

متطلبات تعزيز الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في

مصر

إعداد

أحمد جمعة قنديل محمد

أ.م.د./ سميحة علي مخلوف
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
المساعد

المتفرغ - كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د./ أحمد عبد النبي عبد العال خلاف
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي اقتراح عدة متطلبات لتعزيز الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر من خلال التعرف على الأسس الفكرية والنظرية للثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، والوقوف على واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم توظيف أداة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (453)، فردًا من قيادات إدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، القاهرة، الأسكندرية، المنيا، وجاءت نتائج البحث: أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على (واقع تحقق ممارسات الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في بمصر) بنسبة وزنية مئوية (48.87%)، وبمتوسط حسابي عام (1.18 من 3) وهو منخفض؛ حيث إنه يقع في الفئة (1.00 إلى 1.66).

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

Search Summary:

The aim of the current research is to propose several requirements to enhance the organizational culture in schools of the first cycle of basic education in Egypt by identifying the intellectual and theoretical foundations of the organizational culture in educational institutions, and identifying the reality of applying organizational culture in schools of the first cycle of basic education in Egypt, and to achieve the objectives of the research, The descriptive approach was used, and the questionnaire tool was used, and the study sample was (453). As an individual from the leadership of the administration of the first cycle of basic education in the governorates of Fayoum, Cairo, Alexandria, and Minya, the results of the research came: that the members of the study sample agree on the reality of achieving organizational culture practices in schools of the first cycle of basic education in Egypt) with a percentage weight of (48.87%) , with a general arithmetic mean (1.18 out of 3), which is low; As it falls into the category (1.00 to 1.66).

Keywords: Organizational Culture - the First Cycle of Basic Education.

مقدمة:

العالم اليوم يشهد مجموعة من التغيرات السريعة والمتلاحقة والتي تتمثل في التقدم العلمي والتكنولوجي، والانفجار المعرفي، والتقدم في وسائل الاتصال، وظهور التكس السياسي والاقتصادي، مما ينعكس بدوره على المنظومة التعليمية التي تمثل جوهر عملية التنمية، الأمر الذي يتطلب أن تحقق جودتها وتمنح الفرصة لطلابها للحصول على خبرات تلبي احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وذلك لمواجهة التغيرات المتلاحقة، وتأسيس مجتمع المعرفة.

الثقافة التنظيمية تحظى باهتمام كبير، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها: فهناك افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم

والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام، والعمل الجاد، والابتكار، والتحديث، والانتماء، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة، وتحسين الخدمة، وتحقيق، أداء متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. تُعد الثقافة العامة بمثابة استجابة للحاجات الخاصة والمتنوعة للجماعات البشرية، ومع تنوع هذه الحاجات تتنوع الاستجابات وتظهر البدائل من بعض الأفراد لتصبح خصوصيات لعدد معين، ثم تنتقل هذه الخصوصيات لعموميات ثقافية، كما تمثل هذه الثقافة قاعدة معلومات أساسية لمتخذي القرار في أي مؤسسة، وتعتبر أحد المحددات التي تؤثر في المناخ السلوكي العام، وتعتبر الثقافة التنظيمية ثقافة فرعية تتسم ببعض سمات الثقافة العامة كالتكامل والتراكم، والاستمرارية، والتغير، والتطور، كما أنها تجمع بين المعرفة الإدارية والمعرفة الإنسانية العامة (الألفي، 117، 2013-142).

وانطلاقاً من الأهمية والدور الحيوي للثقافة التنظيمية للارتقاء بالمؤسسات والنهوض بها بمختلف مستوياتها، تتضح ضرورة تعزيزها وتطويرها وتحديثها، باعتبارها الأداة القادرة على صنع المستقبل وتجويده.

مشكلة البحث:

على الرغم من التطورات الكمية والنوعية للإرتقاء بالتعليم الأساسي في مصر إلا أنه لا يزال يعاني من القصور في أداء رسالته التربوية وفي تحقيق أهدافه التعليمية (حسن، 2019، 687)؛ حيث يمر التعليم الأساسي في مصر بمرحلة حرجة تحتاج إلى التحليل الجيد لنظم التعليم السائدة لتحسين قدرته على التنافس مع النظم العالمية، إذ أن التحدي الكبير للنظم التعليمية لا يتمثل في توفير التعليم لجميع أفراد المجتمع فقط، بل ضرورة أن يكون التعليم المقدم يتسم بجودة عالية قادرة على التحدي ومواجهة التغيرات والتحديات العالمية التي تتمثل في التطورات التكنولوجية، الثقافية، الاتصالية والمعرفية (توفيق، 2015، 5).

وقد أشارت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014- 2030) إلى أن هناك العديد من التحديات والمشكلات التعليمية التي أضعفت من كفاءة التعليم الأساسي بمصر من أهمها: غياب الاهتمام بالتحسين الكيفي للمناهج وجمودها وضعف مسيرتها للاتجاهات الحديثة وارتباطها بمجتمع التعلم واقتصاد المعرفة؛ حيث لا تتيح للطالب فرصاً للإبتكار والإبداع والتفكير الناقد، فضلاً عن ضعف انتقال أثر تدريب المعلمين إلى القاعات الدراسية فما زالت طرائق التدريس تستند في معظم الأحيان على المفهوم التقليدي للتدريس يظهر فيه المعلم كمصدر وحيد للمعرفة، والتركيز على الكتب المدرسية واعتبارها المصدر الوحيد للمعلومات وغياب الأنشطة المدرسية، وتجاهل الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التعليم والتعلم، فضلاً عن انتشار مشكلات التسرب والرسوب والغياب والغش بالتعليم الأساسي، مما ترتب عنه تدني جودة نوعية التعليم وغياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم وانخفاض جاذبية المدرسة وانفصال مخرجات التعليم عن حاجات المجتمع (الخطة الاستراتيجية، 2014-2030، 39-52). وأشارت دراسة (محمد، 2019، 28)، إلى أنه توجد بعض السلبيات التي تواجه إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر والتي تجعلها تتخلف عن مواكبة التغيير، ومنها: القيود البيروقراطية التي لاتزال تكبل أداء مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وتضعف من فعاليتها - البطء في إتخاذ القرارات وانعكاساته السلبية على الأداء داخل المدرسة - ضعف التشاركية من جانب العاملين بالمدرسة مما يحمل إدارة المدرسة بأعباء فوق طاقتها - ضعف انسياب المعلومات ونشرها وبالتالي عدم الإفادة منها - ضعف فرص التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسة التعليمية - ضعف دافعية الأفراد العاملين في المدرسة للمبادأة والإبتكار في حل المشكلات - قلة قدرة المدرسة على الاستفادة المثلى من الإمكانيات المالية والبشرية المتاحة لها - ضعف تواصلها مع البيئة المحيطة بها - إتباع الإدارة المدرسية للمداخل التقليدية في

الإدارة، وقلة تشجيع بعض المديرين للتجديد والابتكار والإبداع في المدرسة - تخوف بعض مديري المدارس من تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة- قلة القيادة الفعالة التي تتبع الأساليب الحديثة في الإدارة، والإدارة المدرسية - معظم مديري المدارس الابتدائية يقعون تحت مظلة النمط القيادي البيروقراطي المتسيب.

