

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية

بمحافظة الاسماعيلية فى ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجى

إعداد

سهام فتحي شحاتة عطية* أ. د. محمود عباس عابدين**

د. مصطفى عبد الحميد عناني***

المستخلص: استهدفت الدراسة تعرف واقع أساليب دعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الاسماعيلية فى ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجى. وتحقيقاً لهدف الدراسة تم استخدام المنهج المختلط لوصف الواقع وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها , واستخدمت الباحثة الاستبانة بالإضافة إلى المقابلة كأداتى لجمع البيانات والمعلومات حول الدراسة , وطبقت الاستبانة علي (١٣) مديراً, و(٢٥) وكيلًا, و(٥٢٧) معلماً كبيرًا بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات, وطبقت استمارة المقابلة مع (١١) مديراً , و(١٦) وكيلًا). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي:

جاء المتوسط العام لاستجابات إجمالى العينة بخصوص (واقع التخطيط الاستراتيجى) بمقدار (٢.٥٣) بمستوى تحقق ضعيف. - جاء المتوسط العام لاستجابات إجمالى العينة بخصوص المجال الثانى من الاستبانة (واقع الثقافة التنظيمية) بمقدار (٢.٦٢) بمستوى عام متوسط على مقياس ليكرت الخماسى.

وجاء معامل الارتباط بين واقع التخطيط الاستراتيجى والثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الاسماعيلية قوياً وموجباً حيث بلغت قيمته ٠.٩٧. وقد درست الباحثة دلالات الفروق بين استجابات العينات حسب خمسة متغيرات وهى الوظيفة , والنوع , والخبرة , والتأهيل , والدرجة العلمية .

ومن أهم نتائج المقابلات التى أكدتها نتائج الاستبانة أنه يتم فى المدارس وضع اهداف استراتيجية عالية وغير قابلة للتحقيق, وغياب التعاون بين المدرسة والبيئة الخارجية لها وأيضاً غياب وعى القيادة بطرق وأسس أهمية إعداد الاستراتيجية . وفى ضوء نتائج الدراسة تقدمت بتصور مقترح لإثراء الإيجابيات وعلاج السلبيات فضلاً عن عدد من البحوث المقترحة فى المستقبل .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجى - الثقافة التنظيمية - التعليم الثانوى الفنى الصناعى.

*بحث مشتق من رسالة ماجستير.

** أستاذ استاذ إدارة التعليم وتخطيطه وإقتصادياته المتفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - جامعة قناة السويس.

*** أستاذ متفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية - جامعة قناة السويس.

مقدمة:

إن دراسة التخطيط الاستراتيجي أصبحت اليوم من المهام التي تحتم علينا دراستها، ومنها الخطط الاستراتيجية المقدمة للمؤسسات التعليمية والتي ما زالت في حاجة إلى التطوير؛ وذلك لعدم إلمامها بكافة الجوانب التشغيلية داخل المدارس؛ الأمر الذي يُصعب المهمة لدى المديرين والوكلاء والقيادات التربوية في المحاولة في التعديل على الخطط الاستراتيجية بشكل يتناسب مع الواقع الحالي بالمدارس في مصر.

وفي المدارس الثانوية الفنية نجد انحدار الثقافة التنظيمية التي تدعم التخطيط الاستراتيجي، وهو الأمر الذي أثر وبشكل كبير في فهم التخطيط الاستراتيجي، والذي يتم تطبيقه حالياً في المدارس الثانوية الفنية الصناعية، وضعف الرغبة في التطور وإدراك أن هناك ضعفاً في إدارة المدير، والإدارة المدرسية للعمل على أكمل وجه، وضعف تأهيل المعلم أكاديمياً ومهنياً بشكل يتوافق مع الفكر الاستراتيجي التربوي الحديث وضعف الالتزام بلوائح وقوانين التعليم مع ضعف تحقيق المهام التدريسية والإدارية المطلوبة من كل معلم بشكل كافٍ.

وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية التي تؤثر مخرجاتها سلباً وإيجاباً في شعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية، وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة. (السبيعي، ٢٠١٩)*^١

وعلى الجانب الآخر نجد أن هناك أيضاً معوقات في فهم مصطلح الخطة الاستراتيجية عند العديد من العاملين، بل على الأكثر لا يوجد فهم كافٍ أو معرفة لأبعاد تلك الخطة وماهيتها، بل يتعدى الأمر، في المدارس الحكومية إلى ضعف النظر بعين الجدية إلى تلك الخطط، بل يتركونها إلى الإداريين ينفذون ما فيها ولا يكتثرون بما جاء فيها من أهداف قصيرة وبعيدة المدى تهدف السياسة التعليمية لتحقيقها.

إن وضع خطة استراتيجية بالمدرسة أمر لازم ومطلب حيوي من مطالب الرقي والتطور وذلك من أجل اللحاق بركب الدول المتقدمة (عطى، ٢٠١٤).

ومما سبق نجد أن هناك قصوراً حقيقياً في فهم متطلبات وأهداف التخطيط الاستراتيجي الجديدة التي يجب أن تتبناها القوى العاملة داخل المؤسسات التعليمية؛ من أجل التطبيق الأمثل للخطط الاستراتيجية؛ والذي سوف يوفر علينا كثيراً من أجل فهم حقيقي ومتأصل وشامل للخطة

* تم الاعتماد على نظام الجمعية الأمريكية للبحث التربوي APA الإصدار السابع في توثيق المراجع.

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

الاستراتيجية وعلى الجانب الآخر نجد أن هناك أيضًا ضعفًا في تطبيق الخطط الاستراتيجية التي تم تنفيذها والعمل بها سابقًا وحاليًا في الدولة المصرية، وخاصة في مجال التعليم مما أثر وأضعف إمكانية أن ينفذ القادة من المديرين والوكلاء الخطة الاستراتيجية المدرسية (أحمد، ٢٠١٧).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد مرحلة التعليم الثانوي الفني الصناعي أحد أهم مراحل التعليم في مصر؛ حيث يستمد ذلك التعليم أهميته من تلبية احتياجات ومتطلبات سوق العمل وإطلاق طاقات الشباب وتنمية ميولهم واتجاهاتهم، كما تزداد مشكلات التعليم الفني نظرًا للإدارة السيئة التي تُدير العديد من تلك المدارس وضعف الفهم الصحيح لأنماط الإدارة وضعف الاستثمارات الموجهة لتلك المرحلة وعدم وجود كفاءات تدريبية بين المعلمين على دراية بثقافة تلك المؤسسات (الشرقاوي، ٢٠٠٧).

وتؤكد نظريات التنمية على العلاقة الوطيدة بين تخطيط التعليم الفني الصناعي، وتحقيق متطلبات التنمية حيث يعتبر المصدر الرئيس لتوفير القوى العاملة في سوق العمل ولكن لن يتم حدوث ذلك إلا بوجود إدارة مدرسية ناجحة ومعلمين أكفاء ومناخ تربوي وفكر وثقافة مؤسسية تدير تلك المؤسسة من خلال المدير وإدارته المدرسية (حسن، ٢٠٠٤).

ويتطلب تطبيق التخطيط الاستراتيجي توفر مجموعة من المقومات والتي من أهمها: الثقافة التنظيمية الداعمة وذلك لتبادل ونشر المعرفة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لعمل بنية تنظيمية تتصف بالمرونة؛ كما تتطلب دعم والتزام الإدارة العليا لتحقيق ذلك؛ ولهذا فإن هناك ضرورة كبيرة في التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي لأن الأصل في نجاح الإدارة ومخططاتها يتوقف على ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تناسب أفكار ومتغيرات العصر الحديث مع وجود تخطيط استراتيجي عالي الدقة، لذلك لابد من إيجاد كل السبل اللازمة لدعم الثقافة التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل أكثر نجاحاً، حيث التخطيط الاستراتيجي، وتحفيز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية المساندة والمدعمة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة للموارد البشرية المهيأة؛ فالأفراد هم العنصر الأساسي في التخطيط الاستراتيجي.

وهناك أيضًا ضعف اهتمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي والإلمام به من جانب هؤلاء القادة التربويين أو معلمهم داخل المدرسة، كما يلاحظ قلة معرفتهم بأسس الخطط الاستراتيجية نتيجة

قلة الدورات والتدريبات التي تتبناها الوزارة للعاملين داخل المدارس حول موضوع وضع الخطط الاستراتيجية داخل المدرسة؛ لذلك كان علينا تدعيم النقطة الأساسية والإهتمام بالثقافة التنظيمية ودعمها من أجل حل القصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس.

وبذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في العبارة التالية:

استراتيجية المدرسة الثانوية الفنية الصناعية في ضوء ثقافتها التنظيمية

والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي :

- ١- ما واقع التعليم الثانوي الفني نظام الثلاث سنوات (دراسة نظرية) ؟
- ٢- ما الأسس النظرية لمدخل التخطيط الاستراتيجي في الميدان التعليمي؟
- ٣- ما طبيعة الثقافة التنظيمية في ضوء تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي؟
- ٤- ما واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية من وجهة نظر العينة؟
- ٥- ما واقع الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي ؟
- ٦- ما مدى الارتباط بين واقع التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية ؟
- ٧- ما التصور المقترح لأساليب دعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي ؟

الهدف العام للدراسة :

جاءت الدراسة الحالية مستهدفة وضع تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي

أهمية الدراسة:

- ١- تتمثل حيوية موضوع الدراسة وأهميته للمدرسة الثانوية الفنية الصناعية والتطبيق الأمثل للخطط الاستراتيجية وتوجيه العاملين بالمدرسة لاستخدام وتطبيق الخطة التشغيلية المناسبة في عملهم.
- ٢- توعية العاملين في القطاع التعليمي بأهمية الثقافة التنظيمية في مهنتهم، وفي الأدوار والمهام الخاصة بكل فرد فيهم، بشكل يتناسب لتطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

٣- ستفيد هذه الدراسة المسؤولين في إعداد دورات تدريبية , وندوات , وإصدارات في المدارس؛ لتوعية المديرين والوكلاء والمعلمين وجميع القيادات التربوية بأهمية الثقافة التنظيمية وضرورة الإلمام بها؛ لفهم جميع المستجدات التعليمية على الساحة ومن أهمها التخطيط الاستراتيجي .

٤- تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري المدارس والذين سيقومون بمهام متعددة ومتنوعة ومركبة لمواجهة تحديات العصر مع الاستجابة لعمليات التغيير والتطوير الحاصل في البيئة المدرسية .

منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الباحثة المنهج المختلط (Mixed Method)* وهو ما تتطلبه طبيعة البحث من جمع وتحليل البيانات وعمل توافق ودمج بين النتائج والاستخلاصات والاستنتاجات التي يحصل عليها الباحث من خلال الطرق والأدوات الكمية والنوعية. (ماثيوز , وروس , ٢٠١٠/٢٠١٦) *
واستخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات الدراسة من جمع البيانات والمعلومات حول واقع أساليب دعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية بمحاظفة الإسماعيلية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، ثم رصد دلالة الفروق الإحصائية بين أفراد العينة.
واستخدمت الدراسة الأدوات الآتية:

١- استبانة من إعداد الباحثة ومرت بجميع مراحل الإعداد بما فيها التجريب , والتحكيم من خلال عدد (٢٣) محكمًا في المجال التربوي , ومن خبراء التعليم الفني, وكانت بهدف التعرف على واقع أساليب دعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية بمحاظفة الإسماعيلية. ملحق رقم (٢)
٢- مقابلة وكانت موجهة إلى المدراء والوكلاء بالتعليم الثانوي الفني الصناعي لنظام الثلاث سنوات ؛بهدف الوصول الأعرق لإجابات أسئلة الدراسة. ملحق رقم (٣) , وبذلك جمعت الدراسة بين المنظورين الكمي والنوعي.

عينتا الدراسة: تم تطبيق البحث على العينتين التاليتين:

[١] عينة الاستبانة :

تمثلت عينة الاستبانة في ١٣ مديرًا و٢٣ وكيلًا و٤٦٤ معلمًا كبيرًا فيكون المجموع ٥٠٠ فردًا بـ ١٣ مدرسة صناعية نظام ثلاث سنوات بالإسماعيلية؛ حيث تم التوزيع على الجميع وكان هذا صافي العينة وفق المعروض في الفصل الرابع .

[٢] عينة المقابلة الشخصية :

تمت المقابلة مع ١١ مديرًا و ١٦ وكيلًا بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام ثلاث سنوات بالإسماعيلية.

حدود الدراسة:

١ - الحدود الموضوعية: تم التركيز على أساليب دعم الثقافة التنظيمية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الفنية الصناعية, حيث تم دراسة التخطيط الاستراتيجي لأهميته في تحقيق أهداف المؤسسات وفي دراسة دلالات الفروق حسب متغيرات الدراسة (الوظيفة, والنوع, والخبرة, والتأهيل, والدرجة العلمية) تعاملت الباحثة مع إجمالي كل من التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية .

وبالنسبة لدراسة دلالات الفروق حسب الدرجة العلمية قامت الباحثة بضم فئتي الماجستير والدكتوراه لتقارب الأعداد مع الدرجتين الأقل .

٢ - الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المدرء والكلاء والمعلمين (رتبة الكبير) بالمدارس الصناعية (نظام ثلاث سنوات) وسبب اختيار هذه الفئات لانهم معنيون بالعملية التعليمية؛ وأكثر دراية بأبعاد المشكلة وطرق العلاج , ولم تشمل العينة المعلمين الأقل من رتبة كبير؛ لأنهم أقل خبرة من زملائهم في رتبة كبير.

٣ - الحدود المكانية: المدارس الثانوية الفنية الصناعية في الإسماعيلية نظام ثلاث سنوات واستبعدت الباحثة نظام الخمس سنوات وذلك لأنها تعمل بمدرسة فنية نظام ثلاث سنوات

٤ - الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ , ليزداد المام العينات بظروف المدارس في مجال الدراسة .

مصطلحات الدراسة الإجرائية :

١ - التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

يعرف التخطيط الاستراتيجي: على أنه نظام للمعلومات وصنع القرارات الاستراتيجية في ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذلك المتغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة بهدف استكشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وإقتناص الفرص والبناء عليها بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة في عالم سريع التغير (المهدي, ٢٠١٦).

وهناك من ينظر إليه باعتباره منهجية مستمرة تسمح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات الصحيحة حول النتائج المستقبلية. (Associates, 2003)

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه: تصور نظري وعلمي مستقبلي للمدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات ؛ حيث يأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية ، ويقوم بتحديد جميع الفئات المستهدفة وإضافة طرق للمنافسة ، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بوضعها الحالي والوصول لصورة مستقبلية منشودة .

٢ - الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

تُعرف الثقافة التنظيمية، بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها (Francois, 2006)

والثقافة التنظيمية هي : بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة ، والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعلاء ، فهي توفر صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات حول: أين كانت المؤسسة؟ وما هو مركزها الآن؟ وكيف ستكون في المستقبل؟.(عصفور، ٢٠٠٨).

