي، ومن المعروف ايضا ان اهم شروط لاختيار العينة ان تكون ممثلة للمجتمع الاصلي تمثيلا جيدا حتى يمكن تعميم النتائج التي يتم الحصول عليها من هذه العينة على المجتمع الاصلي التي تم اختيار العينة منه، وقد

اعتمدت الدراسة في الحصول على عينة ممثلة للمجتمع الاصلي على استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية كما يلي:

- توجد مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الفيوم في (7) ادارات تعليميه وهي ادارة (شرق الفيوم - غرب الفيوم- اطسا- طامية- يوسف الصديق- سنورس - ابشواي) حيث يتوفر في هذه الادارات متغيرات الدراسة .
- داخل كل اداره من هذه الادارات تم اختيار عينة عشوائية من مديري ووكلاء ومعلمين مدارس التعليم الاساسي.

ثالثا: أداة الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة على استبانة من إعداد الباحثة كأداة للوصول إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، حيث تعد الاستبانة من أهم الوسائل والأدوات المناسبة لجمع البيانات.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية كما يلي:

واقع دورالثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع دورالثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (واقع دورالثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم)، والجداول التالية توضح ذلك:

1- القيم التنظيمية:

جدول (5) يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات

(واقع دورالثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم) (القيم التنظيمية)

م	البنود	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
1	يوجد ميثاق عمل للقيم التنظيمية ليكون مرجعية للممارسات اليومية في بيئة التعليم والتعلم بالمدرسة.	1.22	0.41	10
2	يتوفر لدى الكادر البشرى بالمدرسة القدرة والمهارة الكافية للتكيف مع	1.73	0.58	5

م	البنود	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
	المستجدات.			
3	يتبادل العاملین المعلومات والمعارف والأفكار الجديدة.	1.38	0.46	6
4	تؤكد إدارة المدرسة على أن العنصر البشري من أهم الموارد المتاحة بالمدرسة.	2.00	0.67	2
5	تهتم إدارة المدرسة بمشاركة العاملين مع الكادر الإداري في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية.	1.21	0.40	11
6	توجد علاقات إنسانية طيبة بين الإدارة وجميع العاملين بالمدرسة لإنجاز المهام اليومية.	2.04	0.68	1
7	تهتم إدارة المدرسة بتفعيل العمل الجماعي وإعلاء روح التعاون.	1.93	0.64	4
8	يتم تحفيز العاملين ذوي المبادرات الإبداعية والابتكارية داخل البيئة التعليمية.	1.25	0.42	7
9	يتم إعلاء قيم المحاسبية / المساءلة والشفافية في أداء المهام والممارسات اليومية.	1.23	0.41	9
10	يتشارك الجميع في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وتطويرها.	1.20	0.40	12
11	يتم تصميم برنامج العمل بشكل يجعل العاملين أكثر استمتاعًا به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة.	1.23	0.41	9
12	تعمل إدارة المدرسة على مشاركة العاملين في عملية التخطيط للعمل وخطط التحسين بشكل دائم.	1.23	0.41	9
13	تعمل إدارة المدرسة على توحيد الصفوف لتحقيق الرؤية الإستراتيجية.	1.23	0.41	8
14	توجد قيم حاكمة يتشاركها العاملين بالمدرسة لضبط المعاملات داخليًا وخارجيًا.	1.96	0.65	3
	المجموع الكلي	1.49	0.50	

يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على (واقع دور الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم من حيث القيم التنظيمية) بوزن نسبي (1.49) ، ومتوسط شدة الاستجابة (0.50) ، كما يتضح أنه جاء ترتيب العبارات كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (6) وهي " توجد علاقات إنسانية طيبة بين الإدارة وجميع العاملين بالمدرسة لإنجاز المهام اليومية. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (2.04)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.68).
- 2- جاءت العبارة رقم (4) وهي " تؤكد إدارة المدرسة على أن العنصر البشري من أهم الموارد المتاحة بالمدرسة. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (2)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.67).
- 3- جاءت العبارة رقم (14) وهي " توجد قيم حاكمة يتشاركها العاملون بالمدرسة لضبط المعاملات داخليًا وخارجيًا. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.96)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.65).
- 4- جاءت العبارة رقم (7) وهي " تهتم إدارة المدرسة بتفعيل العمل الجماعي وإعلاء روح التعاون. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.93)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.64).
- 5- جاءت العبارة رقم (2) وهي " يتوفر لدى الكادر البشري بالمدرسة القدرة والمهارة الكافية للتكيف مع المستجدات. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.73)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.58).
- 6- جاءت العبارة رقم (3) وهي " يتبادل العاملون المعلومات والمعارف والأفكار الجديدة. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.38)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.46).
- 7- جاءت العبارة رقم (8) وهي " يتم تحفيز العاملين ذوى المبادرات الإبداعية والابتكارية داخل البيئة التعليمية. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.25)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.42).

8- جاءت العبارة رقم (13) وهي " تعمل إدارة المدرسة على توحيد الصفوف لتحقيق الرؤية الإستراتيجية. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.23)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.41).

9- جاءت العبارة رقم (9) وهي " يتم إعلاء قيم المحاسبية / المساءلة والشفافية في أداء المهام والممارسات اليومية. " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.23)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.41). كما جاءت العبارة رقم (11) وهي " يتم تصميم برنامج العمل بشكل يجعل العاملين أكثر استمتاعًا به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة. " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.23)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.41). كما جاءت العبارة رقم (12) وهي " تعمل إدارة المدرسة على مشاركة العاملين في عملية التخطيط للعمل وخطط التحسين بشكل دائم. " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.23)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.41).

10- جاءت العبارة رقم (1) وهي " يوجد ميثاق عمل للقيم التنظيمية ليكون مرجعية للممارسات اليومية في بيئة التعليم والتعلم بالمدرسة. " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.22)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.41).

11- جاءت العبارة رقم (5) وهي " تهتم إدارة المدرسة بمشاركة العاملين مع الكادر الإداري في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية. " بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.21)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.4).

12- جاءت العبارة رقم (10) وهي " يتشارك الجميع في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وتطويرها. " بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.2)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.4).

2- المعتقدات التنظيمية

جدول (6) يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات (واقع دور الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم)(المعتقدات التنظيمية)

م	البنود	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
15	تسعى إدارة المدرسة لنشر ودعم الثقافة التنظيمية التي تدعم التغيير .	1.23	0.41	9
16	يتم إعلاء قيم المشاركة الإيجابية الفاعلة لأصحاب المصلحة في عمليات صنع واتخاذ القرارات التعليمية.	1.33	0.44	8
17	يملك العاملون بالمدرسة القدرات والمهارات اللازمة التي تؤهلهم لإنجاز مهامهم الوظيفية ذاتيًا.	2.48	0.83	1
18	تفعل إدارة المدرسة للدور الإيجابي للعاملين في مواجهة ضغوط العمل اليومية والطائرة.	1.49	0.50	4
19	تشجع إدارة المدرسة العاملين على إيجاد مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات بطريقة ابتكارية وتدريبهم على استخدام بدائل الحلول.	1.48	0.49	5
20	تهتم إدارة المدرسة بتطوير علاقات العمل بين العاملين لتجسيد روح التعاون والتكامل لإنجاز المهام الوظيفية.	1.48	0.49	6
21	تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين.	1.54	0.51	2
22	توفر إدارة المدرسة برامج تدريبية لتنمية المهارات اللازمة لإنجاز المهام اليومية.	1.53	0.51	3
23	تحرص إدارة المدرسة على إزالة عوائق الاتصال بين الأقسام لتسهيل	1.38	0.46	7

م	البنود	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
	تدفق الأفكار والمعلومات.			
	المجموع الكلي	1.55	0.52	

يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على (واقع دور الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم من حيث المعتقدات التنظيمية) بوزن نسبي (1.55) ، ومتوسط شدة الاستجابة (0.52) ، كما يتضح أنه جاء ترتيب العبارات كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (17) وهي " يمتلك العاملون بالمدرسة القدرات والمهارات اللازمة التي تؤهلهم لإنجاز مهامهم الوظيفية ذاتياً. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (2.48)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.83).