أسئلة البحث:-

في ضوء ما تقدم تتحدد أسئلة البحث الحالي في السؤال الرئيس: ما متطلبات تعزيز الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأسس الفكرية والنظرية للثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- 2- ما الأسس النظرية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة (تحليل وثائقي)؟
- 3- ما واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 4- ما المتطلبات المقترحة لتعزيز الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر؟

أهداف البحث:

- 1- تعرف الأسس الفكرية والنظرية للثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- 2- تعرف الأسس النظرية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة (تحليل وثائقي).

3- تعرف واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة.

4- وضع متطلبات مقترحة لتعزيز الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث الحالي في:

الأهمية النظرية: يكتسب البحث أهميته النظرية من:

1- أهمية الموضوع الذي تناوله وهو الثقافة التنظيمية والذي يُعد من الموضوعات البارزة والمطروحة على الساحة التربوية، كما يُعد مطلبًا وطنيًا يمكن من خلاله تحسين كيان ومكانة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وتحقيق رضا المستفيدين منها.

2- وتبرز الأهمية من الأثر الذي قد يسهم به البحث من خلال عرض الأطر النظرية والدراسات السابقة التي تتناول الثقافة التنظيمية وتوضيح بعض العناصر المتعلقة بها.

3- يُؤمل أن يقدم البحث إضافة علمية لمتطلبات تعزيز الثقافة التنظيمية وتطبيقاتها بالمؤسسات التعليمية.

الأهمية التطبيقية: يكتسب البحث أهميته التطبيقية من:

1- كونها وصف لواقع تطبيق الثقافة التنظيمية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر.

2- تقديم بعض التوصيات لتفعيل عملية التطبيق والتي بدورها قد تساهم في تطوير عمليات القيادة المتبعة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر.

3- كما يمكن أن يستفيد القائمين على إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر من نتائج الدراسة، وكذلك القائمين على عملية التدريب من خلال تقديم برامج تدريبية لقيادات الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على الثقافة التنظيمية.

حدود البحث:

الحد الموضوعي: يقتصر هذا البحث على تناول متطلبات تعزيز الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر .

الحد البشري: يقتصر هذا البحث على القائمين على إدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر وهم: (مدير ووكيل مديرية تعليمية - مدير ووكيل إدارة تعليمية - مدير ورئيس قسم التعليم الابتدائي - مدير ووكيل مدرسة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي - معلم أول ابتدائي).

الحد المكاني: يقتصر هذا البحث على محافظة الفيوم- القاهرة- الإسكندرية - المنيا.

الحد الزمني: استغرق تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة (الدراسة الميدانية)، الفترة من 2024/7/1 إلى 2024/9/30م.

منهج البحث وأداته:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لملاءمته لهذا البحث، ويعتمد هذا المنهج على مجموعة من الإجراءات التي تتكامل معًا، لوصف الظاهرة اعتمادًا على جمع البيانات وتحليلها وتصنيفها ومعالجتها، من أجل التوصل إلى النتائج والتوصيات والمقترحات(جابر، كاظم، 2014، 140)، وتم توظيف أداة الاستبانة.

المصطلحات:**الثقافة التنظيمية: Organizational Culture**

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة، والقيم والاتجاهات، والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة الواحدة.(فليه والزكي ٢٠٠٤، ١٢٢).

وتُعرف إجرائيًا: بأنها نظام يشمل قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات العاملين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

الحلقة الأولى من التعليم الأساسي:

the First Cycle of Basic Education

عرف قانون التعليم رقم (139) لسنة 1981 التعليم الأساسي على أنه: تعليم يمثل حق لجميع الأطفال المصريين الذين يبلغون السادسة من عمرهم، تلتزم الدولة بتوفيره لهم ويلتزم الآباء أو أولياء الأمور بتنفيذه وذلك على مدى تسع سنوات دراسية، وهو تعليم مجاني يحقق ديمقراطية التعليم ومبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، ويستهدف تزويد الطلاب بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العلمية والعملية التي تتفق وظروف البيئات المحلية المختلفة، وتشمل مرحلة التعليم الأساسي حلقتين، الأولى هي الحلقة الابتدائية ومدتها ست سنوات دراسية، والثانية هي الحلقة الإعدادية ومدتها ثلاث سنوات دراسية (ج.م.ع. وزارة التربية والتعليم، 1981، 2).

البحوث والدراسات السابقة:

اعتمد البحث الحالي على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

أولاً: البحوث والدراسات العربية:

1-دراسة: عبد الفتاح (٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للإبداع الإداري بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي وكذلك الوقوف على دور الإبداع الإداري في إدارة مدارس هذه الحلقة، وكذلك التعرف على الوضع الراهن للإبداع الإداري في هذه الحلقة، وأيضاً وضع تصور مقترح لتطوير إدارة هذه الحلقة، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبانة موجهة إلى مدير المدرسة- معلمين - عاملين، وقد توصلت الدراسة إلى أن معوقات الإبداع الإداري شكلت أعلى نسبة من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

2-دراسة: زيدان (2018) هدفت الدراسة إلى الاستفادة من خبرة دولة سنغافورة في تطوير برامج إعداد مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

حيث يفتقر التنظيم الإداري للتعليم الإبتدائي المصري إلى المرونة التي تتمثل في اختصاص الوزارة، بوضع وتنفيذ المعايير القومية للتعليم الإبتدائي ومعايير اختيار مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؛ حيث اتفقت الدولتان على صدور قانون يحدد معايير اختيار مديري المدارس الإبتدائية، شروط الالتحاق ببرامج إعداد مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؛ حيث اتفقت الدولتان على وجود مكان مخصص يتولى مسئولية إصدار قرارات الاجتياز من عدمها، يخضع لوزارة التعليم، وهو الأكاديمية المهنية للمعلمين.

3-دراسة: (رياض، ٢٠١٩) 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 الوصفي، وتكونت عينة البحث من ٧٨٠ معلم ومعلمة في مرحلة التعليم الثانوى الفنى، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن الثقافة التنظيمية لها علاقة وطيدة بسلوكيات العاملين داخل هذه المدارس، ارتبطت الثقافة التنظيمية بالعديد من المتغيرات التي تسهم في الحد من السلوكيات السلبية، ضرورة نشر وعى الثقافة التنظيمية بين العاملين في هذه المدارس، تعزيز الثقافة التنظيمية الجانب الانساني لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية.

4-دراسة: (البطران، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية بجامعة الفيوم على ضوء استراتيجية التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة في 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 إحصائيًا بين القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية والسياسات والإجراءات مع متطلبات تحسين الأداء الإداري والأكاديمي داخل الجامعة. ثانيًا: البحوث والدراسات الأجنبية:

1-دراسة: عديلة كومن (Coman, 2016, 135-145) هدفت إلى عرض محاولة الاستفادة من نماذج الممارسات الأفضل في التعليم العالي، والعمل على الاستفادة منها في تطوير الثقافة التنظيمية بالجامعات من خلال التطرق المقاربة مفاهيمية حول الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية إضافة إلى شرح العلاقة بين المفهومين، ولقد حاولت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي تحليل البحوث والدراسات لتوضيح الاستراتيجيات التي لا بد من الاعتماد عليها وغرسها في الثقافة التنظيمية للجامعات وذلك لتحقيق التنمية للعنصر البشري، إضافة إلى عرض المداخل الإدارية التي لا بد على المؤسسة من الأخذ بها خاصة في عصر العولمة والثورة المعلوماتية وما جلبته من تغييرات شاملة اثرت على الإدارة وبالتالي إدارة الموارد البشرية ككل فبرز ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي وإعادة الهندسة الإدارة الالكترونية وإدارة الجودة كطرق حديثة تعتمد عليها الإدارة الناجحة لتحقيق التطوير المنشود. ولقد توصلت الدراسة إلى أن سبيل تحقيق تنمية الموارد البشرية يكمن في توفير البيئة الملائمة لذلك من خلال الثقافة التعليمية مرنة قادرة على الأخذ بكل ما هو جديد في الساحة الإدارية والتكلم معه بحية تطوير مهارات العنصر البشري وتحقيق البقاء والازدهار للمؤسسات الجامعية.