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية إجرائيًا على أنها : الأنماط الثقافية السائدة لدى مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الثانوية الفنية الصناعية في الإسماعيلية نظام ثلاث سنوات ، والتي تؤثر في طريقة تفكيرهم ومدى تعاملهم مع المهام والقرارات والمسؤوليات الإدارية التي يتحملوها، ويعبر عن تلك الأنماط الثقافية التنظيمية بالقيم والأعراف والسلوكيات الممارسة في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات.

الدراسات السابقة

أولاً عن الثقافة التنظيمية:

١ - الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر (أبو الوفا وحسين، ٢٠١٠).

هدفت الدراسة إلى توضيح أهم ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، وتعرف ماهية الخطة الاستراتيجية وواقعها بالمدارس، والتوصل لنتائج وتوصيات لتفعيل الثقافة التنظيمية في تحقيق الخطة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة وتكونت عينة الدراسة من مديري ووكلاء

ومعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية وعددهم (٥٢٢) , واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , والاستبانة كأداة للدراسة , وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مدارس الثانوية العامة تفتقر إلى وجود ثقافة تتمثل في المحاسبية والمؤسسية, حيث لا يعتبر التغير مكوناً أساسياً للعمل المدرسي أجزءاً من البناء الوظيفي للمدرسة؛ وكذلك مناخها, وتتعدد مفاهيم الأفراد للثقافة المؤسسه داخل المدارس الثانوية العامة.

٢- تصور المعلمين للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية, Balay (2010)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الثقافة التنظيمية والالتزامات التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية في تركيا كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن إدراك معلمي المدارس الابتدائية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي يختلف بسبب الجنس ومستويات التعليم والحالة الاجتماعية والخبرة.

٣- الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة (داود, ٢٠١١).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة, والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات لتفعيل هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, من خلال تحليل الأرب النظري المتعلقة بالثقافة التنظيمية للمدرسة, والإبداع لمديري المدارس الثانوية العامة ; وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: قصور تفعيل الثقافة التنظيمية , وكذلك قصور ممارسة جوانب الإبداع الإداري , وأن مديري مدارس التعليم الثانوى العام يتعين عليهم القيام بدور كبير في تفعيل الثقافة التنظيمية , وتطوير جوانب الإبداع الإداري.

٤- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي (كامل, ٢٠١١)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر ثقافة تنظيمية في بلدية نابلس, وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين, كما هدفت إلى التعرف على الدور الذي تقوم به متغيرات الدراسة. حيث يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين المتواجدين في بلدية نابلس. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, وقد شملت عينه (٤٢٢) عاملاً وموظفاً وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أنه لا يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء عند العاملين في بلدية نابلس, وأن الموظفين يضعون الأهداف بصورة جامعية ويعملون معاً لتحقيقها علي الرغم أنه لا يوجد لديهم القدرة مع التكيف مع الآخرين .

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ.د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

٥- قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر: دراسة ميدانية استطلاعية على مستوى مدينة سطيف (عطى، ٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع قيم الثقافة التنظيمية داخل بعض مؤسسات التعليم الثانوي على مستوى مدينة سطيف وذلك من خلال تشخيص مستواها ومدى اختلافها بين المؤسسات حسب النتائج التي تحققها والوقوف على درجة أهمية القيم التنظيمية وترتيبها داخل هذه المؤسسات ومعرفة القيم الثابتة والحاضرة والغائبة في التعليم الثانوي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أهم ما يعزز نجاح أداء المؤسسات هو قدرتها على تطوير ثقافة تخدم جميع الاطراف وتوافق حاجاتهم وخصائصهم دون المساس بالاهداف الرئيسية للتنظيم السائد داخل المؤسسات التعليمية، وهذا له تأثير واضح على أدائها وتحقيق أهدافها لاسيما علي نتائجها في شهادة البكالوريا.

٦- التحقق من الثقافة التنظيمية في مدارس البالغين نحو إرساء المفاهيم التحويلية لمديري المدارس من قبل أعضاء هيئة التدريس بمدارس ولاية كاليفورنيا (Montanez, 2014)

هدفت الدراسة إلى التحقق من إرساء مفاهيم الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام بولاية كاليفورنيا وعلاقة الثقافة التنظيمية بالمفاهيم التحويلية الجديدة فيما يعرف باسم القيادة التحويلية لمديري المدارس بواسطة إحداث تغيير في الثقافة والتعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة كأداة وقد شملت العينة (٣٦) مديراً، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك ضعفاً في فهم أنماط الثقافة التنظيمية والمفاهيم التحويلية لدى مديري المدارس، كما تأثر المديرون بالقيم والمعتقدات والأفكار الذي حال دون إرساء مفاهيم الثقافة التنظيمية، كما إن أنسب الأنماط القيادية التي يمكن استخدامها لإرساء الثقافة التنظيمية عند العاملين في المدرسة هو النمط التشاركي .

الدراسات السابقة عن التخطيط الاستراتيجي:

١- تطور المدرسة في الجهاز المركزي للتعليم: نظرة على أنظمة عمليات التخطيط الإستراتيجي في الخمس سنوات الماضية في مقاطعات غرب ولاية فرجينيا (Victor, 2010) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التطور الذي شهدته مدارس مقاطعات غرب ولاية فرجينيا في مجال تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي في الخمس سنوات السابقة لنشر الدراسة , والعمل على تقييم تلك العمليات ومدى قيامها بدورها الفعلي في التطوير الإداري للمدارس التي تتبع الجهاز المركزي للتعليم بالولاية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , والاستبانة كأداة للبحث , وشملت العينة (٧٨) مديراً و(١٣٢) معلماً لمدارس مقاطعات غرب ولاية فرجينيا. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تمت قد أثرت وبصورة كبيرة على الطالب والمعلم وأداء العاملين داخل المدرسة , كما ساهمت عمليات التخطيط الاستراتيجي ببناء المعرفة الذاتية عند العاملين من جديد بسبب الانفتاح على مستجدات العصر ومتطلبات القطاع التعليمي والمزج بينهم في صورة قرارات إدارية قد تم تنفيذها بالفعل غيرت من مسار عمليات التخطيط الاستراتيجي في تلك المدارس بشكل أسرع من غيرها والتي لم تنفذ بشكل كبير في نفس الولاية .

٢- التخطيط الاستراتيجي في مبادرات تكنولوجيا التعليم بالمراحل الدراسية (من الحضانة إلى الصف ١٢) بالمدارس اللوثرية بولاية أريزونا (Muth , 201٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تفعيل تكنولوجيا التعليم داخل مدارس التعليم العام بولاية أريزونا والمدارس اللوثرية : هي نوع من المدارس الدينية التابعة للرعاية الكنيسة اللوثرية والتي تتبع مارتن لوثر في معتقداته وإيمانه بالتعليم للجميع وقد بنيت المدارس بالقرب من الكنائس لتدعيم هذه الأفكار اللوثرية ؛ وكانت المعوقات التي تواجه تفعيل برامج التخطيط الاستراتيجي, والذي يسبب ضعفاً في توظيف التكنولوجيا في التعليم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة لتحليل الواقع وجمع البيانات, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك معوقات تقف حائلاً دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال على أرض الواقع فيما يخص تكنولوجيا التعليم داخل المدارس اللوثرية بسبب ضعف الفهم للبرامج التي وضعتها الولاية في مجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي والذي جعل العاملين مدركين قشور البرنامج وليس أبعاده الداخلية .

٣- دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعلم العام بالمدارس (العنزي والوعلة, ٢٠١٣).

هدفت الدراسة إلى التعرف على بدايات وتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي, وبيان أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي بتطوير نظام التعليم بالمدارس وتوضيح كيف يمكن تطوير نظام التعليم في المدارس من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤) مديراً (٤٢) وكيلاً و(١٢٣) معلماً,

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ.د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المدارس يرقى بعمل المدرسة ليصبح موجهاً للعملية التعليمية ، ومحققاً لعمليات التغيير والتطوير المقصودة ، ويؤكد عدد من المختصين على أن تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي من أهم العوامل التي تميز المؤسسات التعليمية الناجحة.

٤ - تحليل مناهج ومعوقات التخطيط التعليمي الفعال في الاقتصاد النامي

(Ololube & Kpolovie, 2013).

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه التخطيط التعليمي الفعال في الإقتصاد النامي للدول النامية ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتحليل (SWOT) كما اعتمدت الدراسة على العديد من الأطر النظرية والدراسات ذات الصلة بموضوع وأهداف الدراسة ، وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة من القادة التربويين في الدول صاحبة اقتصاديات النامية . وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج ، من أهمها ما يلي :

- معاناة معظم النظم التعليمية في الدول صاحبة الاقتصاديات النامية من العديد من

المعوقات الضخمة خلال العقود الماضية

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الافراد والمعوقات الخاصة بالتخطيط التعليمي .

٥ - واقع التخطيط الإستراتيجي لمستقبل التعليم في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف في ضوء بعض المتغيرات (مقابل، ٢٠١٤).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظر المدرسين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة وبالإضافة إلى المقابلة كأداة للدراسة وقد شملت عينة الدراسة (١٩) مديراً، (٢٦٢) معلماً، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة تقدير متوسطة على الأداة ككل، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير التخصص في جميع مجالات الدراسة وجاءت الفروق لصالح التخصص غير التربوي.

التعليق على الدراسات السابقة

يتبين من تحليل الدراسات السابقة أنها كانت تُركز إما على التخطيط الاستراتيجي وأثره في العملية التعليمية من أبعاد مختلفة ؛ وإما أنها كانت تركز على الثقافة التنظيمية وأثرها على النواحي التعليمية والمتغيرات التعليمية المختلفة، وذلك مع إختلاف مستوى المرحلة التعليمية، واختلاف الأماكن التي تم تطبيق الدراسة فيها ، دون أن يكون هناك ربط بين متغير التخطيط الإستراتيجي ، ومتغير الثقافة التنظيمية. وهو ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات العربية والأجنبية ، حيث إن هذه الدراسة أخذت في الحسبان متغير الثقافة التنظيمية جنباً إلى جنب مع متغير التخطيط الإستراتيجي ، وهو ما يجعلها منفردة عن غيرها من الدراسات السابقة.

خطوات الدراسة

سارت الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى:

تعرض أهم ملامح الإطار العام ويشمل: (المقدمة، مشكلة الدراسة ، أهدافها، أهميتها، المنهج المستخدم ، أدوات الدراسة ، حدودها ، مصطلحتها ، الدراسات السابقة وخطوات الدراسة) الخطوة الثانية:

تتضمن الأطر النظرية لمدخل التخطيط الاستراتيجي. من خلال تناول الفصل مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهدافه، وأهميته، وخصائصه، ومقوماته، مميزاته، مراحله، ودواعي تطبيقه، ومعوقاته.

الخطوة الثالثة:

تناولت الباحثة دراسة ماهية التعليم الفني، وواقعه في مصر، ومشكلاته ثم عرض للثقافة التنظيمية من خلال مفهومها، وأهميتها، وخصائصها، ومكوناتها، وأنواعها، وآليات تشكيلها، وصولاً إلى أساليب دعم الثقافة التنظيمية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

الخطوة الرابعة:

تتضمن دراسة إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية ؛حيث يوضح المنهج المتبع، والعينة المختارة، وخطوات تطبيقها، وصدقها، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

الخطوة الخامسة:

تتضمن تحليل النتائج التي توصلت إليها الباحثة وبالتالي يتم رصد أساليب دعم الثقافة التنظيمية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة
أ. د/ محمود عباس عابدين
د/ مصطفى عبد الحميد عناني

الخطوة السادسة:

تقديم تصور مقترح لأساليب دعم الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الفنية الصناعية
بمصر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً : ماهية التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر ومشكلاته: (يمثل الإجابة عن السؤال
الفرعي الأول)

نظراً لأهمية التعليم الفني الصناعي في بناء رأس المال البشري فتستعرض الدراسة ماهية التعليم
الثانوي الفني الصناعي في مصر وأهم مشكلاته في ضوء ما يلي:

أ. تعريف التعليم الفني :

عرف قانون التعليم رقم 139 لسنة 1981 مادة (٢٢) التعليم الفني بأنه: تلك المرحلة التعليمية
التي تعني بإعداد فئة " الفني " في مجالات الصناعة , والزراعة , والتجارة , والخدمات , وتنمية
الملكات الفنية لدى الدارسين، ويتم القبول بها من الحاصلين على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة
التعليم الأساسي ووفقاً للشروط التي يصدر بها قرار من وزير التعليم (وزارة التربية والتعليم،
1981).

وعرفت الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم التعليم الفني بأنه: أحد مسارات التعليم
الثانوي، ويستهدف تزويد الطلاب بالمهارات الفنية الصناعية اللازمة للمساهمة في تحقيق التنمية
الشاملة، حيث يقوم على تحقيق التوازن بين المهارات الفنية والمهارات الأكاديمية للطلاب
الملتحقين بتلك المرحلة (وزارة التربية والتعليم، 2006).

والتعليم الفني الصناعي هو ذلك النوع من التعليم الذي يهدف إلى إعداد فئة "الفني" في مجالات
الصناعة، ويتم القبول فيه بعد الحصول على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي
(كامل، 2007).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن القول بأن رسالة التعليم الفني الصناعي هي إعداد الفني
المتطور المناسب والمطلوب لسوق العمل الداخلي والخارجي في المجالات الصناعية .

ب. أهداف التعليم الفني الصناعي:

تتعدد أهداف التعليم الفني الصناعي بحسب مجالات العمل المختلفة التي يتضمنها، ولقد حددت المادة (30) من قانون التعليم 139 لسنة 1981 الهدف العام للتعليم الفني في: "إعداد فئة الفني في مجالات الصناعة وتنمية الملكات الفنية لدى الدارسين". (وزارة التربية والتعليم، 1981)

وتتعدد أهداف التعليم الفني الصناعي والتي يمكن الإشارة إليها في ضوء ما يلي: (المجالس القومية المتخصصة، 1980)

١. إكمال الإعداد الإنساني للطلاب ليكونوا مواطنين صالحين لأنفسهم ومجتمعهم.
٢. إعداد القوى العاملة الفنية المدربة للعمل في المجال الصناعي.
٣. تأهيل الطلاب ليتمكنوا بعد تخرجهم من إستمرارية التعلم لرفع مستواهم العلمي والمهني، والارتقاء بالمستوى المهارى في مجالات العمل التخصصية.
٤. المساهمة في الإنتاج القومي عن طريق تحويل المدارس الفنية إلى وحدات إنتاجية تعليمية تعمل في إطار مشروع رأس المال للمساهمة الفعلية في تنفيذ خطط التنمية الإقتصادية.
٥. إتاحة الفرصة للعمالة المصرية لتحسين مستوياتها المهارية والفنية والثقافية على نظام إلحاق العمالة بالمدارس الفنية من خلال نظام العمال.
٦. الاستفادة من خبرات و تجارب الدول المتقدمة في نظمها التعليمية والتعاون معها.
٧. أن يمتلك الخريج مهارة عالية متوافقة مع المعايير الأكاديمية القياسية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
٨. أن يتكون لديه انتماء للوطن وللمهنة و أن يكون مدرك لقيم إتقان العمل والإخلاص والأمانة فيه ويكون قادرًا على الإرتقاء بمستواه المهني، والتحول بين التخصصات الفرعية لمهنته والمهن القريبة.
٩. أن يكون لدى الخريج الفني قاعدة علمية وثقافية تؤهله لمتابعة التطور في مجال مهنته والارتقاء بمستواه الاجتماعي، ومتابعة تعليمه وتدريبه، وتؤهله للقيام بالأعمال الإدارية و المحاسبية ويكون قادر على الإلتحاق بسوق العمل مباشرة، أو التكيف بسرعة مع حاجات السوق.