2- جاءت العبارة رقم (21) وهي " تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.54)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.51).

3- جاءت العبارة رقم (22) وهي " توفر إدارة المدرسة برامج تدريبية لتنمية المهارات اللازمة لإنجاز المهام اليومية. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.53)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.51).

4- جاءت العبارة رقم (18) وهي " تفعل إدارة المدرسة للدور الإيجابي للعاملين في مواجهة ضغوط العمل اليومية والطارئة. " بالمرتبة الرابعة من

حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.49)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.5).

5- جاءت العبارة رقم (19) وهي " تشجع إدارة المدرسة العاملين على إيجاد مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات بطريقة ابتكارية وتدريبهم على استخدام بدائل الحلول. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.48)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.49).

6- جاءت العبارة رقم (20) وهي " تهتم إدارة المدرسة بتطوير علاقات العمل بين العاملين لتجسيد روح التعاون والتكامل لإنجاز المهام الوظيفية. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.48)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.49).

7- جاءت العبارة رقم (23) وهي " تحرص إدارة المدرسة على إزالة عوائق الاتصال بين الأقسام لتسهيل تدفق الأفكار والمعلومات. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.38)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.46).

8- جاءت العبارة رقم (16) وهي " يتم إعلاء قيم المشاركة الإيجابية الفاعلة لأصحاب المصلحة في عمليات صنع واتخاذ القرارات التعليمية. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.33)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.44).

9- جاءت العبارة رقم (15) وهي " تسعى إدارة المدرسة لنشر ودعم الثقافة التنظيمية التي تدعم التغيير. " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.23)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.41).

3. الأعراف التنظيمية

جدول (7) يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من

عبارات

المحور الأول (واقع دور الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم)(الأعراف التنظيمية)

م	البيود	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
24	تعتمد المدرسة على قائمة من المعايير المهنية والأخلاقية من شأنها تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار .	1.38	0.46	8
25	تسعى إدارة المدرسة إلى تبني معايير محددة لقياس جودة المخرجات.	1.39	0.46	6
26	تطبق إدارة المدرسة معايير الجودة والتميز في إدارة العمليات.	1.38	0.46	8
27	تحفز إدارة المدرسة العاملين المبدعين مادياً ومعنوياً.	1.38	0.46	7
28	تحدد إدارة المدرسة استراتيجية المدرسة على أساس احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم المستقبلية.	1.38	0.46	7
29	تساعد الأعراف السائدة بين العاملين على بناء جسر من التفاهم المشترك والتعاون المثمر والتحدى والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل .	1.69	0.56	3
30	تحرص المدرسة دائماً على تطور مركزها التنافسي .	1.64	0.55	5
31	تهتم إدارة المدرسة بتوفير الموارد البشرية والمادية بهدف إنجاز أعمالها بتميز .	1.64	0.55	5
32	يوجد توجيه بين الأفراد لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم نحو الإبداع والابتكار .	1.64	0.55	5
33	تنشر إدارة المدرسة استراتيجية المدرسة وسياستها لأصحاب المصلحة من خلال آليات واضحة.	1.64	0.55	5
34	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل صحية (مراقب عامة/ زائرة صحية.. إلخ).	2.87	0.96	1
35	تستفيد إدارة المدرسة من خبرات المدارس الأخرى في توجه وتنفيذ الأداء فيما يخص البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية.	2.22	0.74	2
36	تتسم العمليات التي تتم داخل المدرسة بالوضوح والفهم للجميع.	1.67	0.56	4
	المجموع الكلي	1.69	0.56	

يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على (واقع دور الثقافة التنظيمية بمدارس

التعليم الأساسي في محافظة الفيوم من حيث الأعراف التنظيمية) بوزن نسبي

(1.69)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.56) ، كما يتضح أنه جاء ترتيب