2-دراسة: (Nhsangis Waithaka 2018, 288-324) هدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الجامعات الحكومية، وذلك بتحديد العلاقة بين ثقافة القوة وثقافة المهمة وثقافة الأفراد وثقافة الأدوار، والأداء الجامعات الحكومية في منطقة جبل كينيا. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ولقد أثبتت الدراسة في نتائجها أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الجامعات الحكومية

في منطقة جبل كينيا، أثبتت الدراسة أن المسؤولين يؤكدون على أهمية العمل الجماعي في جميع أقسام الجامعة. كما أثبتت الدراسة أن العاملين في الجامعة لديهم مهارات البداية قوية ومبتكرة في مكان عملهم وبالتالي يترجمون إلى تحسين أداء الجامعة، وقد الملك الدراسة إلى بعض المقترحات منها أنه يجب على الإدارة الاستثمار في الحسن المملكة التنظيمية، وأن يكون لكل جامعة سياسة واضحة بشأن إجراءات الاتصال الداخلي والخارجي، كما أوصت الدراسة بتشجيع العمل الجماعي والمراجعة الدورية لدور العاملين في تحسين العمل الجامعي.

3-دراسة: (Sporn, 2019, 161) هدفت إلى تحليل العلاقة بين ثقافة المؤسسة الجامعية وبين الأنماط الإدارية المتنوعة بداخلها، من أجل العمل على إدارة الثقافة الجامعية نحو تجديد الأنشطة الجامعية وتطويرها، ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولقد أسفرت عن نتائج من أهمها ما يلي: أن التغيير الثقافي حتمية مفروضة على القيادة الإدارية لتحقيق تكيف المؤسسة مع الأوضاع الجديدة، وأن التغيير المادي بالرغم من أهميته لا يكفي ولم يعد يحقق بمفرده النتائج المرجوة من التغيير، لذلك فمن الضروري على قيادة الجامعة إحداث وتعزيز وتطوير سلوكيات العاملين، وذلك لمواكبة التغييرات الجديدة المحيطة ببيئة الجامعة، حتى تتواءم هذه السلوكيات مع النشاطات الجديدة المرغوبة داخل الجامعة، وهو ما يعني تغيير ثقافة الجامعة للتوافق مع النسق الثقافي المحيط في بيئة الأعمال، وفي ذلك تؤكد الدراسة دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية، وفي ضوء تلك النتائج ثم تقديم بعض المقترحات، ومن أهمها ما يلي: تعزيز ثقافة تنظيمية تملك القدرة على استيعاب كل ما هو جديد، وإيجابي، وذلك بتنمية قدرة الأفراد على التجديد والابتكار وإشراكهم في صياغة المؤسسة الجامعية وغاياتها، بما يسهم في إعادة الحيوية لأنشطة المؤسسة الجامعية وخدماتها، ويصنع لها نجاحات متواصلة.

التعليق على البحوث والدراسات السابقة: ومن خلال العرض السابق للدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، يمكن استخلاص ما يلي:

-ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المؤسسة التعليمية سواء كانت في مرحلة ما قبل الجامعي، أو في المرحلة الجامعية، حيث تشكل أساساً لعمليتي التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

-إن المؤسسات ذات الثقافة التكيفية التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للمستفيدين والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة.

-وكذلك المؤسسات التي لديها ثقافة قوية و متماسكة، يمكنها زيادة حصتها السوقية، من خلال زيادة جودة المنتجات والخدمات. وعلى ذلك فالمؤسسة تحتاج أكثر من مجرد استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات. -أن الثقافة التنظيمية قد أصبحت عاملاً محورياً لعملية التغيير المؤسسي أو معيماً له، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المؤسسة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم والمعتقدات والقيم والأنماط القيادية بالمؤسسة.

-تشابه البحث الحالي مع بعض البحوث والدراسات السابقة في تناولها للثقافة التنظيمية وتطبيقها بالمؤسسات التعليمية، واستخدم معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، بينما اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناول متطلبات تعزيز الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، واستفاد البحث من البحوث والدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري، وتحديد مشكلة البحث والتوصل إلي اقتراح عدة متطلبات لتعزيز الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر.

خطوات السير في البحث: سار البحث وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث ويشمل: مقدمة البحث، المشكلة، أهداف البحث، أهمية البحث، حدود البحث، منهج البحث وأداته، المصطلحات، الدراسات والبحوث السابقة، خطوات السير في البحث.

الخطوة الثانية: الأسس الفكرية والنظرية للثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية. الخطوة الثالثة: الأسس النظرية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة (تحليل وثائقي).

الخطوة الرابعة: واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة. الخطوة الخامسة: المتطلبات المقترحة لتعزيز الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر.

ويتم تناول هذه الخطوات بالتفصيل كما يلي:

المحور الأول: الأسس الفكرية والنظرية للثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية. يتناول الإطار النظري الأسس النظرية والفكرية التي تساعد في فهم وتحليل موضوع البحث، إذ يعرض الإطار النظري أهمية الثقافة التنظيمية، وعناصرها، وأبعادها، ومعوقات تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية:-

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية إلى (السيد، 2013، 37-

38):

1- تُعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

2- الثقافة التنظيمية تعتبر إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

3- في المؤسسات التعليمية العاملون لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد. لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما يلاحظ أن العاملون بالمؤسسات التعليمية في ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة التي يعملون بها وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

4- كما أن الثقافة التنظيمية تعتبر من الملامح المميزة للمؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الإبداع والابتكار والتميز والريادة المؤسسية.

5- الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمؤسسة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض ومع الآخرين.

6- كما أن الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب الالتزام به.

7- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كاللثافي في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات الورقية.

8- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً مهماً في جذب العاملين الملائمين فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والماهرين، والمؤسسات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهووي العاملين المبدعين، والمؤسسات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

9- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً حيوياً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات المحيطة بها. فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه. يتضح مما سبق أن ثقافة المؤسسة التعليمية تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم بالمؤسسة التعليمية من خلال ثقافة تنظيمية قوية.

ثانياً: عناصر الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية:-

الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة التعليمية 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 يمثّلها في سلوكه الوظيفي، ويمكن عرض العناصر على النحو التالي :

1-المعتقدات التنظيمية: 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 (الحريري، 2015، 51) ، فهي بذلك جزء من النظام المعرفي للأفراد يرتبط بما يراه الأفراد ويعتقدون أنه صحيح.

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 والافتتاع والتمسك به سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وتمثل القيم معتقدات أساسية حول أشكال السلوك والمفضلة شخصياً أو اجتماعياً مقارنة بسلوك مناقض (عبد

المحسن، 2014، 225)، والقيم التنظيمية عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب.