ج. مشكلات التعليم الفني الصناعي:

من مشكلات التعليم الفني الصناعي ما يلي (أحمد وعبد الرحمن، 2015):

١. عدم تغطية تكلفة الإنتاج للخامات التعليمية .

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

٢. الدراسة شبه نظرية ولا يوجد ربط بين الطالب والمصنع أو الشركة في مجال تخصصه.
 ٣. زيادة في أعداد الطلاب في بعض الأقسام لإلتحاقهم بهذا القسم عن طريق المجموع وليس الرغبة.
 ٤. انخفاض المستوي الدراسي والثقافي للطلاب ليصل إلي ضعف القراءة والكتابة.
 ٥. عدم استغلال أجهزة ومعدات بالورش والتخصصات المختلفة بالمدرسة وذلك بسبب ضعف تدريب المدرسين على هذه المعدات.
 ٦. وجود مدرسين غير مؤهلين للتعامل مع الطلاب.
 ٧. ضعف الأمن للمعامل والمدرسة ككل.
 ٨. وجود مشكلات سلوكية عدوانية بين الطلاب.
 ٩. احجام عدد كبير من المدرسين عن العمل بجدية نظراً لسوء الحالة المادية مقارنة بالعاملين بالدولة ببعض الجهات الأخرى.
 ١٠. وجود الباعة الجائلين بكثرة داخل المدرسة لتسويق الأطعمة المكشوفة.
 ١١. عدم وجود تدريب تخصصي بصورة حقيقية للمعلمين.
- ومن مشكلات المدرسة الثانوية الفنية الصناعية كما تراها الدراسة قلة الاهتمام بمستوى الكفاءة الفنية لخريجي ذلك النوع من التعليم، كما يجد البعض منهم صعوبة في استكمال دراساتهم الجامعية إلا بشروط يصعب تحقيقها، نظراً لتدني مستوى الخريج جراء الغياب والتسرب الدائم عن المدرسة، وتقليدية الجانب العملي في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية، وضعف الإمكانيات، وافتقاد التأهيل الكافي لمديري ومعلمي ومشرفي المدارس الثانوية الفنية الصناعية، وضعف الاستفادة من المنتجات الطبيعية والصلبة والتي يتم تقديمها سنوياً ، بالإضافة إلى ضعف الميزانيات المخصصة لإنتاج الخدمات الصناعية وغيرها.
- ثانياً: التخطيط الاستراتيجي : (يمثل الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني)
- يعد التخطيط الإستراتيجي أحد المداخل التربوية التي تتسم بالنسبية، فضلاً عن تباين الباحثين في فلسفاتهم في تحليل مفهومه. وفي هذا الإطار يمكن طبيعة التخطيط الاستراتيجي وفق ما يلي:

أ. مفهوم الاستراتيجية:

ترجع البداية الحقيقية لأصل كلمة استراتيجية **Strategy** إلى المجال العسكري، حيث استخدمت منذ عدة قرون، وكانت تقتصر فقط على العمليات العسكرية والتخطيط للحرب، حيث نشأت من الكلمة اليونانية **Strategos** بمعنى فن قيادة الحرب عند الجنرال العسكري . (فليه، والتركي، ٢٠٠٤).

ويتفق معها قاموس أكسفورد **Oxford** فيوضح معناها: "بأنها فن تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على المواقف والعدو بصورة شاملة" (Peasall, 2001). وتُعرف الاستراتيجية اصطلاحاً بأنها: "خطة طويلة المدى، تستهدف الوصول إلى مجموعة من السبل والبدائل والاختيارات؛ وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، أو التوصل إلى نتائج سريعة وفعالة" (الوليد، ٢٠١٠).

كما تُعرف بأنها: "وسيلة لتشكيل الأهداف طويلة الأجل للمدرسة بشكل صريح، وتحديد البرامج الرئيسية المطلوبة لإنجاز الأهداف، واستغلال الموارد المتاحة" (حسين، علي عبد ربه، ٢٠١٢) وتعرف أيضاً بأنها: "الاتجاه أو المنهج المستخدم في التنفيذ، والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة، يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعمل على تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة، ثم اختيار أفضل هذه الطرق" (محمد، ٢٠٠٨).

وهناك من يرى أن الاستراتيجية هي: "تصور للرؤية المستقبلية الخاصة بالمؤسسة، ورسم رسالتها، وتحديد لغاتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات بينها وبين بيئتها، بما يسهم في بيان الفرص والتحديات التي تحيط بها، ونقاط القوة المميزة لها، ومراجعتها، وتقويمها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات المؤثرة على المدى البعيد" (العجمي، ٢٠١٠).

مما سبق يتبين أن هناك العديد من التعريفات والمفاهيم للاستراتيجية، فجد من يعرفها بأنها عبارة عن أهداف طويلة المدى؛ في حين يعرفها آخرون بأنها: خطة طويلة المدى تشتمل على تفاصيل تنفيذ الخطة.

ب. أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يحدد بريسون **Bryson** (2011) أهداف التخطيط الاستراتيجي في الآتي:

١. جمع وتحليل وتوليف المعلومات لاختبار أهميتها الاستراتيجية وتشكيل إطار لبحث وتصنيف الخيارات الممكنة.

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

٢. إصدار الأحكام المعنية لتكون متاحة لصانعي القرارات عن الأفعال والاستراتيجيات والأهداف والرؤية والرسالة المطلوبة والتي يمكن قبولها وتبريرها بالتوازي مع المبادرات التكميلية، مثل السياسات أو البرامج أو المشاريع الجديدة والمتغيرة.

٣. معالجة القضايا والتحديات المؤسسية والبحث عن حلول لها في الوقت الحالي وفي المستقبل المنظور.

٤. تشكيل منظومة للقيم العامة وكذلك تطوير المفاهيم والإجراءات والأساليب التي من شأنها مساعدة القادة في دعم التشاور والتعاون داخل المؤسسة.

٥. دعم التعلم المؤسسي المستمر.

ويتضح مما سبق أن استراتيجية التعليم الثانوي الفني الصناعي تهدف إلى:

- تحديد الأولويات والتي تتعلق بالأهداف الرئيسة للتعليم الثانوي الفني الصناعي.
- تحسين المخرجات التعليمية وجعلها أكثر تكيّفًا وملائمة لسوق العمل الحالي والمستقبلي.
- ربط جميع المنظمات المحلية والعالمية بشراكة فاعلة مع المدارس، مما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق النتائج المرغوبة.
- جعل المدرسة أكثر استجابة للتغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية لها والذي يمكن متخذي القرارات من إجراء التعديلات الملائمة في الوقت المناسب.
- تفعيل العمل التعاوني لكل فرد في المدرسة من أجل إحداث التغيير المطلوب.
- تطوير أداء إدارة المدرسة، وتشجيع الأفراد العاملين على الإبداع والتواصل، وتقوية الشعور بالانتماء للعمل المؤسسي، ومن هنا يظهر الهدف العام للتخطيط الاستراتيجي في كونه ليس مجرد تسيير الأمور داخل المدرسة فحسب بل هو محاولة الوصول إلى وضع أفضل.

ج. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يذهب عابدين (٢٠٠٣) في رؤيته للتخطيط الاستراتيجي إلى أبعد من الآراء التقليدية السابقة، فيرى أن التخطيط الاستراتيجي في جوهره عملية تفكير تتصف بعدة خصائص منها: (عابدين، ٢٠٠٣)

١. منهجيته العلمية التكنولوجية المتقدمة التي يستخدمها هذا النمط من التفكير الاستراتيجي، والمتمثلة أساسًا في استجاباتها المسبقة للمشكلات بعد التنبؤ بها وأبعادها، وسياساتها

في المستقبل وما ينجم عن ذلك من حلول جذرية لها، بدلاً من الاستجابة الفورية أو الآتية لها، وإجراء تحسينات للتخفيف من حدتها.

٢. وصل الفكر بالعمل والتطبيق، استكمالاً لدورة التغيير وتقويمه، فضلاً عن التطوير المستمر لهذا الفكر وذلك العمل.

٣. المزاوجة أو التوحد بين الإدارة بنشاطها اليومي ومشكلاتها الآتية، واهتمامها بتحسين أداء المؤسسة وإنتاجها، وبين التخطيط بنظرة المستقبلية وتركيزه على تطوير عمل المؤسسة وإحداث التغيير الأساسي فيها، وفيما يعنيه من حولها.

٤. التوجه الديمقراطي وتبني مبدأ المشاركة.

٥. التحول من لغة الكلام عن التغيير، إلى فعل التغيير، وصنعه في المؤسسة، وفي عملها، وفي تأثيرها في المجتمع الذي توجد فيه.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن عملية التخطيط الاستراتيجي تتمتع بالعديد من الخصائص التي تجعلها ذات قدرة عالية في تطوير المؤسسة، واستشراف مستقبلها؛ فهي هيكليّة من الخطط والبرامج التي تحتوي على خطط طويلة المدى، وخطط قصيرة المدى، وتُترجم إلى برنامج عمل تنفذه المؤسسة؛ للوصول أو الاقتراب التدريجي من الغايات الكبرى.

ولتحقيق جميع ما سبق في مجال التعليم الثانوي فلا بد أن تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على مبدأ الشفافية؛ حيث تستطيع الأطراف المعنية، أو أصحاب المصلحة الوصول للمعلومات الصحيحة، وتوزيع الأدوار والمصادر بطريقة شفافة، مع وجود خطوط اتصال مفتوحة مع كل الأفراد والجهات المعنية.

د. مراحل إعداد الاستراتيجية:

على الرغم من تعدد أنماط التخطيط الاستراتيجي وتنوع نماذجه، إلا أنه يوجد عدد من المراحل الأساسية التي تميزه. فيرى " بيرسون (Bryson, 2011) أن المراحل الأساسية لإعداد الاستراتيجية تتمثل في الخطوات التالية: (Bryson, 2011)

١- المرحلة الأولى: الاستعداد للتخطيط: وهي المرحلة التمهيديّة التي يجب فيها الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما الذي نريده من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؟ وهل هذا التوقيت هو التوقيت المناسب لعملية التخطيط؟ وإذا كان الأمر كذلك، ما الذي نحتاجه للاستعداد لعملية التخطيط وذلك حتى نوفّر فرص النجاح لتلك العملية؟.

٢- المرحلة الثانية: إعداد الرؤية والرسالة وصياغة القيم: وهي المرحلة التي يقوم فيها المخططون الاستراتيجيون بالتعبير عن الأسباب الأساسية لقيامهم بذلك العمل، ويمثل شكل

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

المساهمة التي سيقومون بها من خلال عملهم في المؤسسة وإيجاد لغة للتعامل الفعال مع الأفكار المبدعة.

وتشمل رؤية المؤسسة الصورة التي يتم تشكيلها من خلال الكلمات، والتي تعبر عن شكل النجاح عندما تحقق المؤسسة أهدافها. وتمثل الرؤية أيضا شكل المستقبل المأمول الذي ستكون عليه المؤسسة، والنموذج الذي يود الأفراد والمؤسسة تشكيله من خلال التزامهم ومجهوداتهم. أما عن رسالة المؤسسة الغرض من إنشائها ووصف مجال عمل المؤسسة وتحديد الجهات التي ستستفيد من أنشطتها، ويجب أن تتصف بثلاث مميزات: تحدد هوية المؤسسة، وتشكل مرجعا لأصحاب المصلحة أو الأطراف المعنية، وتعكس رؤية طموحة وتكون مصدر إلهام لكافة الأفراد في المؤسسة.

٣- المرحلة الثالثة: جمع المعلومات: ويتم فيها جمع المعلومات الضرورية للخطة الاستراتيجية والمتمثلة في تحليل الظروف المحيطة بالمؤسسة وتحديد ما ينبغي على فريق العمل فعله، وتحديد الأشخاص الذين يمكن استشارتهم، والطريقة التي سيتم بها بناء حجم المؤسسة لكي تستطيع التعامل مع البرامج والخدمات.

٤- المرحلة الرابعة: تحديد الأولويات: وهي المرحلة التي يتم فيها التحول من المرحلة الاستكشافية إلى مرحلة اتخاذ القرارات، فبعد تحديد الرؤية والرسالة وجمع المعلومات الضرورية للخطة الاستراتيجية يحين وقت تحديد أولويات العمل في المؤسسة والاتفاق على الأهداف والاتجاهات الاستراتيجية التي ستحدد شكل العمل فيها.

٥- المرحلة الخامسة: صياغة الاستراتيجية: وهي المرحلة التي يتم فيها صياغة خطوات الخطة الاستراتيجية، وتظهر فيها الصورة الكبرى للفكر الاستراتيجي الذي سيتم تطبيقه في المؤسسة، وتكون فيها مهمة تشكيل وتوضيح الخطة عن طريق استخدام لغة مفهومة.

المرحلة السادسة: تطبيق الاستراتيجية: وتمثل تلك المرحلة المفتاح الرئيس لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والتي قد تستمر لأعوام عديدة ويتم فيها تحديد جدول تنفيذي سنوي ويتم فيه -بشكل واضح- تحديد ما تم إنجازه حسب الخطة الموضوعية وما سيتم تنفيذه في المرحلة التالية.

- المرحلة السابعة: تقييم ومراقبة التنفيذ النهائي للاستراتيجية: وهي المرحلة الختامية والتي تمثل الأساس الثاني لنجاح الاستراتيجية، ويتم فيها استخدام الأساليب المتبعة لمراقبة تنفيذ وتوفير استخدام الإستراتيجية بشكل بنائي، ويظهر فيها الشكل العام للحلقة الإستراتيجية، Bryson, (2011).

ثالثاً: الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً حيوياً في حياة المؤسسة، فهي تجمع المؤسسة في كيان واحد متكامل، يجعلها وحدة مترابطة لها اتجاه واضح ومحدد، وهي تجمع أعضائها وتوجههم نحو هدف واحد هو استمرار وبقاء هذه المؤسسة، وقدرتها على المنافسة، كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في الرقابة على سلوك أعضائها، وإضفاء ميزة تنافسية للمؤسسة أمام منافسيها، ولعل هذا الدور الحيوي هو الذي دفع الباحثين لدراسة الثقافة التنظيمية، ووظائفها داخل المدرسة، وهو ما سيتم تناوله بالوصف والتحليل.