العبارات كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (34) وهي " توفر إدارة المدرسة بيئة عمل صحية (مرافق عامة/ زائرة صحية.. إلخ). " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (2.87)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.96).
- 2- جاءت العبارة رقم (35) وهي " تستفيد إدارة المدرسة من خبرات المدارس الأخرى فى توجه وتنفيذ الأداء فيما يخص البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (2.22)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.74).
- 3- جاءت العبارة رقم (29) وهي " تساعد الأعراف السائدة بين العاملين على بناء جسر من التفاهم المشترك والتعاون المثمر والتحدى والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب انجاز العمل. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.69)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.56).
- 4- جاءت العبارة رقم (36) وهي " تتسم العمليات التي تتم داخل المدرسة بالوضوح والفهم للجميع. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.67)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.56).
- 5- جاءت العبارة رقم (30) وهي " تحرص المدرسة دائماً على تطور مركزها التنافسي. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.64)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.55). كما جاءت العبارة رقم (31) وهي " تهتم إدارة المدرسة بتوفير الموارد البشرية والمادية بهدف إنجاز أعمالها بتميز. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.64)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.55). كما جاءت العبارة رقم (32) وهي " يوجد توجيه بين الأفراد لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم نحو الإبداع والابتكار. "

بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.64)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.55). كما جاءت العبارة رقم (33) وهي " تنتشر إدارة المدرسة استراتيجية المدرسة وسياستها لأصحاب المصلحة من خلال آليات واضحة. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.64)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.55).

6- جاءت العبارة رقم (25) وهي " تسعى إدارة المدرسة إلى تبني معايير محددة لقياس جودة المخرجات. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.39)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.46).

7- جاءت العبارة رقم (27) وهي " تحفز إدارة المدرسة العاملين المبدعين مادياً ومعنوياً. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.38)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.46). كما جاءت العبارة رقم (28) وهي " تحدد إدارة المدرسة استراتيجية المدرسة على أساس احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم المستقبلية. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.38)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.46).

8- جاءت العبارة رقم (24) وهي " تعتمد المدرسة على قائمة من المعايير المهنية والأخلاقية من شأنها تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.38)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.46). كما جاءت العبارة رقم (26) وهي " تطبق إدارة المدرسة معايير الجودة والتميز في إدارة العمليات. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.38)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.46).

4. التوقعات التنظيمية

جدول (8) يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات المحور الأول (واقع دور الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم) (التوقعات التنظيمية)

م	البنود	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
37	يحصل العاملون بالمدرسة على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها اللوائح المنظمة للعمل.	1.85	0.62	5
38	تسعى إدارة المدرسة دوما لتلبية ما يتوقعه العاملون بالمدرسة من حوافز ومكافآت.	1.51	0.50	13
39	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المدرسة منهم.	2.25	0.75	2
42	تأخذ إدارة المدرسة بعين الاعتبار للجهود التي يبذلها العاملون لإنجاز أعمالهم.	2.13	0.71	4
43	يلتحق العاملون بدورات التنمية المهنية رغبة في التغيير ومواكبة التطورات.	1.13	0.38	18
44	يتاح للفرد المسئول عن إنجاز عمل معين بالمدرسة فرصة اتخاذ القرار المتعلق بالعمل دون الرجوع لإدارة المدرسة.	1.13	0.38	17
45	ترجع إدارة المدرسة سياسة واستراتيجيات المدرسة لتحديثها بشكل دورى.	1.42	0.47	14
46	تشرك إدارة المدرسة العاملين فى صياغة استراتيجية المدرسة.	1.67	0.56	9
47	تضع إدارة المدرسة سياسة واستراتيجية المدرسة بناءً على معلومات دقيقة (مؤشرات، معايير وأنشطة إبداعية).	1.65	0.55	10
48	يتم التواصل مع المعنيين لاستطلاع آرائهم لمعرفة مستوى الخدمات المقدمة.	1.65	0.55	11
49	تقوم ادارة المدرسة بإدارة التغييرات الداخلية والخارجية لضمان استمرارية	1.83	0.61	6