3-التوقعات التنظيمية: عبارة عن مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد أو المؤسسة كلاً منهما من الآخر خلال فترة العمل في المؤسسة، وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين العامل والمؤسسة فهي ما يتوقعه الموظف أو العامل من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من العامل وتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزلاء من الزلاء الآخرين ، والمرؤوسين من الرؤساء والتي تتمثل في الاحترام والتقدير المتبادل.

4-الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة التعليمية باعتبارها معايير مجدية ومفيدة مثل التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل أو هي نظام اجتماعي غير مكتوب يتكون من المعتقدات والأفكار المستمدة من فكر الجماعة، وتراثها وعقيدتها.

5-السياسات والإجراءات: القواعد والإجراءات فى كثير من المؤسسات تسمى بالسياسات والإجراءات، والسياسة هي تصريح بالنية تجاه عمل معين وهي عبارة عن تصريح أو بيان بالإجراءات التي تنوى المؤسسة إتخاذها حيال أمر معين أما الإجراءات فهي الخطوات العلمية المطلوب اتباعها لتنفيذ هذه السياسة(ناصف، 2015، 143)

ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية:-

يتضح من الأدبيات التي تناولت الثقافة التنظيمية أن أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية على النحو التالي (قرني، 2014، 32):-

1-الثقافة الإنسانية: هذا البُعد يوضح مدى إهتمام إدارة المدرسة بالعلاقات الإنسانية والتعاون بين أفراد المدرسة.

2-الثقافة الاجتماعية: يبين هذا البُعد مدى التكافل والترابط بين أفراد المدرسة، ومواجهة الأزمات من خلال صندوق تكافل مالي.

3-الثقافة الديمقراطية: يوضح هذا البُعد مدى اهتمام المدرسة بمشاركة الجميع في إتخاذ القرارات، وتجنب الفردية، وإنكار الذات الشخصية.

4-الثقافة التنويرية: هذا البعد يعكس مدى اهتمام المدرسة بتدريب العاملين وتثقيفهم، واكسابهم مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا والمعلومات الحديثة. بناء على ماسبق نستخلص أن الثقافة التنظيمية لها مجموعة من الأبعاد تؤثر على الأفراد وتنمي مهاراتهم وممارساتهم وإبداعهم وتساهم مساهمة فعالة في تطوير أدائهم بالمؤسسات التعليمية.

رابعًا: معوقات تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية:-

توجد أشكال عديدة لمقاومة تغيير الثقافة ومنها : ارتفاع مستوى دوران العمل، وكثرة الغياب وكثرة الشكاوى، والإلتفاف حول النقابات، والبحث الدائم عن المنقذين، وانخفاض مستوى الكفاءة، وقلة الإنتاجية، والتخريب في ممتلكات المؤسسة (الأشهب، 2015، 39).

وبوجه عام يتضح أن أسباب معوقات تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية، تكمن فيما يلي:-

1-إن التغيير يعني فقدان بعض الأفراد لقوة مواقعهم في المؤسسة التعليمية، في المقابل تحقيق آخرين لمكاسب معينة داخل المؤسسة.

2-إن التغيير يؤدي إلى نقل بعض الأفراد أو ترقيةهم من مدرسة لأخرى، وهذا يضعف جانب العلاقات الاجتماعية.

3-التخوف لدى بعض العاملين من احتياجات ومتطلبات التغيير الجديد من مهارات وخبرات داخل الحقل التعليمي.

4-خوف الأفراد ذوي المراكز الإدارية غير المستحقة، من ضياع بعض المصالح الشخصية.

5-المستوى الثقافي والوعي الفكري غير الكافي لدى بعض أفراد العاملين تجاه سياسات التغيير.

6-سوء فهم أهداف تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية، وضعف مشاركة الأفراد في صياغة الاهداف، وميلهم الدائم للماضي.

سبل التغلب على معوقات تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية

الثقافة التنظيمية ترتبط بالاستقرار والاستمرارية، لذا فإن تغييرها لا يتم بسهولة، بل أنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت ورغبة صادقة، ويقابل عملية تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية عدة معوقات يمكن التغلب عليها عندما يحدث التالي (بطاح، 2017، 54):-

1-القادة يوضحون الأسباب المقنعة لضرورة التغيير.

2-القادة يتفقون على رؤية جيدة للمؤسسة التعليمية ويقنعون الناس بها.

3-التغيير يحقق نتائج سريعة وملموسة ولو كانت صغيرة.

4-يقود التغيير تحالف قيادة قوى متفق على الهدف من التغيير وخطواته الرئيسية.

5-أن يكون التغيير شاملاً كل شئ دفعة واحدة وليس تغييرات جزئية أو متتابعة.

6-مشارك الجميع لمعرفة التغيير المطلوب وإبداء الرأي فيه، وفي درجة الحاجة له

والخطوات الأساسية المطلوبة.

ويمكن التغلب على معوقات التغيير من خلال عدة مداخل، من أهمها ما يلي(جلاب،

2016، 155):

1-المشاركة في التغيير: وتعنى مشاركة العاملين بالمؤسسة التعليمية عمليات

التغيير؛ حيث إنه يقلل من مقاومتهم، ويرجع ذلك لمساهمتهم في إبداء الآراء وتقديم

المقترحات مما يساعد على امتصاص اندفاعهم للمقاومة.

2- الاعتماد على الترغيب والتحفيز: ويتطلب ذلك تقديم الحوافز من أجل إحداث التغيير سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ويوضح من خلالها للأفراد الفوائد التي ستعود عليهم إذا نجح التغيير.

3- التمهيد والتهيئة لإحداث التغيير: ويعتمد ذلك على البدء مبكرًا بالحديث عن بعض الموضوعات والأسباب التي تؤكد على ضرورة التغيير، وذكر المواقف والقضايا السابقة التي تمثلت نتائجها في نواحي سلبية يتطلب الأمر ضرورة تغييرها، هذا بجانب إيضاح الأهداف التي يمكن تحقيقها.

4- إدخال تغييرات متعددة في نفس الوقت لإحداث التغيير: ويتطلب ذلك وجود عدة أمور تحتاج إلى التغيير في نفس الوقت مما يشنت قوة الأفراد في مقاومة التغيير ويعمل على توزيع المقاومة الكلية على التغييرات المتعددة.

5- فرض التغيير بصورة جبرية: ويعتمد ذلك على إحاطة عمليات التغيير بقيود حاكمة وتهديدات قاطعة تلزم الأفراد على تقبله حتى يلتمسوا بأنفسهم مزاياه وفوائده، والممارسة بشكل طبيعي.

يتضح مما سبق تعدد المداخل التي يمكن اتباعها للتغلب على معوقات تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية.

المحور الثاني: مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر (تحليل وثائقي)
يتناول الإطار النظري الأسس النظرية والفكرية التي تساعد في فهم وتحليل موضوع البحث، إذ يعرض الإطار النظري فلسفة وأهداف الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر.