أ. مفهوم الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية: "مجموعة من الاعتقادات والقيم والمبادئ الأساسية التي يشكلها المجتمع، حيث تؤثر هذه القيم والمعتقدات بشكل كبير على سلوك الأفراد في المؤسسة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوكهم أثناء العمل" (السكرانة، 2013).

وفي فهم آخر للثقافة التنظيمية رأها البعض أنها: "الافتراضات والقيم الأساسية التي يطورها المجتمع بأفراده، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية للمؤسسة والمجتمع على حد سواء" (القيوتي، 2012).

كما عرفت بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة" (Brieknell, 2011).

وهي كذلك ظاهرة تنطوي على معتقدات وسلوكيات موجودة في مجموعة متنوعة من المستويات المختلفة من العاملين داخل المؤسسة تظهر في مجموعة واسعة من خصائص الشكل التنظيمي للمؤسسة مثل الهيكل الإداري، والسلطة والحوافز وممارسات الموارد البشرية Ehrhart, (2014).

وعُرفت أيضاً بأنها "مجموعة متجانسة نسبياً من القيم والمعتقدات والأعراف والممارسات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة، ويتعلمها الموظفون الجدد، فهي تنتقل من جيل إلى جيل آخر من الموظفين" (Bhattacharjee, 2012).

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

ومن خلال العرض السابق لتعريفات الثقافة التنظيمية يمكن القول أنه مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية؛ فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز وهو القيم التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم مواقف، وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم فمثلا عندما تتبنى المنظمة قيما معينة فمن المتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم.

وعليه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة من العناصر التي تشمل القيم، والعادات، والمعايير التي تشكل طريقة تفكير أعضاء المدرسة الثانوية الفنية الصناعية وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات والاستفادة منها لتحقيق نجاح المدرسة وذلك في ضوء الفهم الكامل لمبادئ التخطيط الاستراتيجي والتي تتوافق مع رؤية الدولة للتعليم.

ب. خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المؤسسات الإدارية من ناحية أخرى.

فمن خصائص الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية المختلفة ما يلي : (السبيعي، 2019)

١. إيجاد نظام تفاعلي بين جميع مكونات العمل المدرسي من مديرين ومعلمين وإداريين وفنيين وطلبة وأولياء أمور يتمثل في نسق متكامل من القيم والاتجاهات الموحدة التي تحقق رؤية ورسالة المدرسة.

٢. خلق الانسجام بين عناصر المجتمع المدرسي المختلفة، وإيجاد نوع من جودة الحياة المدرسية، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

٣. تتسم الثقافة التنظيمية في المدرسة بالاستمرارية، حيث يعمل كل جيل من أجيال المتعاقبة على إدارة المدرسة أو حتى من خريجها على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلم قيمها وعاداتها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة.

٤. تتصف الثقافة التنظيمية داخل المدرسة بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة لمطالب المنسوبين للمدرسة اجتماعيا ونفسيا ووظيفيا .

٥. لا تغفل الثقافة التنظيمية داخل المدرسة الجوانب الاجتماعية؛ لأن ثقافة المؤسسة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتمي له منتسبوها.

ج. أنواع الثقافة التنظيمية:

تتباين تصنيفات المؤلفين والباحثين والمفكرين في تصنيف الثقافة التنظيمية إلى أنواع مختلفة كالآتي: (المغربي، 2016 ، وجلاب، 2015 ، و Jiddahn, 2016 , Gibson, 2010)

١- الثقافة البيروقراطية: إن المؤسسة التي تؤكد على القواعد، السياسات، خطوات العمل، سلسلة الأوامر، وصنع القرار مركزيا تكون ذات ثقافة بيروقراطية. ويقوم هذا النمط الثقافي على تحديد الأدوات التي ينجزها الفرد وليس على السمات الشخصية لهم وهو بعكس الصور البيروقراطية والروتينية ويحتاج لبيئة ثابتة ومستقرة كي يعمل من خلالها .

٢- الثقافة الإبداعية: تعتمد على وجود عناصر رائدة في عملها وتحمل خصائص إبداعية وتتميز بالإبداع والابتكار والدخول في المخاطرة والبحث النشط عن الفرص، وهذه الثقافة لا تقاوم التغيير لأنها هي التي تخلق التغيير وتمتلك الفاعلية لتزويد المنتجات الجديدة والفريدة وتستجيب للنمو .

٣- ثقافة الفرد: تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد فالمؤسسات الصغيرة أو الخاصة عادة ما يركز العاملون فيها بشكل كبير على تحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات المستفيدين والبيئة المحيطة.

٤- ثقافة المهمة: تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وإنجاز ما هو مطلوب بدلاً عن الأدوار الرسمية للأفراد. وتتميز هذه الثقافة بسيادة التوجه نحو حل المشكلات والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية، فالأفراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يتوقعون بنفس الوقت مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة وكل هذه الجوانب تجعل من المؤسسة تعيش حالة من التكيف والمرونة، وتتوجه صوب العمل والأداء والإنجاز وهنا يلقي الضوء علي قوة الخبرة والمعرفة ويكون الحكم من خلال النتائج ونقل الإجراءات والقواعد المركزية، وبذلك تكون هذه الثقافة مناسبة للمجالات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي، والمشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد.

٥- ثقافة العمل: وتتمثل في وجود فريق عمل يؤدي مهامه من خلال إدارة ذاتية تؤمن بمبادئ العمل الجماعي ، حيث إن الموظفين يكونون راغبين في العمل بجد مقابل تعويض عادل ومتسم بالمساواة وحوافز إضافية، ومن خصائص ثقافة العمل أن يكون العاملون مكيفين للخدمة

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

الاجتماعية بمساعدة أعضاء آخرين، كما إن الأعضاء يساعدون بعضهم البعض للاحتفال مع النجاحات التي يتم تحقيقها في نهاية المطاف.

٦- ثقافة العمليات: وتبرز العلاقة بين الموظفين والمؤسسة على أنها علاقة عمليات تعاقدية وإن هناك شعورا قليلا بالعمل الجماعي والتماسك في هذا النوع من الثقافة.

٧- ثقافة الدور: تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الأول، البيروقراطية الكبيرة، الأدوار المحددة بشكل جيد، النظم والإجراءات، وعدم تفضيل المخاطرة، فالمدير داخل مؤسسته والذي يعتمد هذا النوع من الثقافة يوضح للأفراد العاملين معه بشكل دقيق ما يتوقعونه منه ويصفون العمل بشكل جيد ومن ثم يختار ذلك المدير الأفراد المناسبين لهذا العمل، أما صلاحيات المديرين الفرعيين وسلطتهم داخل المؤسسة فإنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية، والمشكلة الرئيسة في ثقافة الدور إنها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث. وتهتم تلك الثقافة بالأدوار التي يحددها الوصف الوظيفي أكثر من الاهتمام بالمبادرات الفردية وتركز على الأهداف الوظيفية أكثر من التركيز على الأفراد والعاملين وتعطي أهمية كبيرة للقواعد والانظمة وتوفر الامن الوظيفي والاستمرارية والثبات.

٨- ثقافة النفوذ والقوة: تميل المؤسسات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا، والمشكلة الرئيسة في ثقافة القوة هي الحجم فما أن يصبح حجم المؤسسة كبيراً حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها. وفي هذه الثقافة يتركز النفوذ في يد عدد قليل من الأفراد ويتسم بقلّة القواعد والإجراءات وتمارس الرقابة من خلال المركز الرئيس ، كذلك وتتسم بالميل للمركزية الشديدة والتعقيد الروتيني والبيروقراطية الإدارية والتنظيم.

٩- ثقافة المساندة: تتسم بيئة العمل بالصدقة ومساعدة العاملين لبعضهم البعض بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق، ويتم التركيز فيها علي الجانب الإنساني في التعامل، وتعد تلك الثقافة من الثقافات القوية التي تشجع العاملين على مواجهة الأزمات. وحيث توجد هذه الثقافة تجد القادة الإداريين لديهم قدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم مع

من حولهم، كما تتسم هذه الثقافة بالكشف أولاً بأول عن الأخطاء حتى لا يتفاقم حجمها، وتتسم هذه الثقافة عموماً بالتفاعل بين الإدارة والعاملين ومشاركة العاملين وتشكيلهم من السلطة وعدم التحفظ في عرض المشاكل والتعاطف وسيادة العلاقات الشخصية الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويُعد التصنيف السابق للثقافة التنظيمية الأساس الذي يجب التفكير به منذ البدء من قبل الإدارة العليا وكيفية الوصول إلى ثقافة قوية ، كما أنه يتسق مع مناخ العمل المدرسي وخصوصاً بالمدارس الثانوية الفنية، حيث أن كثير من مديري المدارس الثانوية الفنية قد يستخدمون بعضاً من تلك الأنواع، فغالبيتهم يستخدم الثقافة البيروقراطية في بعض المواقف التي تستدعي استخدام تلك الثقافة، كما أن نوعية الأعمال التي يقوم بها المعلمون داخل المدرسة تستدعي وجود فريق عمل يؤدي مهامه من خلال إدارة ذاتية تؤمن بمبادئ العمل الجماعي ، وإنجاز ما هو مطلوب بدلاً عن الأدوار الرسمية للمعلمين والطلاب، والاعتماد على مبدأ العمل بالصدقة ومساعدة العاملين لبعضهم البعض بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق فتتحقق بذلك أهداف المدرسة بشكل كامل وناجح.

د. الصيغة الاستراتيجية للمدرسة الثانوية الفنية الصناعية في ضوء ثقافتها التنظيمية:

تتبع ثقافة المؤسسة على رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وتحكم الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المؤسسة، فيما يتعلق بعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعد مكونات وخصائص البيئة الخارجية للمؤسسة وما يرتبط بها من استراتيجيات من أكثر المؤثرات على دعم الثقافة التنظيمية، ومن ثم فإن البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة، يجب على الثقافة التنظيمية أن تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية وتكوين العلاقات الصحيحة بينها وبين القيم الثقافية والمعتقدات الإستراتيجية التنظيمية بما يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة.

ومن هنا تظهر مدى العلاقة الوطيدة للتخطيط الاستراتيجي مع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة كونه يعد داعماً أساسياً لها من خلال الصيغة الآتية: (السكرانة، 2011، والمغربي، 2016).

١- إعداد إستراتيجية المؤسسة: تعد مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة وما يرتبط بها من استراتيجيات من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية، فيجب على الثقافة التنظيمية أن تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية، وتكوين العلاقة الصحيحة بينها وبين (القيم الثقافية،

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية - - - - - سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

المعتقدات، الاستراتيجية التنظيمية) بما يؤثر إيجابيا على أداء المؤسسة ويستلزم هذا التكيف مع ما يلي:

أ) ضرورة توفر متطلبات التكيف مع البيئة التنافسية والمواءمة مع اتجاهات التغيير أو الثبات في بيئة المؤسسة.

ب) أهمية وضع التوجهات الاستراتيجية بما يناسب مصادر القوة الداخلية والخارجية للمؤسسة. ٢- التكيف الثقافي: يتحقق التكيف الثقافي من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية وتوفر متطلبات المرونة والقدرة على التغيير المقابلة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة حيث تشجيع الثقافة التنظيمية على إنشاء قيم ومعتقدات تدعم قدرة المؤسسة على اكتشاف وتغيير اتجاهات ومتطلبات البيئة وترجمتها إلى الاستجابات السلوكية الجديدة والملائمة.

٣- ثقافة المؤسسة ورسالتها: تهتم ثقافة المؤسسة ورسالتها بالبيئة الخارجية، لكن مع الحذر في سرعة التغيير مع المتغيرات في هذه البيئة، حيث تهتم رسالة المؤسسة وثقافتها كما في إدارة السلوك في المؤسسات بتوضيح معايير السلوك بالمؤسسة، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضع ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات.

٤- تضمين الثقافة التنظيمية: يقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية تركز بصفة أساسية على مشاركة كل أعضاء التنظيم وتمكينهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة، والتخلص من الإجراءات الروتينية الجامدة، والتركيز على احتياجات المستفيدين والموظفين كطريقة لتطوير الأداء ولخلق وتدعيم تحمل المسؤولية الملكية وتعميق الالتزام التنظيمي والاجتماعي، كما أن تضمين الثقافة يعتمد على المتغيرات البيئية.

٥- إتساق الثقافة: يقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية تركز على إيجاد التوجه نحو الثبات والاستقرار البيئي ليكون لدى المؤسسة ثقافة مدعمة بمجموعة أساليب لتحقيق التعامل والتكامل بين الاعضاء من خلال إتباع مجموعة من سياسات وممارسات موضوعة كإطار عام لإنجاز الأهداف، حيث يكون التركيز أقل من التمكين الشخصي مع درجة عالية من الاتساق والتحالف والتعاون بين أعضاء التنظيم لتحقيق النجاح والفعالية من خلال التعاون والتكامل المرتفع.

الدراسة الميدانية:

أ- هدف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء ثقافتها التنظيمية.

ب- عينة الدراسة :

تمثلت عينة الاستبانة في (٥٠٠) من (المدرء والوكلاء ومعلم كبير) بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام ٣ سنوات.

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً للجنس

الجنس	فئة العينة			العدد الإجمالي	النسبة المئوية %
	مدير	وكيل	معلم		
ذكور	٨	١٥	٢٩٠	٣١٣	٦٢,٦%
إناث	٥	٨	١٧٤	١٨٧	٤٧,٤%
المجموع	١٣	٢٣	٤٦٤	٥٠٠	١٠٠%

نلاحظ من الجدول (١) أن عينة الذكور أكبر من عينة الإناث، في كل الوظائف الثلاث.

ج- أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة كأداة للدراسة الحالية، للكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء ثقافتها التنظيمية.

١- صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق الاستبانة تم استخدام ما يلي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

تم عرض الصورة المبدئية للمقياس على (٢٣) من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة التربوية وسياسات التعليم وخبراء التعليم الفني، وذلك بهدف الحكم على سلامة صياغة العبارات، ومدى صدق العبارات في قياس ما صمم الاستبيان من أجله، وبيان ما إذا كانت العبارة تنتمي للبعد الذي تقيسه أم لا.

وبناء على التوجيهات التي أدلى بها الأساتذة المحكمون قد حُققَت مُتطلبات الصدق الظاهري؛

وذلك على النحو التالي:

- تم تعديل بعض العبارات واستبدالها بأخرى.
- إضافة بعض العبارات في عدة محاور.
- حذف بعض العبارات التي لا تنتمي لبعض المحاور.

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

٢- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة التي تم تطبيقها ميدانيًا، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للإستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لمحاور الاستبانة ككل 0.985^{**} ، وجميع هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١) وهي تشير إلى صدق أبعاد الأداة.