م	البنود	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
	النجاح.			
50	تسعى إدارة المدرسة للاستفادة من التكنولوجيا بهدف قيادة الإبداع.	1.52	0.51	12
51	توظف إدارة المدرسة البيانات والمعلومات الدقيقة في العمليات الإدارية.	1.52	0.51	12
52	تدير إدارة المدرسة الموارد الرئيسية بما يحقق استثمارها بكفاءة وفاعلية.	1.74	0.58	8
53	يتسم تعامل المدرسة مع المعنيين بالشفافية والنزاهة.	1.74	0.58	7
54	تقوم المدرسة بمسح شامل ودورى لاحتياجات المجتمع المحلى.	1.28	0.43	16
55	تسعى المدرسة إلى تقديم خدمات تفوق توقعات المعنيين الحالية.	1.41	0.47	15
	المجموع الكلى	1.68	0.56	

يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع دور الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم من حيث التوقعات التنظيمية) بوزن نسبي (1.68) ، ومتوسط شدة الاستجابة (0.56) ، كما يتضح أنه جاء ترتيب العبارات كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (41) وهي " يعرف جميع العاملين بالمدرسة الوصف الوظيفي الخاص بهم. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (2.15)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.72).
- 2- جاءت العبارة رقم (42) وهي " تأخذ إدارة المدرسة بعين الاعتبار للجهود التي يبذلها العاملون لإنجاز أعمالهم. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (2.13)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.71).

- 3- جاءت العبارة رقم (37) وهي " يحصل العاملون بالمدرسة على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها اللوائح المنظمة للعمل. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.85)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.62).
- 4- جاءت العبارة رقم (49) وهي " تقوم ادارة المدرسة بإدارة التغييرات الداخلية والخارجية لضمان استمرارية النجاح. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.83)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.61).
- 5- جاءت العبارة رقم (53) وهي " يتسم تعامل المدرسة مع المعنيين بالشفافية والنزاهة. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.74)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.58).
- 8 - جاءت العبارة رقم (52) وهي " تدير إدارة المدرسة الموارد الرئيسية بما يحقق استثمارها بكفاءة وفاعلية. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.74)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.58).
- 6- جاءت العبارة رقم (46) وهي " تشرك إدارة المدرسة العاملين في صياغة استراتيجية المدرسة. " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.67)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.56).
- 7- جاءت العبارة رقم (47) وهي " تضع إدارة المدرسة سياسة واستراتيجية المدرسة بناءً على معلومات دقيقة (مؤشرات، معايير وأنشطة إبداعية). " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.65)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.55).

8- جاءت العبارة رقم (48) وهي " يتم التواصل مع المعنيين لاستطلاع آرائهم لمعرفة مستوى الخدمات المقدمة. " بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.65)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.55).

9- جاءت العبارة رقم (50) وهي " تسعى إدارة المدرسة للاستفادة من التكنولوجيا بهدف قيادة الإبداع. " بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.52)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.51). كما جاءت العبارة رقم (51) وهي " توظف إدارة المدرسة البيانات والمعلومات الدقيقة في العمليات الإدارية. " بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.52)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.51).

10- جاءت العبارة رقم (38) وهي " تسعى إدارة المدرسة دوما لتلبية ما يتوقعه العاملين بالمدرسة من حوافز ومكافآت. " بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.51)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.5).

جاءت العبارة رقم (45) وهي " تراجع إدارة المدرسة سياسة واستراتيجيات المدرسة لتحديثها بشكل دورى. " بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بوزن نسبي (1.42)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.47)

المحور الرابع: آليات مقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم البعد الأول: القيم التنظيمية:

- يوجد ميثاق عمل للقيم التنظيمية ليكون مرجعية للممارسات اليومية في بيئة التعليم والتعلم بالمدرسة..
- يتبادل العاملون المعلومات والمعارف والأفكار الجديدة.
- تؤكد إدارة المدرسة على أن العنصر البشري من أهم الموارد المتاحة بالمدرسة.
- تعمل إدارة المدرسة على توحيد الصفوف لتحقيق الرؤية الإستراتيجية.
- تعمل إدارة المدرسة على مشاركة العاملين في عملية التخطيط للعمل وخطط التحسين بشكل دائم
- تهتم إدارة المدرسة بمشاركة العاملين مع الكادر الإداري في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية.
- يتم تحفيز العاملين ذوي المبادرات الإبداعية والابتكارية داخل البيئة التعليمية.
- يتم إعلاء قيم المحاسبية / المساءلة والشفافية في أداء المهام والممارسات اليومية.
- يتشارك الجميع في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وتطويرها.
- توجد قيم حاكمة يتشاركها العاملين بالمدرسة لضبط المعاملات داخليًا وخارجيًا.

البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

- تسعى إدارة المدرسة لنشر ودعم الثقافة التنظيمية التي تدعم التغيير.
- يتم إعلاء قيم المشاركة الإيجابية الفاعلة لأصحاب المصلحة فى عمليات صنع واتخاذ القرارات التعليمية.
- يمتلك العاملون بالمدرسة القدرات والمهارات اللازمة التي تؤهلهم لإنجاز مهامهم الوظيفية ذاتياً.
- تفعل إدارة المدرسة للدور الإيجابي للعاملين في مواجهة ضغوط العمل اليومية والطارئة.
- تشجع إدارة المدرسة العاملين على إيجاد مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات بطريقة ابتكارية وتدريبهم على استخدام بدائل الحلول.
- تهتم إدارة المدرسة بتطوير علاقات العمل بين العاملين لتجسيد روح التعاون والتكامل لإنجاز المهام الوظيفية.
- تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين.
- توفر إدارة المدرسة برامج تدريبية لتنمية المهارات اللازمة لإنجاز المهام اليومية.
- تحرص إدارة المدرسة على إزالة عوائق الاتصال بين الأقسام لتسهيل تدفق الأفكار والمعلومات.

البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

- تعتمد المدرسة على قائمة من المعايير المهنية والأخلاقية من شأنها تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار.
- تسعى إدارة المدرسة إلى تبني معايير محددة لقياس جودة المخرجات.
- تطبق إدارة المدرسة معايير الجودة والتميز في إدارة العمليات.

- تحفز إدارة المدرسة العاملين المبدعين مادياً ومعنوياً.
- تحدد إدارة المدرسة استراتيجية المدرسة على أساس احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم المستقبلية.
- تساعد الأعراف السائدة بين العاملين على بناء جسر من التفاهم المشترك والتعاون المثمر والتحدى والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.
- تحرص المدرسة دائماً على تطور مركزها التنافسي.
- تهتم إدارة المدرسة بتوفير الموارد البشرية والمادية بهدف إنجاز أعمالها بتميز.
- تنشر إدارة المدرسة استراتيجية المدرسة وسياساتها لأصحاب المصلحة من خلال آليات واضحة.
- تستفيد إدارة المدرسة من خبرات المدارس الأخرى فى توجه وتنفيذ الأداء فيما يخص البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية.
- تتسم العمليات التي تتم داخل المدرسة بالوضوح والفهم للجميع.

البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

- يحصل العاملون بالمدرسة على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها اللوائح المنظمة للعمل.
- تسعى إدارة المدرسة دوماً لتلبية ما يتوقعه العاملين بالمدرسة من حوافز ومكافآت..
- يعرف جميع العاملين بالمدرسة الوصف الوظيفي الخاص بهم.