أولاً: فلسفة و أهداف الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر

فلسفة النظام التعليمي لأي مرحلة تعليمية تعتمد على الفلسفة العامة للمجتمع، لذلك فإن فلسفة التعليم الأساسي بحلقته الأولى والثانية هي قاعدة النظام التعليمي، فيها يتعلم التلميذ في سن مبكرة وتظل معه، لينمو نموًا سليمًا وتعتبر المرحلة الأولى من

التعليم الأساسي (الابتدائية) هي مرحلة (التفتح) في حياة الطفل وبداية خروجه من ضيق ذاته إلى آفاق الجماعة الأوسع خارج هذه الذات وتنمو نواحي شخصيته علمياً وأدبياً وفكرياً في المرحلة الثانية من التعليم الأساسي (عبد الصادق، وآخرون، 2003، 51-52).

أ- فلسفة التعليم الأساسي في مصر تقوم على أسس أهمها:

- 1- العمومية: يقصد بها في مرحلة التعليم الأساسي أنها عامة لجميع الأفراد بنين وبنات ريف وحضر، بغض النظر عن المنزلة الاجتماعية أو المالية أو المذهبية، والهدف هو تزويد المواطنين بالمعرفة والقيم والمهارات، ويُعد تجسيداً لديمقراطية التعليم (أحمد، وآخرون، 2001، 30).
- 2- المجانية: وتعني ألا تتقاضى المدارس أية مبالغ تحت مسمى الخدمة التعليمية، لأن التعليم حق للجميع بلا قيود لتدني مستوى المعيشة مما يحول دون تحمل نفقات التعليم (حجي، 1999، 542).
- 3- الإلزام: يعتبر التعليم الأساسي ممثلاً للحد الأدنى من التعليم العام الذي تؤمنه الحكومات لأفرادها حيث جاءت المادة الخامسة عشر من القانون رقم 139 لسنة 1981 أن هناك محوران لمفهوم الإلزام هما (ج. م. ع. وزارة التربية والتعليم، 1999، 8):-

المحور الأول: هو خاص بالدولة، حيث أنها ملزمة بتوفير تعليم مناسب للطفل الذي يكون في سن الإلزام، وهو سن السادسة في المدرسة الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسي) ومساعدته حتى يلتحق بالمدرسة الإعدادية (الحلقة الثانية من التعليم الأساسي).

المحور الثاني: وهو خاص بأولياء الأمور حيث أنهم ملزمون بإرسال أبناءهم لإتمام الدراسة في المرحلة الابتدائية، وفي حالة تقاعس قيام الدولة أو أولياء الأمور بدورهم في توفير حق التعليم لكل طفل يعتبر مخالفة قانونية، تتعارض مع كافة المواثيق

والاتفاقيات الدولية الخاصة بحقوق الطفل، فالمدرسة الابتدائية هي مدرسة كل مواطن على اعتبار أن إلزامية التعليم هي من المسلمات. كما يكفل الدستور المصري حق التعليم المجاني الإلزامي لكل الأطفال المصريين من سن ٦ إلى ١٥ عام، وتنص التشريعات على أن تعليم الطفل يهدف إلى تكوينه علمياً وثقافياً وروحياً، وتنمية شخصيته ومواهبه وقدراته العقلية والبدنية إلى أقصى إمكاناتها، بقصد إعداد الإنسان المؤمن بوطنه وبقيم الخير والحق والإنسانية، وتزويده بالقيم والدراسات النظرية والتطبيقية والمقومات التي تحقق إنسانيته وكرامته وتساعد على تحقيق ذاته وانتمائه لوطنه، والإسهام بكفاءة في مجالات الإنتاج والخدمات لاستكمال التعليم العالي، وذلك على أساس من تكافؤ الفرص (ج.م.ع. وزارة التربية والتعليم، 2014، 16).

ب- أهداف الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر:-

يهدف التعليم الأساسي إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ وإشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العملية والمهنية التي تنفق وظروف البيئات المختلفة، بحيث يمكن لمن يتم مرحلة التعليم الأساسي أن يواصل تعليمة في مرحلة أعلى أو أن يواجه الحياة بعد تدريب مهني مكثف، وذلك من أجل إعداد الفرد لكي يكون مواطناً منتجا في بيئته ومجتمعه (ج.م.ع. وزارة التربية والتعليم، 1981، 9).

وتمثلت الأهداف الاستراتيجية للحلقة الأولى من التعليم الأساسي (التعليم الابتدائي)

في (الخطة الاستراتيجية للتعليم، 2014، 71):-

- 1- توفير خدمة تعليم ابتدائي جيدة لجميع الأطفال في سن التعليم الابتدائي.
- 2- ضمان توفير خدمة تعليمية جيدة متكافئة لأطفال المرحلة الابتدائية والاحتفاظ بهم حتى إتمام المرحلة.
- 3- القضاء على الفجوات بين المدارس في مستويات الأداء والتحصيل.

4-رفع كفاءة منظومة إدارة المرحلة الابتدائي.

ثانياً: مسؤوليات واختصاصات القيادات التربوية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم

الأساسي

الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي تعمل على الارتقاء بالمدارس وتحقيق أهدافها المنشودة من خلال قيامه بعمليات الاتصال مع جميع العاملين بالمدرسة والاتصال الفعال وتفويض الأعمال ومن خلال إدارة الاجتماعات بكفاءة وإدارة الصراع داخل المؤسسة وتنمية حس المسؤولية لديهم ومن خلال الرقابة المستمرة وتحفيز العاملين كل هذه الممارسات تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة في مدارس التعليم الأساسي(سليمان، 2020، 274).

مسؤوليات مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

يوظف شغل الوظيفة بالواجبات والمسؤوليات التالية في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي وقواعد تنظيم العمل والمنهج الحقوقي ويشرف على جميع العملية التعليمية بالمدرسة (القرار الوزاري رقم: ١٦٤ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١)، (القيادة والإشراف المدرسي - عمليات التعليم والتعلم - ضمان معايير الجودة والاعتماد - التنمية المهنية - المشاركة المجتمعية).

المحور الثالث: واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم

الأساسي في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة (الدراسة الميدانية).

يتضمن هذا المحور ما يلي:-

إجراءات الدراسة الميدانية التي تم اتباعها والمتمثلة في أهداف الدراسة الميدانية، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة التي تم بناؤها والاستعانة بها، وإجراءات تطبيقها والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية. وفيما يلي عرض لمحاور الدراسة الميدانية:

(1) أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة.

(2) أداة الدراسة الميدانية:

لتحقيق الهدف الذي تسعى إليه الدراسة الميدانية، تم اختيار أداة للدراسة هي الاستبانة لمناسبتها لهذه الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (500) فردًا من محافظات (الفيوم - القاهرة - الأسكندرية - المنيا)، واستغرق تطبيق الاستبانة الفترة من 2024/7/1 إلى 2024/9/30، وقد استُبعد عدد من الاستبانات التي لم تكتمل إجابتها وبلغت (47) استبانة. وكان العدد الصحيح منها (453)، وتم تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال: ممارسات الثقافة التنظيمية بمنظومة إدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر.

(3) صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية؛ بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها". وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال: أ- الصدق الظاهري للأداة: التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه ثم عرضها على عدد من المحكمين (علام، 2003، 160-172) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيًا وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث تم حساب معامل الارتباط

بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (1) يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبانة والمجموع الكلي

الأبعاد	معامل الارتباط بالمجموع الكلي
مدى تحقق ممارسات الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر	0.84**

** تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق. 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، وذلك باستخدام برنامج SPSS (أبوعلام، 2003، 335)، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها:

جدول (2) معاملات الثبات للأبعاد وللأداة ككل

الأبعاد	معامل الثبات بألفا - كرونباخ
مدى تحقق ممارسات الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر	0.85
الاستبانة ككل	0.85

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح 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.