٣. ثبات الاستبانة:

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبًا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وتم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) عن طريق برنامج SPSS وتم تطبيق على مجتمع الدراسة، وبحساب معامل الثبات تبين أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائيًا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٤٥) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٨٩٧،٠,٩٣٥) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

٤. أساليب المعالجة الإحصائية:

تم تحليل البيانات وإجراء المعاملات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS لاستخراج النتائج وفيما يلي كل الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .
- معامل ألفا كرو نباخ: لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي الموزون، لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يُفقد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، وتم استخدام الأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥) لتناظر المستويات (منخفضة جدًا، منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جدًا)
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

مناقشة النتائج وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة ونصه: "ما واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الاسماعيلية في ضوء ثقافتها التنظيمية؟" تم تحليل آراء عينة الدراسة حول محاور أداة الدراسة وتبين ما يلي:

١-١ - المحور الأول: صياغة الرؤية المستقبلية

ويمكن توضيح نتائجه من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) الأوزان النسبية وترتيبها ومستوى تحققها والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة

حول المحور الأول صياغة الرؤية المستقبلية (ن = ٥٠٠)

مضمون العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
١- صياغة رؤية المدرسة بصورة هادفة للتطوير.	٣.٠٢	١.٢٢٣	٣	متوسطة
٢- تضمين طموحات المدرسة بالرؤية.	٣.٥٦	١.٢٨٦	١	عالية
٣- الالتزام بصياغة الرؤية باختصار.	٢.٠٥	٠.٩٠٣	٩	منخفضة
٤- تضمين بعض القيم الاقتصادية عند صياغة رؤية المدرسة.	٢.١٢	٠.٩١٧	٦	منخفضة
٥- وضع رؤية واقعية وقابلة للتطبيق.	٢.٩٨	١.٢٢٢	٥	متوسطة
٦- الالتزام بتوقيت محدد لتنفيذ رؤية المدرسة.	٣.٠٠	١.٢٢٣	٤	متوسطة
٧- مراعاة ظروف المدرسة عند صياغة الرؤية.	٢.٠٧	٠.٨٩٤	٨	منخفضة
٨- مراعاة المرونة عند صياغة الرؤية بحيث يمكن تعديلها حسب المستجدات الطارئة.	٢.١٢	٠.٩٥١	٧	منخفضة
٩- يؤخذ في الاعتبار تأثير الثقافة التنظيمية عند صياغة الرؤية.	٣.٠٤	١.١٧٨	٢	متوسطة
١٠- إعلان الرؤية بوضوح للمستفيدين والمشاركين في العملية التعليمية.	١.٧٣	٠.٨٦٦	١٠	منخفضة جدًا
الوزن النسبي المرجح للمحور الأول ككل	٢.٥٦	٩.٧٦٩		منخفضة

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمحور الأول (صياغة الرؤية المستقبلية) أن:

- الوزن النسبي العام: بلغ (٢.٥٦) وقد جاء بشكل عام بمستوى ضعيف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة , وجاء توزيع الفقرات حسب مستويات التحقق كالاتي: عالية عبارة واحدة رقم ٢ , متوسطة: أربع عبارات أرقام ١ و ٥ و ٦ و ٩ ومنخفض: أربع عبارات أرقام ٣ و ٤ و ٧ و ٨ ومنخفض جدًا عبارة واحدة رقم ١٠ .

وفيما يلي توضيح لذلك:

١. حصلت العبارة (٢) " تضمين طموحات المدرسة بالرؤية " على الترتيب رقم (١)، ووزنها النسبي (٣.٤٧)، وهو مستوى تحقق عالي، وربما يدل ذلك على أن الرؤية هي ما تطمح المدرسة في الوصول إليه في المستقبل، وهو ما يجعل الطموحات بالرؤية واضحة، ويساعد ذلك على إبراز طموحات المدرسة ودلالاتها للمعلمين والتلاميذ و للزائرين للمدرسة .
٢. حصلت العبارة (٩) " يؤخذ في الاعتبار تأثير الثقافة التنظيمية عند صياغة الرؤية " على الترتيب رقم (٢)، ووزنها النسبي (٣.٠٤)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أن أهمية الثقافة التنظيمية لصياغة الرؤية حيث أن الثقافة التنظيمية تشير إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق نجاح المدرسة.
٣. حصلت العبارة (١) " صياغة رؤية المدرسة بصورة هادفة للتطوير " على الترتيب رقم (٣)، ووزنها النسبي (٣.٠٠)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أن صياغة رؤية المدرسة بصورة هادفة للتطوير يدل على أن المدرسة تهتم بالمستقبل، وتصف الأغراض التطورية الذي وجدت من أجلها المدرسة، والطريقة التي ستستخدمها المدرسة لتحقيق ذلك الغرض التطوري، ولكن البعض لا يرى أهمية لذلك لنقص الإمكانيات المتاحة .
٤. علي الجانب الآخر حصلت العبارة (٧) " مراعاة ظروف المدرسة عند صياغة الرؤية " من منظور عينة الدراسة على الترتيب رقم (٨)، ووزنها النسبي (٢.٠٧)، وهو مستوى تحقق منخفض، وهذا يدل على أن مراعاة ظروف المدرسة يتعارض مع صياغة رؤية المدرسة بصورة هادفة للتطوير لأن الرغبة في التطوير هدف يبذل الجهد للوصول إليه دون النظر إلى الظروف أو المعوقات أو محاولة حلها. وهذا غير صحيح.
٥. وحصلت العبارة (٣) " الالتزام بصياغة الرؤية بإختصار " على الترتيب قبل الأخير رقم (٩)، ووزنها النسبي (٢.٠٥)، وهو مستوى تحقق منخفض، وهذا يدل على أن الأغلبية ترى أن الاختصار قد يؤثر على توضيح الرؤية، مما يجعل الرؤية شارحة وموضحة عند كثير منهم.
٦. وحصلت العبارة (١٠) " إعلان الرؤية بوضوح للمستفيدين والمشاركين في العملية التعليمية " على الترتيب الأخير رقم (١٠)، ووزنها النسبي (١.٧٤)، وهو مستوى تحقق منخفض جدًا، وهذا يدل على أن إعلان الرؤية للمستفيدين والمشاركين في العملية التعليمية لاقت

قبولاً منخفضاً وربما يرجع ذلك إلى أن المشاركين في العملية التعليمية يكونوا على دراية بالرؤية وليست في حاجة إلى الإعلان عنها بوضوح. ويتفق نتائج هذا المحور مع ما جاء في دراسة كل من دراسة (عيداروس، ٢٠٠٥)، ودراسة فرانسيس (Francis, 2014)، اللتين أشارتا إلى ضعف صياغة الرؤية في المؤسسات التعليمية.

٢-١ - المحور الثاني: صياغة الرسالة

ويوضحه الجدول التالي:

جدول (٣) الأوزان النسبية وترتيبها ومستوى تحققها والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة

حول المحور الثاني صياغة الرسالة (ن = ٥٠٠)

مضمون العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
١- مشاركة العاملين في صياغة الرسالة .	٣.٠٣	١.٢١٩	٣	متوسطة
٢- مراعاة البساطة والوضوح والدقة في اختيار مفردات الرسالة.	٣.٠٢	١.٢١٣	٤	متوسطة
٣- مراعاة التكامل بين الرسالة والرؤية عند صياغتها.	٢.٠٣	٠.٩٠٨	١٠	منخفضة
٤- مراعاة الظروف الواقعية عند صياغة الرسالة.	٢.١٢	٠.٩٣٦	٨	منخفضة
٥- تتبني توجهات الطموح في الرسالة في ظل إمكانيات المدرسة.	٣.٤٤	١.٤٢٥	١	عالية
٦- تضمين مبدأ التنافسية عند صياغة الرسالة.	٢.٠٧	٠.٩٢٣	٩	منخفضة
٧- مراعاة أن توجه الرسالة لاستثمار الإمكانيات المتاحة في المدرسة.	٢.١٥	٠.٩٧٤	٧	منخفضة
٨- صياغة الرسالة بصورة تزيد من إقناع العاملين للعمل بروح الفريق.	٣.٠٠	١.١٨٦	٥	متوسطة
٩- توجيه الرسالة نحو التحول إلى خطط وسياسات واقعية مدرسية.	٢.١٨	٠.٩٩٠	٦	منخفضة
١٠- ضمان مشاركة جميع العاملين في تنفيذ الرسالة.	٣.٠٣	١.١٨٤	٢	متوسطة
الوزن النسبي المرجح للمحور الثاني ككل	٢.٦١	١٠.٩٦		متوسطة

تصور مقترح لدعم الثقافه التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمحور الثاني (صياغة الرسالة) أن:

- الوزن النسبي العام: بلغ (٢.٦١) وقد جاء بشكل عام بمستوى: متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؛ وجاء توزيع الفقرات حسب مستويات التحقق كالتالي: عالية: عبارة واحدة رقم ٥، متوسطة: أربع عبارات أرقام ٢ و ٨ و ١٠ و ضعيفة: خمسة عبارات أرقام ٣ و ٤ و ٦ و ٧ و ٩

وفيما يلي توضيح لذلك:

١. حصلت العبارة (٥) "تتبنى توجهات الطموح في الرسالة في ظل إمكانات المدرسة" على الترتيب رقم (١) المرتبة الأولى، ووزنها النسبي (٣.٤٤)، وهو مستوى تحقق عالي، وهذا يدل على أن هناك قبول واضح في تبني توجهات الطموح في الرسالة في ظل إمكانات المدرسة وهذا يرجع إلى الرغبة في المصادقية في الرسالة والرغبة في تحقيقها على أرض الواقع بالإمكانات المتاحة في المدرسة.
٢. حصلت العبارة (١٠) "ضمان مشاركة جميع العاملين في تنفيذ الرسالة" على الترتيب رقم (٢) المرتبة الثانية، ووزنها النسبي (٣.٠٣)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أن هناك قبول لضمان مشاركة جميع العاملين في تنفيذ الرسالة، وهذا يرجع إلى أهمية التعاون والمشاركة داخل العمل والرغبة في توحيد الهدف لجميع العاملين.
٣. حصلت العبارة (١) "مشاركة العاملين في صياغة الرسالة" على الترتيب رقم (٣) المرتبة الثالثة، ووزنها النسبي (٣.٠٣)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أن مشاركة العاملين في صياغة الرسالة وجدت قبولاً متوسطاً، وهذا يرجع إلى الفروق الفردية وصعوبة توحيد وجهات نظر جميع العاملين لوجود رسالة واحدة.
٤. حصلت العبارة (٧) "مراعاة أن توجه الرسالة لاستثمار الإمكانات المتاحة في المدرسة" على الترتيب رقم (٧)، ووزنها النسبي (٢.١٥)، وهو مستوى تحقق منخفض، وهذا يدل على أن الرسالة تفتقد لتوجيه استثمار الإمكانات المتاحة في المدرسة، ويحتاج ذلك الاهتمام باستغلال الإمكانات المتاحة من الموارد البشرية والموارد المادية لتحقيق الرسالة.
٥. حصلت العبارة (٤) "مراعاة الظروف الواقعية عند صياغة الرسالة" على الترتيب رقم (٨)، ووزنها النسبي (٢.١٢)، وهو مستوى تحقق منخفض، وهذا يدل على أن صياغة الرسالة

تفتقر الي مراعاة الظروف الواقعية عند صياغتها، مما يشير إلى وجود قدر من الرتبة وعدم الرغبة في التطوير واستغلال الإيجابيات بشكل سليم.

٦. حصلت العبارة (٦) "تضمن مبدأ التنافسية عند صياغة الرسالة" على الترتيب رقم (٩) المرتبة قبل الأخيرة، ووزنها النسبي (٢.٠٧)، وهو مستوى تحقق منخفض، وهذا يدل على أن مبدأ التنافسية لا يلقي القبول عند الجميع.

٧. حصلت العبارة (٣) "مراعاة التكامل بين الرسالة والرؤية عند صياغتها" على الترتيب رقم (١٠) المرتبة الأخيرة، ووزنها النسبي (٢.٠٣)، وهو مستوى تحقق منخفض، وهذا يدل على أن البعض يرى أن التنوع في الأهداف يجذب الاهتمام ، والفضول ، والطلب في التطوير.

وتتفق نتائج هذا المحور مع ما جاء في دراسة كل من: دراسة (مقابل، ٢٠١٤) ودراسة (Davies, 2007) ؛ اللتين أشارتا نتائجهما إلى أن صياغة الرسالة بالمدارس تحتاج الي مزيد من الجهد

١-٣- المحور الثالث: تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة

ويمكن توضيح نتائج المحور الثالث من خلال الجدول التالي :

جدول (٤) الأوزان النسبية وترتيبها ومستوى تحققها والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة للمحور الثالث تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة (ن = ٥٠٠)

مضمون العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
١- مراعاة الدقة عند صياغة الأهداف الإستراتيجية.	٢.١٥	٠.٩٥٧	٥	منخفضة
٢- إشراك العاملين في تحديد الأهداف الإستراتيجية.	٣.٠٤	١.٢٢١	٤	متوسطة
٣- وضع أهداف واقعية تحدد مستقبل المدرسة.	٢.٠٩	٠.٩١٧	٨	منخفضة
٤- اختيار الأهداف الأكثر ملائمة مع ظروف المدرسة واحتياجاتها.	٢.١٢	٠.٩٦٩	٦	منخفضة
٥- مراعاة أن تتسم الأهداف بالقابلية للقياس.	٣.٠٤	١.٢٠٤	١	متوسطة
٦- الأخذ في الاعتبار الرضا الجماهيري عند صياغة الأهداف الإستراتيجية.	٣.٠٤	١.٢٠٨	٢	متوسطة
٧- تحقيق التوازن بين الإمكانيات والمتطلبات عند صياغة الأهداف الإستراتيجية.	٢.١١	٠.٩٥٣	٧	منخفضة
٨- اعتماد الأولوية في توزيع المهمات على الأهداف الأكثر إلحاحا.	٢.٠٩	٠.٩٤٤	٩	منخفضة

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

٩ - اعتماد الثقافة التنظيمية كمصدر رئيس لتحديد الأهداف الإستراتيجية.	٢.٠٦	٠.٩٣٨	١٠	منخفضة
١٠ - مراعاة أن تكون الأهداف الإستراتيجية مجدولة زمنياً.	٣.٠٤	١.٢١١	٣	متوسطة
١١ - إشراك خبراء المجتمع المحلي في صياغة الأهداف الإستراتيجية.	١.٣٠	٠.٩٢٩	١١	منخفضة جداً
الوزن النسبي المرجح للمحور الثالث ككل	٢.٣٧	١١.٤٥١		منخفضة

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمحور الثالث (تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة) أن:

- الوزن النسبي العام: بلغ (٢.٣٧)، وقد جاء بشكل عام بمستوى منخفض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاء توزيع الفقرات حسب مستويات التحقق كالآتي: متوسطة: أربع عبارات أرقام ٥ و ٦ و ١٠ ومنخفضة: ستة عبارات أرقام ٣ و ٤ و ٧ و ٨ و ٩ ومنخفضة جداً: عبارة واحدة رقم ١١ وفيما يلي توضيح لذلك:

١. حصلت العبارة (٥) " مراعاة أن تتسم الأهداف بالقابلية للقياس " على الترتيب رقم (١) المرتبة الأولى، ووزنها النسبي (٣.٠٤)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أن أهمية معرفة مدى تحقيق الأهداف، وكلما زاد تحقيقها دل على الجهد المبذول من العاملين، ويشجع ذلك العاملين على الاستكمال في تحقيق الأهداف.
٢. حصلت العبارة (٦) " الأخذ في الاعتبار الرضا الجماهيري عند صياغة الأهداف الاستراتيجية " على الترتيب رقم (٢)، ووزنها النسبي (٣.٠٤)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أن هناك بعض الأفراد لم يكونوا على نفس المستوى الثقافي الموجود داخل المنظمة، وأنه من الصعب تحقيق الرضا الجماهيري بشكل كامل.
٣. حصلت العبارة (١٠) " مراعاة أن تكون الأهداف الاستراتيجية مجدولة زمنياً " على الترتيب رقم (٣)، ووزنها النسبي (٣.٠٤)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أنه يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية مجدولة بجدول زمني حتى لا يحدث إهدار للوقت.
٤. علي الجانب الآخر حصلت العبارة (٨) " اعتماد الأولوية في توزيع المهمات على الأهداف الأكثر إلحاحاً " على الترتيب رقم (٩)، ووزنها النسبي (٢.٠٩)، وهو مستوى تحقق

منخفض، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أنه يتم توزيع جميع المهام، دون مراعاة أهمية الهدف وألوية تحقيقه.