- تأخذ إدارة المدرسة بعين الاعتبار للجهود التي يبذلها العاملین لإنجاز أعمالهم.
- يلتحق العاملون بدورات التنمية المهنية رغبة في التغيير ومواكبة التطورات
- تراجع إدارة المدرسة سياسة واستراتيجيات المدرسة لتحديثها بشكل دورى.
- تشرك إدارة المدرسة العاملین فى صياغة استراتيجیة المدرسة.
- تضع إدارة المدرسة سياسة واستراتيجیة المدرسة بناءً على معلومات دقيقة (مؤشرات، معايير وأنشطة إبداعية).
- يتم التواصل مع المعنیین لاستطلاع آرائهم لمعرفة مستوى الخدمات المقدمة.
- تقوم ادارة المدرسة بإدارة التغييرات الداخلية والخارجية لضمان استمرارية النجاح.
- تسعى إدارة المدرسة للاستفادة من التكنولوجيا يهدف قيادة الإبداع.
- توظف إدارة المدرسة البيانات والمعلومات الدقيقة في العمليات الإدارية.
- تدير إدارة المدرسة الموارد الرئيسية بما يحقق استثمارها بكفاءة وفاعلية.
- يتسم تعامل المدرسة مع المعنیین بالشفافية والنزاهة.
- تقوم المدرسة بمسح شامل ودورى لاحتياجات المجتمع المحلى.
- تسعى المدرسة إلى تقديم خدمات تفوق توقعات المعنیین الحالية.

المراجع

- 1) أبو النصر، مدحت. (٢٠١٣): قواعد ومراحل البحث العلمي. القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- 2) أحمد، سعد مرسي وآخرون. (2011): فلسفة التعليم الابتدائي، القاهرة، الهيئة العامة.
- 3) إدجاره، شاين. (2011): الثقافة التنظيمية والقيادة. ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي. معهد الإدارة العامة . المملكة السعودية.
- 4) اسماعيل، وليد نمر، (٢٠١٥): درجة ممارسة مدير المدارس للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 5) جمهورية مصر العربية: القانون رقم 139 لسنة 1981 الخاص بإصدار قانون والتعليم المادة 15 الطابعة السابعة، القاهرة، الهيئة العامة للشؤون المطابع الاميرية، 1999م، ص 8
- 6) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: قانون التعليم رقم 139 لسنة 1981
- 7) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: قانون رقم 123 لسنة 1999 بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم 139 لسنة 1981، مطبوعه وزارة التربية والتعليم، القاهرة، 1999. ص 10
- 8) جمهورية مصر العربية وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر 2014، ٢٠٣٠
- 9) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار: الإحصاءات والمؤشرات (تلاميذ، مدارس، فصول). محافظة الفيوم، بتاريخ 2023/10/9

- 10) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، لإحصاءات والمؤشرات (المدرسين، والإداريين بالمدارس). محافظة الفيوم، بتاريخ 2023/10/10
- 11) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: قانون التعليم رقم 139 لسنة 1981، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، 1981، ص ص 3 - 4
- 12) حجي، أحمد إسماعيل (1999): نظام التعليم في مصر، القاهرة، دار النهضة العربية.
- 13) حسانين، احمد محمد. (٢٠٢٢): استراتيجية مقترحة لتطوير ادارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء بعض نماذج المنظمة المتعلمة. (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم).
- 14) الخفاجي، نعمة عباس. (2019): ثقافة المنظمة، الطبعة العربية، الاردن، دار اليازوري للنشر.
- 15) الدامي، عصام عبد السميع جوده. (٢٠١٩): تطوير عمليات التدريب لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم)
- 16) السبيعي، فهد بن الحميدي مفلح (٢٠١٩): الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، (٢٠٩).
- 17) سعد، علياء محمد. (٢٠٢١): تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء مدخل القيادة الخادمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- 18) سعداوي، يوسف. (2014): أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر: دار هومة للنشر. ط2 .