(4)مجتمع الدراسة وعينتها

تم اختيار عينة الدراسة الميدانية عشوائياً من المجتمع الأصلي للدراسة والمتمثل من مدير ووكيل مديرية تعليمية، مدير ووكيل إدارة تعليمية، مدير ورئيس قسم تعليم ابتدائي، مدير ووكيل مدرسة، والمعلمين الأوائل بالمدارس بمحافظة الفيوم، القاهرة، (الأسكندرية، المنيا)؛ حيث تم سحب العينة المتمثلة للمجتمع الذي تجري عليه الدراسة، على أن تكون ممثلة في نسبتها له، وذلك بما لا يقل عن نسبة (10%)، من مجتمع الدراسة بحيث تكون ممثلة له.

(5) المعالجة الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (21)؛ حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى ($3 - 1 = 2$) ثم تقسيمه على 3 وهي الثلاث مستويات (مرتفع ، متوسط ، منخفض)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة ($0.66 = 3/2$) إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وبالتالي فئة المنخفض (من 1 : 1.66) وفئة متوسط (1.67 : 2.33) وفئة مرتفع (من 2.34 : 3) وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة (العمر، 2004، 322) وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة.

(6) عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية:

جدول (3) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و 2كا للمحور الأول (مدى تحقق ممارسات الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر)

٤	٣	٢	١	٠	١	٢	٣	٤	٥
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

12	منخفض	35.17	0.25	1.06	94.92	430	4.64	21	0.44	2	تُدعم القيادات أعضاء المجتمع المدرسي بتقنيات التعليم.	1
12	منخفض	35.17	0.25	1.06	94.92	430	4.64	21	0.44	2	حث أعضاء المجتمع المدرسي على متابعة كل ما هو جديد في عملية التعليم والتعلم.	2

الترتيب	اتجاه البند	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		النزود	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
4	متوسط	69.02	0.26	2.07	0.00	0	92.94	421	7.06	32	تهتم القيادات بنشر ثقافة ترشيد الأستهلاك وتنمية روح الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين.	3
9	منخفض	38.12	0.44	1.14	88.96	403	7.73	35	3.31	15	تُكلف القيادة أعضاء المجتمع المدرسي بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم.	4

الترتيب	اتجاه البند	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		النزود	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
3	متوسط	69.46	0.37	2.08	3.09	14	85.43	387	11.48	52	يتم التأكيد على متابعة أداء التلاميذ وتحصيلهم الدراسي مع مراعاة الفروق الفردية.	6
10	منخفض	37.82	0.37	1.13	87.64	397	11.26	51	1.10	5	يتم تشجيع وتدريب أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم.	5

الترتيب	اتجاه البند	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		النزود	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
5	متوسط	68.21	0.37	2.05	4.64	21	86.09	390	9.27	42	توفر القيادات لأعضاء المدرسة المناخ المؤسسي الداعم للعملية التعليمية.	7
1	متوسط	70.05	0.40	2.10	3.31	15	83.22	377	13.47	61	تعمل القيادة على احترام المعايير الأخلاقية التي يتبناها المجتمع.	8
2	متوسط	69.98	0.42	2.10	4.19	19	81.68	370	14.13	64	تشجع القيادة أعضاء المجتمع المدرسي على الالتزام بأخلاقيات المهنة.	9

الترتيب	اتجاه البند	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		النزود	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
6	منخفض	44.81	0.68	1.34	77.04	349	11.48	52	11.48	52	توزيع القيادة المهام والمسؤوليات بما يتناسب مع قدرات أعضاء المجتمع المدرسي بعدالة.	11
7	منخفض	44.37	0.70	1.33	80.57	365	5.74	26	13.69	62	تتفاعل مع أعضاء المجتمع المدرسي بأسلوب القدوة الحسنة.	10

الترتيب	اتجاه البند	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		النزود	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
9	منخفض	38.12	0.40	1.14	87.42	396	10.82	49	1.77	8	تنظيم القيادة برامج توعية لزيادة الوعي بالقضايا البيئية والمجتمعية.	12
10	منخفض	37.82	0.42	1.13	89.62	406	7.28	33	3.09	14	توظيف القيادة مهارات العصف الذهني في تعاملاتها الإدارية.	13
11	منخفض	37.09	0.34	1.11	89.62	406	9.49	43	0.88	4	تستخدم القيادة منهجية التفكير العلمي لتطوير الأداء الإداري في المدرسة.	14

م	النود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي المعياري	الاتحاف	النسبة المئوية	اتجاه البند	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
15	تطبق القيادة أنظمة فعالة لمكافأة وتقدير جهود أعضاء المجتمع المؤسسي المتميزين.	22	4.86	31	6.84	400	88.30	1.17	0.49	38.85	منخفض	8
	المجموع الكلي	437	6.46	2307	33.95	4051	53.64	1.18	0.41	48.87	منخفض	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه 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 السابق، 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 هذه النتائج:

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (مدى تحقق ممارسات الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر) بنسبة مئوية (48.87%)، وبمتوسط حسابي عام (1.18 من 3) وهو منخفض؛ حيث إنه يقع في الفئة (1.00 إلى 1.66).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بعض عبارات المحور الأول (مدى تحقق ممارسات الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر)، 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 (8) وهي "تعمل القيادة على احترام المعايير الأخلاقية التي يتبناها المجتمع" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (70.05%)، وبمتوسط حسابي (2.10)، وانحراف معياري (0.40)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33)، وقد يرجع ذلك إلى تباين واختلاف بيانات العاملين بالمؤسسات التعليمية، واختلاف مؤهلاتهم العلمية؛ حيث إن تعيين القادة في السنوات الأخيرة يتم بناءً على درجة المؤهل، ويتم اختيار المؤهل الأعلى.

2- جاءت العبارة رقم (9) وهي "تشجع القيادة أعضاء المجتمع المدرسي على الالتزام بأخلاقيات المهنة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (69.98%)، وبمتوسط حسابي (2.10)، وانحراف معياري (0.42)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33)، وقد يرجع ذلك إلى قلة وعي أعضاء المجتمع المؤسسي بالميثاق الأخلاقي للمهنة، وجود نمط قيادي تسيبي في بعض إدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

3- جاءت العبارة رقم (6) وهي "التأكيد على متابعة أداء التلاميذ وتحصيلهم الدراسي" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (69.46%)، وبمتوسط حسابي (2.08)، وانحراف معياري (0.37)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33)، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء والمهام والمسئوليات الملقاة على عاتق القيادة، قلة مشاركة أعضاء

المجتمع بالمؤسسات التعليمية في عملية المتابعة والإشراف، ارتفاع كثافة التلاميذ بالفصول الدراسية.

4- جاءت العبارة رقم (3) وهي " نشر ثقافة ترشيد الأستهلاك وتنمية روح الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (69.02%)، وبمتوسط حسابي (2.07)، وانحراف معياري (0.26)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

5- جاءت العبارة رقم (7) وهي " توفر لأعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية المناخ المؤسسي الداعم للعملية التعليمية" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (68.21%)، وبمتوسط حسابي (2.05)، وانحراف معياري (0.37)، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات المحور الأول (مدى تحقق ممارسات الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر)، والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقًا لأعلى قيم للمتوسط، ووفقًا لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

6- جاءت العبارة رقم (11) وهي "توزع القيادة المهام والمسؤوليات بما يتناسب مع قدرات أعضاء المجتمع المدرسي بعدالة" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (44.81%)، وبمتوسط حسابي (1.34)، وانحراف معياري (0.68)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).