٥. وحصلت العبارة (٩) " اعتماد الثقافة التنظيمية كمصدر رئيس لتحديد الأهداف الاستراتيجية" على الترتيب رقم (١٠) المرتبة قبل الأخيرة، ووزنها النسبي (٢.٠٦)، وهو مستوى تحقق منخفض، وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن تحديد الأهداف الاستراتيجية لا يخضع للثقافة التنظيمية كمصدر رئيس وقد يرجع ذلك الي ضعف الثقافة التنظيمية لدي الكثير منهم.

٦. وحصلت العبارة (١١) " إشراك خبراء المجتمع المحلي في صياغة الأهداف الاستراتيجية." على الترتيب رقم (١١) المرتبة الأخيرة، ووزنها النسبي (١.٣٠)، وهو مستوى تحقق منخفض جداً، وقد يرجع ذلك الي أن كثير من المدارس تقوم بصياغة الأهداف الاستراتيجية بواسطة فريق الجودة بالمدرسة، أو من خلال إدارة المدرسة والعاملين، دون مشاركة أي من أفراد المجتمع المحلي.

وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة كلٍ من دراسة، (Grant, 2004) , ودراسة (العنزي, والوعلة, ٢٠١٣) اللتين أشارتا إلى أن صياغة الاهداف الاستراتيجية تقوم بواسطة فريق الجودة بالمدرسة, وتكمن المشكلة فى مدى التحقق.

١-٤- المحور الرابع: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة:

ويمكن توضيح نتائج المحور الرابع من خلال الجدول التالى:

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ.د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

جدول (٥) الأوزان النسبية وترتيبها ومستوى تحققها والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة حول

المحور الرابع تحليل البيئة الداخلية للمدرسة (ن = ٥٠٠)

مضمون العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
١- رصد الإمكانيات المادية المتاحة عند تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	٢.١٠	٠.٩٤٩	٦	منخفضة
٢- تحديد نقاط القوة للواقع المدرسي كمناطق عند تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	٣.٠١	١.٢١١	٤	متوسطة
٣- وضع خطة لإثراء نقاط القوة للواقع المدرسي كمناطق عند تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	٢.٠٨	٠.٩١٦	٨	منخفضة
٤- تحديد نقاط الضعف للواقع المدرسي كمناطق عند تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	٢.٠٦	٠.٩١١	١٠	منخفضة
٥- وضع خطة علاجية لتقوية نقاط الضعف عند العاملين.	٣.٠٤	١.١٩٧	١	متوسطة
٦- تحليل العوامل المرتبطة بالثقافة التنظيمية داخل المدرسة.	٣.٠٣	١.١٧٠	٢	متوسطة
٧- تحديد مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المدرسة في المستقبل.	٢.٠٩	٠.٩٣٣	٧	منخفضة
٨- وضع خطة لمتابعة الاستفادة من طاقات المدرسة البشرية وإمكاناتها المادية.	٣.٠١	١.٢١٤	٥	متوسطة
٩- القيام بعملية التقييم المستمرة لإمكانات المدرسة.	٢.٠٧	٠.٩١٠	٩	منخفضة
١٠- رصد الإمكانيات البشرية المتاحة عند تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	٣.٠١	١.٢٠٧	٣	متوسطة
الوزن النسبي المرجح للمحور الرابع ككل	٢٥.٥	١٠.٦١٨		منخفضة

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمحور الرابع (تحليل البيئة الداخلية للمدرسة) أن:

- الوزن النسبي العام: بلغ (٢.٥٥) وقد جاء بشكل عام بمستوى ضعيف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؛ وجاء توزيع الفقرات حسب مستويات التحقق كالاتي: متوسطة : خمسة عبارات أرقام ٢ و ٥ و ٦ و ١٠ وخمسة عبارات منخفضة: أرقام ٣ و ٤ و ٧ و ٨ و ٩ وفيما يلي توضيح لذلك:

١. حصلت العبارة (٥) " وضع خطة علاجية لتقوية نقاط الضعف عند العاملين " على الترتيب رقم (١) المرتبة الأولى، ووزنها النسبي (٣.٠٤) ، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أن اختلاف الآراء بشكل متوسط ، وربما يرجع ذلك إلى إنشغال كثير من مديري المدارس عن وضع الخطط العلاجية أو ضعف أدوات تقييم المعلمين مما يجعل المدرسة غير قادرة علي تحديد نقاط الضعف لدى العاملين لوضع خطة لعلاج نقاط الضعف لديهم.
٢. حصلت العبارة (٦) " تحليل العوامل المرتبطة بالثقافة التنظيمية داخل المدرسة " على الترتيب رقم (٢) المرتبة الثانية، ووزنها النسبي (٣.٠٣)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أن هناك قبول متوسط في تحليل العوامل المرتبطة بالثقافة التنظيمية داخل المدرسة ، حيث أن القدرة على تحليل العوامل المرتبطة بالثقافة التنظيمية قد يطور منها، وينمي الثقافة التنظيمية.
٣. حصلت العبارة (٣) "رصد الإمكانيات البشرية المتاحة عند تحليل البيئة الداخلية للمدرسة" على الترتيب على الترتيب رقم (٣) ، ووزنها النسبي (٣.٠١) ، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا ربما يدل على أهمية ومكانة رصد الإمكانيات البشرية المتاحة عند إجراء التحليل الداخلي للبيئة المدرسية للتعرف عليها وإستغلالها.
٤. وعلي الجانب الآخر، حصلت العبارة رقم (٣) " وضع خطة لإثراء نقاط القوة للواقع المدرسي كمنطلقات عند تحليل البيئة الداخلية للمدرسة" على الترتيب رقم (٨)، وهو مستوى منخفض، وهذا يدل على افتقار المدارس لوضع خطة لإثراء نقاط القوة للواقع المدرسي، حيث أن إثراء نقاط القوة يوضع تحت قدرات المدرسة، وربما يرجع ذلك الى ضعف القدرات التخطيطية لدى إدارة المدرسة، وجهل كثير منهم بنقاط القوة ، وطرق التحليل البيئي.
٥. حصلت العبارة رقم (٩) "القيام بعملية التقييم المستمرة لإمكانيات المدرسة"، على الترتيب رقم (٩) المرتبة قبل الأخير، ووزنها النسبي (٢.٠٧) وهو مستوى ضعيف، وربما يرجع ذلك إلى أن التقييم يتم في حالات محدودة ، وبصورة روتينية ، وليست فعلية ، ولا يتم كعملية دائمة أو بصورة مستمرة.
٦. وحصلت العبارة رقم (٤) "تحديد نقاط الضعف للواقع المدرسي كمنطلقات عند تحليل البيئة الداخلية للمدرسة"، على الترتيب رقم (١٠) المرتبة الأخيرة، ووزنها النسبي (٢.٠٦) ، وهو مستوى تحقق ضعيف، وهذا يدل على ما تم الإشارة اليه من غياب ثقافة التقييم الذاتي وتحليل البيئة الداخلية لدى كثير من العاملين بالمدارس.

تصور مقترح لدعم الثقافه التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

ويتفق نتائج ذلك المحور مع ما جاء في دراسة كل من: دراسة (Victor,2010) , ودراسة (Muth,2012) والتي أشارت نتائجهما إلى افتقار المدارس لوضع التخطيط ودراسة نقاط الضعف.

١-٥- المحور الخامس: تحليل البيئة الخارجية للمدرسة

ويمكن توضيح نتائج المحور الخامس من خلال الجدول التالي:

جدول (٦) الأوزان النسبية وترتيبها ومستوى تحققها والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة

حول المحور الخامس (تحليل البيئة الخارجية للمدرسة) (ن = ٥٠٠)

مضمون العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
١- استثمار الفرص المتاحة للبيئة الخارجية للمدرسة.	٢.٠٥	٠.٨٩٦	٤	منخفضة
٢- تحديد التحديات والمخاطر التي قد تعترض العمل المدرسي.	٣.٠٠	١.٢٢٩	٢	متوسطة
٣- مراعاة اتجاهات المجتمع المحلي عند تحليل البيئة الخارجية للمدرسة.	٢.٠٣	٠.٨٨٨	٧	منخفضة
٤- مراجعة رؤية المدرسة بحسب المخرجات الناتجة عن تحليل البيئة الخارجية.	٣.٠٦	١.٢٦٧	١	متوسطة
٥- تقوية الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.	٢.٠٤	٠.٨٩٨	٦	منخفضة
٦- مراعاة احتياجات المجتمع عند تحليل البيئة الخارجية للمدرسة.	٢.٩٨	١.٢٢٠	٣	متوسطة
٧- مراعاة التوافق مع المتغيرات الطارئة على البيئة الخارجية.	٢.٠٥	٠.٨٩٦	٥	منخفضة
٨- وضع خطة لمواجهة التحديات التي قد تعترض العمل المدرسي.	٢.٠٢	٠.٨٩٥	٨	منخفضة
الوزن النسبي المرجح للمحور الخامس ككل	٢.٤١	٦.٢٨٣		منخفضة

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمحور الخامس (تحليل البيئة الخارجية للمدرسة) أن:

- الوزن النسبي العام: بلغ (٢.٤١) وقد جاء بشكل عام بمستوى ضعيف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؛ وجاء توزيع الفقرات حسب مستويات التحقق كالآتي: متوسطة ثلاث عبارات أرقام ٢ و ٤ و ٦ وضعيف خمسة عبارات أرقام ٣ و ٥ و ٧ و ٨ وفيما يلي توضيح لذلك:
- ١. حصلت العبارة (٤) "مراجعة رؤية المدرسة بحسب المخرجات الناتجة عن تحليل البيئة الخارجية " على الترتيب رقم (١) المرتبة الأولى، ووزنها النسبي (٣.٠٦)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا ربما يدل على أن البيئة الخارجية مؤثرة في رؤية المدرسة ويجب وضعها في الاعتبار أثناء بناء الرؤية.
- ٢. حصلت العبارة (٢) "تحديد التحديات والمخاطر التي قد تعترض العمل المدرسي " على الترتيب رقم (٢) المرتبة الثانية، ووزنها النسبي (٣.٠٠)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أن وضع الأزمات في الاعتبار قد يساعد على وضع البدائل والحلول السريعة أثناء الأزمة مما لا يؤثر على جودة العملية التعليمية وتحقيق رؤية المدرسة.
- ٣. حصلت العبارة (٦) "مراعاة احتياجات المجتمع عند تحليل البيئة الخارجية للمدرسة" على الترتيب رقم (٣)، ووزنها النسبي (٢.٩٨)، وهو مستوى تحقق متوسط وهذا يدل على أهمية تحديد احتياجات المجتمع عند تحليل البيئة الخارجية للمدرسة.
- ٤. وعلي الجانب الآخر حصلت العبارة (٥) " تقوية الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي." على الترتيب رقم (٦)، ووزنها النسبي (٢.٠٤)، وهو مستوى تحقق منخفض، وهذا ربما يدل على ضعف ارتباط المدرسة بالمجتمع الخارجي، وبعد المجتمع الخارجي عن المشاركة في المدرسة.
- ٥. وحصلت العبارة رقم (٣) " مراعاة اتجاهات المجتمع المحلي عند تحليل البيئة الخارجية للمدرسة" على الترتيب رقم (٧) المرتبة قبل الأخيرة، ووزنها النسبي (٢.٠٣)، وهو مستوى تحقق منخفض، وهذا ربما يدل على ابتعاد المدرسة عن المجتمع وحاجاته واتجاهاته، والتي يجب مراعاته عند تحليل البيئة الخارجية لضمان التناسق والاستفادة من البيئة الخارجية .
- ٦. حصلت العبارة رقم (٨) "وضع خطة لمواجهة التحديات التي قد تعترض العمل المدرسي." على الترتيب (٨) المرتبة الأخيرة، ووزنها النسبي (٢.٠٢)، وهو مستوى تحقق منخفض، وربما يدل هذا على ضعف قدرات التخطيط لدى العاملين بالمدارس، وقصور هذا الجانب لديهم.

تصور مقترح لدعم الثقافه التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

ويتفق نتائج ذلك المحور مع دراسة كلٍ من دراسة (توفيق، وويج، ٢٠٠٩)، ودراسة Lusia,

(2013) التي أشارت نتائجهما إلى انخفاض إرتباط المدرسة بالمجتمع الخارجى.