- 19) السيد، محمد غباري. (٢٠١٩): تطوير عملية صنع القرار التعليمي في التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الإلكترونية بمحافظة الفيوم. (رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الفيوم)
- 20) عبد الحميد، إيمان كامل. (٢٠١٤): وعي أعضاء هيئة التدريس بالثقافة التنظيمية وعلاقته بتقديرهم لأهمية عمليات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- 21) عبد الرزاق، خالدية مصطفى وآخرون. (٢٠١٩): الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٣٩) ، (١).
- 22) عساف، محمد عبد المعطي. (2015): السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الأردن: دار زهران للنشر.
- 23) غنيم، غادة عبد الله. (٢٠١٤): أدوار مدير المدارس في تطوير الثقافة التنظيمية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- 24) القريوتي، محمد قاسم. (2019): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط3. عمان: دار الشروق للنشر.
- 25) كريدى، أحمد السيد. (2018): إدارة السلوك التنظيمي ط2، القاهرة: مؤسسة الهادي للنش.
- 26) كمال، هبة أحمد. (٢٠١٤): الثقافة التنظيمية للإدارة الصفية لتنفيذ حقوق الطفل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اسوان.
- 27) محمد؛ فيروز عبد الله جلال. (٢٠٢١): القيم التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة اسوان. (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس)
- 28) محمود، نيرة جمال. (٢٠١٦): دور الثقافة التنظيمية في تنمية القدرات التنافسية لدى الطالب الجامعي رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط.

29) مصطفى، ناهد محمد عبد الفتاح. (٢٠١٨): تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل الإبداع الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم)

30) وزارة التربية والتعليم: " الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي " (٢٠١٤) – (٢٠٣٠).

31) وزارة التربية والتعليم: قانون رقم (٦٨) لسنة ١٩٦٨ في شأن التعليم العام، المادة ٣٥، وزارة التربية والتعليم، القاهرة ، ١٩٧١ ، ص١٥

المراجع الأجنبية

- 1) Alataş, E. (2018). The impact of organizational culture and structure on enterprise resource planning success.
- 2) Belias, D. (2017): The Role of Organizational Culture in The Greek Higher Tourism Quality. USA: Springer International Publishing, p. 67.
- 3) Bhattacharjee, B. (2012): A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry. Benchmarking. An International Journal, 18(4),p.149.
- 4) Brock, A. & Becker, E. (2011): Strategic Human Resources Management: Where Do We Do From Here Journal of Management, 32(6), p.87
- 5) Cikkek, T. (2019): "the Relationship between Organizational Culture, Leadership, Information Security and Cloud-Based Solutions, Management" / B. Management Review, 7(8).

- 6) Coman, A. & Bonciu, C. (2016): Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best, European Journal of Social Sciences Education and Research3 (1), pp. 135-145.
- 7) Caliskan, A. & Zhu, C. (2019): Organizational Culture Type in Turkish Universities using OCAI: Perceptions of Students, Journal of Education Culture and Society (2), pp 270-292.
- 8) Chelyabinsk, 13-14 February 2020, Book of Proceedings, pp. 525-52
- 9) Dropulic, I .(2014): Design of Management Control Systems: A Study of Joint Stock Companies in Croatia", Management, 19 (2), pp. 157-167.
- 10) Edgar H. S. (2010): organization culture, USA: Massachus Institute of Technology, school of Management, p.2.
- 11) Gibson, A., William s. Neale, M.A (2010): The Impact of Organizational Culture onOrganizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model. The international Journal of interdisciplinary social sciences, 7(2),pp.168-176.
- 12) Herremans, I. M. & Nazari, J. A. (2016): Sustainability Reporting Driving Forces and Management Control Systems, Journal of Management Accounting Research, 28, (2), pp. L103-124.
- 13) Janicijevic, N. (2012): The Impact of Organizational Culture on Control of Behavior in Organizations. Economic Themes (University of Nis), Year 50,(3), pp. 289-308.

- 14) Machado, C. (2018): Organizational Behavior and Human Resource management, USA, springer, p.118
- 15) Mayowa, A. G. (2011): Impact of organizational Culture on Performance of universities. Working Papers. Nigeria: Covenant university .p.3.
- 16) Nikpour (2017): The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: Mediating Role of Employee's Organizational Commitment, Iran, International Journal of Organizational Leadership, (6), 65-72
- 17) Sizova, Y. & Tsiring, D. (2020): Student Vision of Organizational Culture, 50th International Scientific Conference on Economic and Social Development-
- 18) Wronka-pospiech, M. & Fraczkiwicz- W. A. (2016): Strategic Orientation and Organizational Culture in Polish Public Organizations: Insights from The Miles and Snow Typology. Management,20 (1).pp.126.