7- جاءت العبارة رقم (10) وهي "تتعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي بأسلوب القدوة الحسنة" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (44.37%)، وبمتوسط حسابي (1.33)، وانحراف معياري (0.70)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).

8- جاءت العبارة رقم (15) وهي "تطبق القيادة أنظمة فعالة لمكافأة وتقدير جهود أعضاء المجتمع المؤسسي المتميزين" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (38.85%)، وبمتوسط حسابي (1.17)، وانحراف معياري (0.49)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).

9- جاءت العبارة رقم (4) وهي "تُكلف القيادة بإدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم" والعبارة رقم (12) وهي "تنظم القيادة برامج توعية لزيادة الوعي بالقضايا البيئية والمجتمعية" بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (38.12%)، وبمتوسط حسابي (1.14)، وانحراف معياري (0.44)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).

10- جاءت العبارة رقم (5) وهي "تشجيع وتدريب أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم" والعبارة رقم (13) وهي "توظف القيادة مهارات العصف الذهني في تعاملاتها الإدارية". بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (37.82%)، وبمتوسط حسابي (1.13)، وانحراف معياري (0.37)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).

11- جاءت العبارة رقم (14) وهي "تستخدم القيادة منهجية التفكير العلمي لتطوير الأداء الإداري في المدرسة" بالمرتبة الحادية عشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة

عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (38.09%)، وبمتوسط حسابي (1.11)، وانحراف معياري (0.34)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين 1 : 1.66.

12- جاءت العبارة رقم (1) وهي " تُدعم أعضاء المجتمع المؤسسي بتقنيات التعليم" بالمرتبة الثانية عشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (35.17%)، وبمتوسط حسابي (1.06)، وانحراف معياري (0.25)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66). كما جاءت العبارة رقم (2) وهي " حث أعضاء المجتمع المؤسسي على متابعة كل ما هو جديد في عملية التعليم والتعلم" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (35.17%)، وبمتوسط حسابي (1.06)، وانحراف معياري (0.25)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66). وقد يرجع ذلك إلى قلة توافر المتخصصين بتقنيات التعليم الحديثة، قلة توافر الأجهزة والمعامل المجهزة تكنولوجياً، استخدام طرائق تقليدية في عملية التعليم والتعلم، مقاومة أعضاء المجتمع المؤسسي للتغيير والتجديد.

- ومن خلال اجابات أفراد العينة على بُعد الثقافة التنظيمية يلاحظ أن جميع عبارات البُعد حصلت على متوسط وزن نسبي تتراوح ما بين (1.06 : 2.10) وهي نسبة ما بين متوسطة ومنخفضة تدل على أن درجة تحقق الممارسة ضعيفة، مما يؤكد على أن بُعد الثقافة التنظيمية غير متحقق بإدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

- ويرجع ذلك إلى كثرة الأعباء والمهام والمسئوليات الملقاة على عاتق القيادة، قلة مشاركة أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية في عملية المتابعة والإشراف، ارتفاع كثافة التلاميذ بالفصول الدراسية، قلة الوعي بثقافة ترشيد الاستهلاك، تفكك وتباعد المجتمع المؤسسي وقلة وضوح السياسات والإجراءات للعاملين بالمؤسسة التعليمية، قلة عدد الفصول الدراسية لاستيعاب التلاميذ مع ارتفاع كثافة الفصول، بعض مدارس

الحلقة الأولى من التعليم الأساسي يعمل بنظام الفترتين مما يقل معه توفير مناخ داعم للعملية التعليمية، قلة الامكانيات المادية والبشرية المتاحة مع تزايد أعداد التلاميذ، ويرجع ذلك إلى توزيع القيادة للمهام والمسئوليات على العاملين ارتجالاً دون تحري عن قدراتهم في تحمل المهام والمسئوليات، ضعف الثقة بين العاملين والقيادة نتيجة إرضاء القيادة العليا على حساب العاملين، كثرة التكاليفات من قبل القيادات العليا، قلة تدريب وإعداد صف ثان من أعضاء المجتمع المؤسسي على تحمل المسؤولية، ويرجع ذلك إلى قلة توافر المتخصصين بتقنيات التعليم الحديثة، قلة توافر الأجهزة والمعامل المجهزة تكنولوجياً، استخدام طرائق تقليدية في عملية التعليم والتعلم، مقاومة أعضاء المجتمع المؤسسي للتغيير والتجديد.

المحور الرابع: المتطلبات المقترحة لتعزيز الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر.

كل مؤسسة تعليمية تتسم بثقافة تنظيمية معينة سواء كانت ثقافة قوية أو ثقافة ضعيفة، ومما يساعد على تكوين ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، هو إيجاد آلية لتعزيز وتغيير تلك الثقافة، للانتقال من الثقافة الضعيفة إلى ثقافة تنظيمية قوية، تستطيع من خلالها المؤسسة التعليمية تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية.

ويمكن تعزيز وتغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية بإتباع الوسائل التالية:

- 1- الإدارة: وضوح وجهة نظرة الإدارة وأعمالها لدعم المعتقدات الثقافية، يُعد أسلوب تعزيز وتغيير ثقافة المؤسسة التنظيمية.
- 2- مشاركة العاملين: تُعد من الأسس المهمة في تعزيز وتغيير ثقافة المؤسسة، ويرفع من روحهم المعنوية وترابط العلاقات بين العاملين.
- 3- المعلومات: يُعد تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة عنصراً في التعزيز والتغيير والتطوير داخل المؤسسة التعليمية.

4-العوائد والمكافآت: والعائد ليس فقط المادي، ولكن أيضًا الإحترام والتقدير للعامل، فيزداد الولاء والانتماء لديه تجاه المؤسسة التعليمية التي يعمل بها.

ويُعد أهم خطوات تعزيز وتغيير ثقافة المؤسسة التنظيمية هي:

1-تحديد المعنى: أي تحديد الهدف من إحداث التغيي، ووضع مبرر قوي لإحداث هذا التغيير.

٢-صياغة القصص والعبير: إيجاد حوافز معنوية تشجع الأفراد على قبول التغيير، كما تساعد القصص في فهم هدف التغيير ببساطة.

3-تحديد التغييرات والمبادرات الإستراتيجية: أي تحديد السلوكيات من أجل تحقيق الثقة في مسوغات التغيير بعيدًا عن التخبط.

4-تحديد مؤشرات النجاح: إن عملية التغيير تتم على مراحل، فتنطلب تحديد المؤشرات الدالة على تحقيق النتائج المطلوبة.

5-بناء أدوات القياس: بناءً على تحديد مؤشرات النجاح، تأتي أدوات القياس لرصد أي انحراف في النتائج.

6-التواصل الفعال: تفعيل التواصل بين أفراد المؤسسة التعليمية لتجاوز مرحلة مقاومة التغيير.

7-قيادة التطوير: وجود قيادات واعية أثناء عملية التغيير، تستطيع نقل المؤسسة من مرحلة العشوائية والفوضى إلى مرحلة الإستقرار.