١-٦-٢- المحور السادس: المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الاستراتيجية:

ويمكن توضيح نتائجه من خلال الجدول التالى:

جدول (٧) الأوزان النسبية ووترتيبها ومستوى تحققها والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة

للمحور السادس (المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية) (ن = ٥٠٠)

مضمون العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
١- تحديد أدوار المنفذين للخطة المدرسية.	٣.٠١	١.٢٢٥	٤	متوسطة
٢- وضع معايير واضحة للحكم في مدى تقدم الخطة في تحقيق أهدافها.	٣.٠٠	١.٢٢٨	٥	متوسطة
٣- ترتيب المعلومات اللازمة لعملية التخطيط بطريقة يسهل الرجوع إليها.	٢.١١	٠.٩٦٥	٧	منخفضة
٤- الاهتمام بتحقيق جميع مجالات العمل المدرسي في عملية التخطيط.	٣.٠٢	١.٢٢٨	٣	متوسطة
٥- متابعة توزيع المهام والمسئوليات على المشاركين في الخطة.	٢.٩٩	١.١٩٢	٦	متوسطة
٦- جدولة أنشطة الخطة لمتابعة تنفيذها بطريقة واضحة.	٢.٠٧	٠.٩٠٥	٩	منخفضة
٧- تعديل بنود الخطة حسب الظروف الطارئة.	٣.٥١	١.٣٣١	١	عالية
٨- متابعة تنفيذ الخطة من خلال أدوات التقييم المناسبة.	٢.٠٨	٠.٩١٩	٨	منخفضة
٩- الاستفادة من التغذية الراجعة الحالية في بناء الخطط المستقبلية.	٢.٠٧	٠.٩٠٥	١٠	منخفضة
١٠- رصد نقاط القوة والضعف لتنفيذ فعاليات الخطة المدرسية.	٣.٠٥	١.٢١٣	٢	متوسطة
الوزن النسبي المرجح للمحور السادس ككل	٢.٧٠	٨.٢٥٤		متوسطة

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمحور السادس (المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية)

أن:

- الوزن النسبي العام: بلغ (٢.٧٠) وقد جاء بشكل عام بمستوى متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وجاء توزيع الفقرات حسب مستويات التحقق كالآتي: عالية: عبارة واحدة رقم ٧، متوسطة: خمسة عبارات أرقام ٢ و ٤ و ٥ و ١٠ ومنخفضة: أربع عبارات أرقام ٣ و ٦ و ٨ و ٩ وفيما يلي توضيح لذلك:
- ١. حصلت العبارة (٧) " تعديل بنود الخطة حسب الظروف الطارئة " على الترتيب رقم (١) المرتبة الأولى، ووزنها النسبي (٣.٥١)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا ربما يدل على أهمية وضع الظروف الطارئة في الاعتبار ووضع البدائل التي يمكن استخدامها في هذه الظروف، وعلى أهمية الاستعداد لما يجد من أحداث علي مستوى المدرسة.
- ٢. حصلت العبارة (١٠) " رصد نقاط القوة والضعف لتنفيذ فعاليات الخطة المدرسية " على الترتيب رقم (٢) المرتبة الثانية، ووزنها النسبي (٣.٠٥)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا ربما يدل على دور وأهمية التعرف على نقاط الضعف والقوة للقيام بمعالجة نقاط الضعف وإصلاحها، والتأكيد على نقاط القوة مما يزيد من تطور المدرسة، فلا يمكن تنفيذ الفعاليات دون مراعاة نقاط القوة والضعف كعامل أساسي ومهم خلال التنفيذ.
- ٣. حصلت العبارة (٤) " الاهتمام بتحقيق جميع مجالات العمل المدرسي في عملية التخطيط " على الترتيب رقم (٣) المرتبة الثالثة، ووزنها النسبي (٣.٠٢)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا ربما يدل على أن عملية التخطيط شاملة ، وعلى ارتباط جميع الجوانب خلال عملية التطوير والتحديث لتحقيق الجودة داخل المدرسة .
- ٤. وعلى الجانب الآخر حصلت العبارة (٨) " متابعة تنفيذ الخطة من خلال أدوات التقويم المناسبة " على الترتيب (٨)، ووزنها النسبي (٢.٠٨) وهو مستوى تحقق منخفض وهذا ربما يدل على ضعف جوانب التخطيط لدى القائمين علي المدارس، والاعتماد علي أدوات تقليدية وليس من خلال أدوات التقييم المناسبة.
- ٥. حصلت العبارة (٦) " جدولة أنشطة الخطة لمتابعة تنفيذها بطريقة واضحة " على الترتيب (٩) المرتبة قبل الأخيرة، ووزنها النسبي (٢.٠٧) وهو مستوى تحقق منخفض وهذا ربما يدل أن تنفيذ الأنشطة يتم بطريقة عشوائية دون مراعاة أولويات التنفيذ، ودون النظر الي ترتيب التنفيذ.
- ٦. حصلت العبارة (٩) " الاستفادة من التغذية الراجعة الحالية في بناء الخطط المستقبلية " على الترتيب (١٠) المرتبة الأخيرة، ووزنها النسبي (٢.٠٧) وهو مستوى تحقق منخفض وهذا ربما يدل على ما تم الإشارة اليه سابقاً من ضعف مهارات التخطيط لدي القيادات، وعشوائية

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

بناء الخطط، وإهمال المردود الثقافي كتغذية راجعة عند تنفيذ الخطط، وأن بناء الخطط

المستقبلية يتم بحسب الظروف المتاحة وليس بناء على التغذية الراجعة.

وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة كل من: (توفيق، وويج، ٢٠٠٩)، ودراسة (Lusia,)

(2013)، ودراسة (Francis, 2014) والتي أشارت نتائجهما إلى افتقار مهارات التخطيط لدى

القيادات.

للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة البحث قامت الباحثة بوضع المجال الثاني في الاستبانة

وهو مجال الثقافة التنظيمية كالتالي:

❖ أبعاد الثقافة التنظيمية ككل:

ويمكن توضيح نتائج أبعاد الثقافة التنظيمية ككل من خلال الجدول التالي:

جدول (٢٢) الأوزان النسبية وترتيبها ومستوى تحققها والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث

حول محاور المجال الثاني ككل باستبانة واقع استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي والثقافة

التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية (ن = ٥٠٠)

م	مضمون المحور	الوزن النسبي المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
١	ثقافة النفوذ والقوة	٢.٤٩	٨.٠٨٩	٤	منخفضة
٢	ثقافة المساندة	٢.٥٢	٩.٧٥١	٣	منخفضة
٣	ثقافة الدور نحو العاملين	٢.٥٣	٨.٣٢٣	٢	منخفضة
٤	الثقافة الإبداعية	٢.٩٤	١٠.٧٦٢	١	متوسطة
الوزن النسبي المرجح للمجال ككل		٢.٦٢	٣٥.٤٩٤	متوسطة	

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمجال الثاني (الثقافة التنظيمية) باستبانة واقع استخدام أساليب

التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية

أن:

• الوزن النسبي العام للمجال: بلغ (٢.٦٢) ، وقد جاء بشكل عام بمستوى متوسط من

منظور أفراد عينة البحث وجاء توزيع الفقرات حسب مستويات التحقق كالتالي: متوسطة:

عبارة واحدة رقم ٤ وضعيفة: ثلاثة عبارات أرقام ١ و ٢ و ٣

وفيما يلي توضيح لذلك:

حصل المحور (٤) "الثقافة الإبداعية" على الترتيب رقم (١) المرتبة الأولى، بوزن مرجح (٢.٩٤) وانحراف معياري (١٠.٧٦٢)، وقد جاء بشكل بمستوى تحقق متوسط من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وقد يرجع ذلك إلى أهمية الثقافة الإبداعية التي تساعد أفراد العينة على حل مشكلاتهم بإبداع، وعلي الجانب الآخر جاءت باقي المحاور بمستوى تحقق منخفض من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهذا يدل على غياب جوانب الثقافة التنظيمية داخل المدارس، مما يحتاج معه إلى إعادة نظر فيها.

وهذا يتفق مع دراسة كل من (الغامدي، ٢٠٠٩)، ودراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٠) التي أشارت نتائجها إلى أن الثقافة الإبداعية تساعد على حل المشكلات بالمؤسسات.

العرض التفصيلي للمجال الثاني: الثقافة التنظيمية

المحور الأول: ثقافة النفوذ والقوة

ويمكن توضيح نتائج هذا المحور من خلال الجدول التالي:

جدول (٢٣) الأوزان النسبية وترتيبها ومستوى تحققها والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث حول المحور الأول بمجال الثقافة التنظيمية في استبانة واقع استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية (ن = ٥٠٠)

مضمون العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
١- تحديد الأهداف بصورة تساعد على تطوير العمل المدرسي.	٣.٠١	١.٢٢٣	٣	متوسطة
٢- توظيف الصلاحيات بشكل واسع ضمن حدود المهام والمسؤوليات المحددة.	١.٦١	٠.٨٦٢	١٠	منخفضة جدًا
٣- تسيير العمل بناءً على سياسة المساءلة.	٢.٠٧	٠.٩٢٠	٦	منخفضة
٤- السعي إلى احترام العاملين بعيداً عن موقع المسؤولية.	٢.٠٤	٠.٨٩١	٨	منخفضة
٥- تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	٣.٠٣	١.٢٢٤	١	متوسطة
٦- إلزام العاملين بتنفيذ اللوائح والقوانين.	٢.٩٩	١.٢٣٦	٥	متوسطة
٧- إقناع العاملين بالحلول المناسبة.	٢.٠٦	٠.٩٠٤	٧	منخفضة
٨- اتخاذ القرارات داخل المدرسة بشكل جماعي.	٢.٠٣	٠.٩٢١	٩	منخفضة

تصور مقترح لدعم الثقافه التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

مضمون العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
٩- وضع الأهداف حسب الرؤية العامة.	٣.٠١	١.٢٣٤	٤	متوسطة
١٠- الاتفاق علي المعايير المعلنة لتحسين الأداء.	٣.٠٢	١.٢٣٣	٢	متوسطة
الوزن النسبي المرجح للمحور الأول ككل	٢.٤٩	٨.٠٨٩	منخفضة	

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمحور الأول (صياغة الرؤية المستقبلية) بمجال الثقافة التنظيمية في استبانة واقع استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية أن:

- الوزن النسبي العام: بلغ (٢.٤٩) وقد جاء بشكل عام بمستوى منخفض من منظور أفراد عينة البحث ؛ جاء توزيع الفقرات حسب مستويات التحقق كالآتي: متوسطة: خمسة عبارات أرقام ١ و ٥ و ٦ و ٩ و ١٠ ومنخفضة: أربع عبارات أرقام ٣ و ٤ و ٧ و ٨ ومنخفض جدًا: عبارة واحدة رقم ٢.

فيما يلي توضيح لذلك:

١. حصلت العبارة (٥) " تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية "على الترتيب رقم (١) المرتبة الأولى، ووزنها النسبي (٣.٠٣)، وهو مستوى تحقق متوسط، وربما يدل ذلك على أن المصلحة العامة تفوق المصلحة الشخصية وأن هناك بعض التضحيات التي يجب أن يقوم بها أفراد المجتمع المدرسي لتحقيق الخطة والرؤية والرسالة المدرسية.
٢. وحصلت العبارة (١٠) "الاتفاق علي المعايير المعلنة لتحسين الأداء" على الترتيب رقم (٢) علي المرتبة الثانية، ووزنها النسبي (٣.٠٢)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا ربما يدل على أهمية إعلان المعايير كسبب أساسي ومهم في تحسين الأداء ويلقى اهتمام من الجميع.
٣. وحصلت العبارة (١) "تحديد الأهداف بصورة تساعد على تطوير العمل المدرسي" على الترتيب رقم (٣) المرتبة الثالثة، ووزنها النسبي (٣.٠١) وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا

ربما يدل على الدور والأهمية الكبيرة للأهداف في تطوير وتحسين المدرسة، ففي ضوء الأهداف يتم وضع الخطط، والمقترحات للتحسين.

٤. وعلي الجانب الآخر حصلت العبارة رقم (٤) "السعي إلى احترام العاملين بعيداً عن موقع المسؤولية" على الترتيب رقم (٨)، ووزنها النسبي (٢.٠٤) وهو مستوى تحقق منخفض وربما يدل ذلك على أهمية الاحترام المتبادل بين العاملين فهو أهم مبادئ نجاح المؤسسة.

٥. حصلت العبارة رقم (٨) "إتخاذ القرارات داخل المدرسة بشكل جماعي" على الترتيب رقم (٩) المرتبة قبل الأخيرة، ووزنها النسبي (٢.٠٣) وهو مستوى تحقق منخفض وهذا ربما يدل على تفرد مديري المدارس والإدارة المدرسية باتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين، وهو ما تفرضه المركزية التي تدار بها المدارس.

٦. وحصلت العبارة رقم (٢) "توظيف الصلاحيات بشكل واسع ضمن حدود المهام والمسؤوليات المحددة" على الترتيب رقم (١٠) المرتبة الأخيرة، ووزنها النسبي (١.١٦) وهو مستوى تحقق منخفض جداً وهذا ربما يدل على ضعف دراية العاملين بالصلاحيات الممنوحة لهم ضمن المهام والمسؤوليات، وانفراد المديرين بالصلاحيات، وضعف التمكين الإداري للعاملين . ويتفق نتائج هذا المحور مع دراسة (Feng- chan, 2007)، ودراسة (ناصر, ٢٠١٤) واللتين أشارتا إلى انفراد المديرين بالصلاحيات دون العاملين معهم.

المحور الثاني: ثقافة المساندة ويمكن توضيح نتائج المحور الثاني من خلال الجدول التالي :

جدول (٢٤) الأوزان النسبية وترتيبها ومستوى تحققها والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث

حول المحور الثاني بمجال الثقافة التنظيمية في استبانته واقع استخدام أساليب التخطيط

الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية (ن = ٥٠٠)

مضمون العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
١-تقوية العلاقات الطيبة بين العاملين بالمدرسة.	٣.٠٠	١.٢٢٠	٣	متوسطة
٢-تيسير الأمور داخل المدرسة بسلاسة.	٢.٠٥	٠.٨٩٥	٨	منخفضة
٣-إشراك العاملين في تحديد الأهداف المستقبلية.	٢.٠٢	٠.٨٩١	١٢	منخفضة
٤-الحرص على مصلحة العاملين داخل المدرسة.	٣.٠٠	١.٢٢٥	٤	متوسطة
٥-السعي إلى إقناع العاملين بضرورة احترام القيم المدرسية.	٣.٠٤	١.٢٦١	١	متوسطة

تصور مقترح لدعم الثقافه التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

مضمون العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
٦- منح العاملين فرص إبداء الرأي في تطوير العمل المدرسي.	٢.٩٨	١.٢٠٨	٥	متوسطة
٧- إشراك العاملين في حل المشكلات المدرسية.	٢.٠٤	٠.٩٠٠	٩	منخفضة
٨- مشاركة العاملين مناسباتهم الاجتماعية المختلفة.	٢.٠٣	٠.٨٨٨	١١	منخفضة
٩- اعتماد سياسة الثواب لتسيير العمل في المدرسة.	٣.٠١	١.٢١٧	٢	متوسطة
١٠- مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم الشخصية.	٢.٩٦	١.٢٢٨	٦	متوسطة
١١- إشراك العاملين في وضع قواعد إدارية تسهل انجاز الأعمال داخل المدرسة.	٢.٠٦	٠.٨٩١	٧	منخفضة
١٢- العمل على إقناع الطلاب بأهمية احترام القيم المدرسية.	٢.٠٣	٠.٨٨٠	١٠	منخفضة
الوزن النسبي المرجح للمحور الثاني ككل				٩.٧٥١

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمحور الثاني (ثقافة المساندة) بمجال الثقافة التنظيمية في استبانة واقع استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية أن:

- الوزن النسبي العام: بلغ (٢.٥٢) ، وقد جاء بشكل عام بمستوى منخفض من منظور أفراد عينة البحث ؛ وجاء توزيع الفقرات حسب مستويات التحقق كالآتي: متوسطة: ستة عبارات أرقام ١ و ٤ و ٥ و ٦ و ٩ و ١٠ ومنخفضة: ستة عبارات أرقام ٢ و ٣ و ٧ و ١١ و ١٢ وفيما يلي توضيح لذلك:

١. حصلت العبارة (٥) " السعي إلى إقناع العاملين بضرورة احترام القيم المدرسية " على الترتيب رقم (١) المرتبة الأولى، ووزنها النسبي (٣.٠٤) توزيع الفقرات حسب مستويات التحقق كالآتي:عالية عبارة واحدة رقم ٧ , متوسطة خمسة عبارات أرقام ١ و ٢ و ٤ و ٥ و ١٠ ومنخفضة أربع عبارات أرقام ٣ و ٦ و ٨ و ٩ ، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا ربما

يدل على أهمية إقناع العاملين بمدى أهمية احترام القيم المدرسية، والالتزام بها، والسعي في تحقيقها من أجل التقدم المدرسي.