ويتضح مما سبق من خلال الأدبيات التي تناولت آليات تعزيز وتغيير ثقافة المؤسسة أن هناك وسائل تستطيع القيادة التعليمية من خلالها تغيير ثقافة المؤسسة سواء كانت وسائل أساسية، أم وسائل ثانوية تعزز الوسائل الأساسية، أما الوسائل الأساسية فهي: إعطاء إهتمام منتظم لمجالات معينة داخل المؤسسة من خلال القياس والرقابة، ردود فعل القيادة تجاه الأزمات التنظيمية، القيام بدور نموذجي كمعلم ومدرّب، وضع معايير لمنح الحوافز والجوائز، وكذلك معايير للاختيار

والترقية، أما الوسائل الثانوية فهي: تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، تنظيم إجراءات العمل، تصميم المباني والأثاث، وتحديد البيانات والمعلومات الرسمية حول فلسفة المؤسسة وقوانينها واستراتيجياتها، ورؤيتها ورسالتها.

ومن خلال ماسبق يمكن وضع بعض الآليات والمتطلبات المقترحة لتعزيز الثقافة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على النحو التالي:

1- ضرورة إهتمام إدارة المؤسسة التعليمية بالعلاقات الإنسانية والتعاون بين أفراد المدرسة.

2- ضرورة التكافل والترابط بين أفراد المؤسسة التعليمية، ومواجهة الأزمات من خلال صندوق تكافل مالي مُعد لتلبية احتياجات المؤسسة.

3- ضرورة إهتمام المؤسسة التعليمية بمشاركة الجميع في إتخاذ القرارات، وتجنب الفردية، وإنكار الذات الشخصية.

4- ضرورة إهتمام المؤسسات التعليمية بتدريب العاملين وتنقيفهم، واكسابهم مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا والمعلومات الحديثة.

5- التأكيد على متابعة أداء التلاميذ وتحصيلهم الدراسي وتحقيق الجودة التعليمية.

6- العمل على نشر ثقافة ترشيد الأستهلاك وتنمية روح الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين.

7- توفر القيادة لأعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية المناخ المؤسسي الداعم للعملية التعليمية.

8- أن تُكلف القيادة بإدارة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم.

9- تشجيع القيادة وتدريب أعضاء المجتمع بالمؤسسات التعليمية على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم دون تمييز بين العاملين.

10- أن تُدعم القيادة أعضاء المجتمع المؤسسي بتقنيات التعليم الحديثة.

11- أن تحت القيادة أعضاء المجتمع المؤسسي على متابعة كل ما هو جديد في عملية التعليم والتعلم.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو علام، رجاء محمود. (2003). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS. دار النشر الجامعي. القاهرة.
- أحمد، سعد مرسي وآخرون. (2001). فلسفة التعليم الابتدائي. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية. القاهرة.
- الأشهب، نوال عبد الكريم. (2015). إتخاذ القرارات الإدارية. أنواعها ومراحلها. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع والطباعة. القاهرة.
- الألفي، طارق أبو العطا. (2013). تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية تحديات وطموحات. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- بطاح، أحمد. (2017). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق. عمان. الأردن.
- البطران، محمد عبد النبي عيد. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية بجامعة الفيوم على ضوء استراتيجية التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠. رسالة دكتوراه. غير منشورة. كلية التربية. جامعة الفيوم.
- توفيق، فيفي أحمد. (2015). الوعي بمعايير الجودة الشاملة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في ضوء بعض المتغيرات المهنية للمعلمين. المجلة التربوية. العدد(39). جامعة سوهاج. كلية التربية.
- جابر، جابر عبد الحميد ، وكاظم، خيرى. (2014). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار النهضة العربية. القاهرة.

جلاب، إحسان دهش. (2016). إدارة السلوك الإنساني في المنظمات. دار صفاء للنشر. عمان. الأردن.

جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم(1999). القانون رقم 139 لسنة 1981 الخاص بإصدار قانون التعليم، المادة (15). الطباعة السابعة. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية. القاهرة.

_____ . وزارة التربية والتعليم. (1981). قانون التعليم رقم (139) لسنة 1981. مادة 15.

_____ . وزارة التربية والتعليم. (2014). الخطة الاستراتيجية للتعليم. معاً نستطيع تحقيق تعليم أفضل. 2014-2030. القاهرة.

جوهر، صلاح الدين أحمد، وجمال الدين، نادية يوسف الألفي، طارق أبو العطا عبد القادر (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطوير الإدارة الجامعية. مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. حجي، أحمد إسماعيل. (1999). نظام التعليم في مصر. دار النهضة العربية. القاهرة.

الحريري، رافدة. (2015). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. دار الثقافة والتوزيع. عمان. الأردن.

حسن، مي ناصر غريب محمد. (2019). المتطلبات التربوية لمجتمع المعرفة: مدخل لإصلاح منظومة التعليم الأساسي في مصر. مجلة كلية التربية. جامعة بور سعيد. كلية التربية، العدد(26).

رياض، طارق رشاد. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة البحر الأحمر. رسالة ماجستير. غير منشورة. كلية التربية. جامعة جنوب الوادي.

زيدان، رباب عبد السلام محمود. (2018). تطوير برامج إعداد مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء خبرة سنغافورة. المجلة العربية للبحوث التدريب والتطوير، جامعة بنها، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مج (1)، ع (1).

سليمان، عماد حمدي خميس محمد. (2020). الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر. مجلة كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. العدد رقم (٩٧). (العدد الثاني - المجلد الثالث).

السيد، عبد العاطي السيد. (2013). المجتمع والثقافة والشخصية. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.

عبد الصادق، عطية منصور، وآخرون. (2003). فلسفة التعليم الأساسي الالزامي. ط3. مطابع الدار الهندسية. القاهرة.

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

عبد المحسن، توفيق محمد. (2014). السلوك التعليمي. دار الفكر العربي. القاهرة.

علام، صلاح الدين محمود. (2003). الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية: البارامترية واللابارامترية. دار الفكر العربي. القاهرة.

العمر، بدران عبد الرحمن. (2004). تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج (SPSS). دار الاصدارات الصحية. مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض. المملكة العربية السعودية.

فليه، فاروق عبده، والزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤) معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية.

قرني، أسامة محمود. (2014). تدعيم علاقة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية رؤية مقترحة. مجلة الإدارة التربوية مصر. م (١). ع (٢).

محمد، حسني محمود عبد الغني. (2019). واقع إدارة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. جامعة الفيوم. كلية التربية. العدد (11). ج (3).

ناصر، محمد أحمد حسين. (2015). ثقافة المدرسة الثانوية وانعكاساتها على عمليات التغيير والإصلاح المدرسي وتحسين أداء الطلاب دراسة تحليلية مع التركيز على محافظة الشرقية. مجلة كلية التربية بطنطا. العدد (٤).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Coman, Adela. (2016) Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best, European Journal of Social Sciences and Education and Research.(3)1.
- 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 stall, Journal of Education and Practice, vol. (7), No,(8), p39.
- Khairullina, N. & Et al.(2016). Development 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), p2172.
- 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. (5). No.(2), pp, 158-167.
- Mwangi, Rose Wangari & Waithaka, Paul.(2018). Organizational Culture And Performance of Public Universities in Kenya, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration. (3)2.



Sporn, Barbara. (2019). Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches, Higher Education. (32).