٢. حصلت العبارة (٩) "اعتماد سياسة الثواب لتسيير العمل في المدرسة" على الترتيب رقم (٢) المرتبة الثانية، ووزنها النسبي (٣.٠١)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا ربما يدل على أن سياسة الثواب تخلق الدافع للعمل والتعاون والمرونة في أداء الأعمال داخل المدرسة.

٣. حصلت العبارة رقم (١) "تقوية العلاقات الطيبة بين العاملين بالمدرسة" على الترتيب رقم (٣) المرتبة الثالثة، ووزنها النسبي (٣.٠٠)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أن العلاقات الطيبة وجو المودة داخل العمل يساعد على التعاون والمثابر وتبادل الافكار داخل العمل المدرسي.

٤. وعلي الجانب الآخر حصلت العبارة رقم (١٢) "العمل على إقناع الطلاب بأهمية احترام القيم المدرسية" على الترتيب رقم (١٠) ووزنها النسبي (٢.٠٣)، وهو مستوى تحقق منخفض، وهذا يدل على أن إقناع الطلاب بأهمية احترام القيم المدرسية، ينتج عنه احترام الغير، وكل ما يتضمنه من نظام والتزام واحترام للآخرين.

٥. وحصلت العبارة رقم (٨) "مشاركة العاملين مناسباتهم الاجتماعية المختلفة" على الترتيب رقم (١١) المرتبة قبل الأخيرة، ووزنها النسبي (٢.٠٣)، وهو مستوى تحقق منخفض، وقد يرجع ذلك الي أن بعض العاملين يرون أن المناسبات الاجتماعية أمور شخصية ولا علاقة لها بالعمل.

٦. حصلت العبارة رقم (٣) "إشراك العاملين في تحديد الأهداف المستقبلية" على الترتيب رقم (١٢) المرتبة الأخيرة، ووزنها النسبي (٢.٠٢)، وهو مستوى تحقق منخفض، وربما يدل ذلك علي ما تم الإشارة من انفراد مديري المدارس والإدارة المدرسية، بوضع الأهداف المستقبلية دون إشراك العاملين في المدرسة.

ويتفق نتائج هذا المحور مع دراسة (أبوالوفا، وحسين، ٢٠١٠)، ودراسة (داود، ٢٠١١) واللتين أشارتا إلى إنفراد الإدارة المدرسية بوضع الاهداف المستقبلية دون إشراك العاملين بها.

☒ المحور الثالث: ثقافة الدور نحو العاملين

ويمكن توضيح نتائج المحور الثالث من خلال الجدول التالي:

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ.د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

جدول (٢٥) الأوزان النسبية وترتيبها ومستوى تحققها والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث

حول المحور الثالث بمجال الثقافة التنظيمية في استبانة واقع استخدام أساليب التخطيط

الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية (ن = ٥٠٠)

مضمون العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
١- استخدام معايير الأداء الوظيفي المعتمدة في تقييم العاملين.	٢.١١	٠.٩٧٨	٦	منخفضة
٢- مراعاة تناسب الصلاحيات مع المسؤوليات.	٢.٠٥	٠.٩١٢	٩	منخفضة
٣- مراجعة القواعد والتعليمات بشكل دوري.	٢.٠٧	٠.٩٣٥	٧	منخفضة
٤- مراعاة المرونة في تكليف العاملين بالتعليمات الإدارية وفقا لقدراتهم.	٢.٩٧	١.٢٣٧	٤	متوسطة
٥- الابتعاد عن المركزية والتشدد في الأمور البسيطة.	٢.٠٦	٠.٨٩٦	٨	منخفضة
٦- التشديد على التزام العاملين بمواعيد العمل.	٢.٠٤	٠.٨٨٥	١٠	منخفضة
٧- الإعلان بوضوح عن القواعد والقوانين الإدارية لجميع العاملين داخل المدرسة.	٣.٠٠	١.٢٢٨	٢	متوسطة
٨- العمل وفقا للصلاحيات الممنوحة من قبل الوزارة.	٢.٩٦	١.٢٠٩	٥	متوسطة
٩- تنبيه العاملين بضرورة الالتزام بالقواعد والأنظمة المدرسية.	٣.٠٤	١.٢٦٩	١	متوسطة
١٠- تشجيع العاملين على التعاون والعمل الجماعي.	٢.٩٩	١.٢١٥	٣	متوسطة
الوزن النسبي المرجح للمحور الثالث ككل	٢.٥٣	٨.٣٢٣		منخفضة

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمحور الثالث (ثقافة الدور نحو العاملين) بمجال الثقافة

التنظيمية في استبانة واقع استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بالمدارس

الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية أن:

• الوزن النسبي العام: بلغ (٢.٥٣) وقد جاء بشكل عام بمستوى ضعيف من منظور أفراد

عينة البحث ؛ وجاء توزيع الفقرات حسب مستويات التحقق كالآتي: متوسطة: خمسة

عبارات أرقام ٤ و ٧ و ٨ و ٩ و ١٠ ومنخفضة: خمسة عبارات أرقام ١ و ٢ و ٣ و ٥ و ٦ وفيما يلي توضيح لذلك:

١. حصلت العبارة (٩) " تنبيه العاملين بضرورة الالتزام بالقواعد والأنظمة المدرسية " على الترتيب رقم (١) المرتبة الأولى، ووزنها النسبي (٣.٠٤)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أهمية الالتزام بالقواعد والأنظمة المدرسية حتى يساعد على نجاح المؤسسة.
 ٢. حصلت العبارة (٧) " الإعلان بوضوح عن القواعد والقوانين الإدارية لجميع العاملين داخل المدرسة " على الترتيب رقم (٢) المرتبة الثانية، ووزنها النسبي (٣.٠٠)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أن أهمية وضوح القواعد والقوانين حتى لا تكون القواعد والقوانين غامضة للآخرين مما يؤخر بسبب عدم تطبيقها بشكل سليم.
 ٣. حصلت العبارة رقم (١٠) " تشجيع العاملين على التعاون والعمل الجماعي " على الترتيب رقم (٣) المرتبة الثالثة، ووزنها النسبي (٢.٩٩)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أهمية تشجيع العاملين على التعاون، حيث أن التعاون يخلق جوا من الألفة وتبادل الأفكار والمرونة داخل العمل .
 ٤. وعلي الجانب الآخر حصلت العبارة رقم (٥) " الابتعاد عن المركزية والتشدد في الأمور البسيطة " على الترتيب رقم (٨)، ووزنها النسبي (٢.٠٦)، وهو مستوى تحقق منخفضة، وهذا يدل على أن التشدد في الأمور البسيطة وعدم توفير جو من الألفة والمرونة، قد يسبب التوتر والضغط داخل العمل، ويسبب عدم توفر الدافعية في العمل وقلة الرغبة في تطويره لدى العاملين.
 ٥. وحصلت العبارة رقم (٢) " مراعاة تناسب الصلاحيات مع المسؤوليات " على الترتيب رقم (٩) المرتبة قبل الأخيرة، ووزنها النسبي (٢.٠٥)، وهو مستوى تحقق منخفض، وهذا يدل على أن الصلاحيات لا تكون مناسبة لمسؤوليات القادة المسؤولين حيث ، حيث أن الصلاحيات القليلة مع المسؤوليات الكبيرة لا تصنع عمل جيد.
 ٦. حصلت العبارة رقم (٦) " التشديد على التزام العاملين بمواعيد العمل " على الترتيب رقم (١٠) المرتبة الأخيرة، ووزنها النسبي (٢.٠٤)، وهو مستوى تحقق منخفض، وهذا يدل على أنه يجب مراعاة ظروف العاملين الطارئة مع الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.
- ويتفق نتائج هذا المحور مع دراسة دراسة (الغامدي، ٢٠٠٩)، ودراسة (Annamari, 2006) واللتين أشارتا إلى أن الرغبة في العمل أساسها الألفة والمرونة بين العاملين.

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

☒ المحور الرابع: الثقافة الإبداعية

جدول (٢٦) الأوزان النسبية وترتيبها ومستوى تحققها والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث

حول المحور الرابع بمجال الثقافة التنظيمية في استبانة واقع استخدام أساليب التخطيط

الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية (ن = ٥٠٠)

مضمون العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
١ - اعتبار إنجاز العمل معياراً أساسياً لتقييم أداء العاملين.	٢.٨٩	١.٢٢٠	٩	متوسطة
٢ - اطلاع العاملين على نتائج أدائهم السنوي.	٢.٩٥	١.٢١١	٣	متوسطة
٣ - تحفيز المبدعين من العاملين مادياً.	٢.٩١	١.٢٤٨	٧	متوسطة
٤ - التعاون المستمر مع العاملين لإنجاز العمل.	٢.٩٣	١.٢٢٨	٥	متوسطة
٥ - تشجيع الأفكار الإبداعية لدى العاملين بالمدرسة.	٢.٩٢	١.٢٢٧	٦	متوسطة
٦ - مساعدة العاملين على تطبيق أفكارهم الإبداعية.	٢.٩٤	١.٢٤٥	٤	متوسطة
٧ - تشجيع العمل الجماعي لتحقيق أهداف المدرسة.	٢.٩٠	١.٢٥٠	٨	متوسطة
٨ - الحرص على تشجيع روح المنافسة الشريفة والموضوعية بين العاملين.	٢.٨٧	١.٢٣٩	١٠	متوسطة
٩ - توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل.	٣.١٠	١.٣١٤	١	متوسطة
١٠ - الاهتمام بالتحفيز المعنوي للمبدعين من العاملين.	٢.٩٦	١.٢٤٩	٢	متوسطة
الوزن النسبي المرجح للمحور الرابع ككل	٢.٩٤	١٠.٧٦٢		متوسطة

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمحور الرابع (الثقافة الإبداعية) بمجال الثقافة التنظيمية في استبانة واقع استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية أن:

- الوزن النسبي العام: بلغ (٢.٩٤) وقد جاء بشكل عام بمستوى متوسط من منظور أفراد عينة البحث ؛ وجاء توزيع الفقرات حسب مستويات التحقق كالتالي: متوسطة لجميع العبارات وفيما يلي توضيح لذلك:

١. حصلت العبارة (٩) "توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل" على الترتيب رقم (١) المرتبة الأولى، ووزنها النسبي (٣.١٠)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أن أهمية توظيف تكنولوجيا المعلومات في تيسير مجالات العمل المختلفة ويساعد على سير العملية التعليمية بشكل أسهل.

٢. حصلت العبارة (١٠) "الاهتمام بالتحفيز المعنوي للمبدعين من العاملين" على الترتيب رقم (٢)، ووزنها النسبي (٢.٩٦)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا ربما يدل على أهمية التعزيز والتحفيز الذي يعطي الدافعية والرغبة في الابداع والتطوير.

٣. حصلت العبارة رقم (٢) "اطلاع العاملين على نتائج أدائهم السنوي" على الترتيب رقم (٣) المرتبة الثالثة، ووزنها النسبي (٢.٩٥)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا ربما يدل على أهمية التعرف على نتيجة العمل مما يزيد من دافعية العاملين.

٤. وحصلت العبارة رقم (٧) "تشجيع العمل الجماعي لتحقيق أهداف المدرسة" على الترتيب رقم (٨)، ووزنها النسبي (٢.٩٠)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أن العمل الجماعي والتعاون يساعد على تحقيق أهداف المدرسة، فالعمل الجماعي يساعد على التقارب الفكري والعقلي، ويزيد الألفة بين العاملين.

٥. وحصلت العبارة رقم (١) "اعتبار إنجاز العمل معياراً أساسياً لتقييم أداء العاملين" على الترتيب رقم (٩)، ووزنها النسبي (٢.٨٩)، وهو مستوى تحقق متوسط، وهذا يدل على أن إنجاز العمل معيار هام لتقييم أداء العمل، ولكن أحياناً يكون تقييم العمل من خلال كفاءة العاملين ومدى الاسهام من العاملين في الأعمال المناطة بهم، وأيضا الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل من حيث الالتزام وغير ذلك غير واضح لأن قد يكون تقصيرهم ناتج عن ظروف طارئة ليس له علاقة بأدائهم.

٦. حصلت العبارة رقم (٨) "الحرص على تشجيع روح المنافسة الشريفة والموضوعية بين العاملين" على الترتيب رقم (١٠)، ووزنها النسبي (٢.٨٧)، وهو مستوى تحقق متوسط،

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

وهذا يدل على ان المنافسة الشريفة في كثير من الأحيان تخلق بيئات ديناميكية تشجع العاملين على العمل، ولكن قد تخلق الغيرة بين البعض.

ويتفق ذلك مع دراسة كل من: دراسة (الغامدي، ٢٠٠٩)، ودراسة Annamari,

(2006) اللتين أشارتا إلى أن العمل الجماعي والتعاون يساعد على تحقيق أهداف المدرسة

السؤال السادس : ما مدى معامل الارتباط بين واقع التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بدراسة مدى الارتباط بين واقع محوري الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٤٤) معامل الارتباط بين محوري الاستبانة

الثقافة الإبداعية	ثقافة الدور	ثقافة المساندة	ثقافة التفوذ والقوة	المتابعة والتقويم لخطة المدرسة الإستراتيجية	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	تحديد ومصياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة	مصياغة الرسالة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
									١	التخطيط الاستراتيجي
								١	٩٦١,٩٩٠	مصياغة الرسالة
							١	٩٣٤,٩٩٠	٩٣٦,٩٩٠	تحديد ومصياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة
						١	٩٤٩,٩٩٠	٩٦٣,٩٩٠	٩٦٧,٩٩٠	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة
					١	٩٦٧,٩٩٠	٩٦٩,٩٩٠	٩٥٩,٩٩٠	٩٥٦,٩٩٠	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
				١	٩٢١,٩٩٠	٩٥١,٩٩٠	٩٠٢,٩٩٠	٩٣٢,٩٩٠	٩٤٣,٩٩٠	المتابعة والتقويم لخطة المدرسة الإستراتيجية
			١	٩٥٧,٩٩٠	٩٥١,٩٩٠	٩٧١,٩٩٠	٩٢٧,٩٩٠	٩٦٧,٩٩٠	٩٦٩,٩٩٠	ثقافة التفوذ والقوة
		١	٩٧٩,٩٩٠	٩٥٣,٩٩٠	٩٧٤,٩٩٠	٩٧٩,٩٩٠	٩٢٧,٩٩٠	٩٧٥,٩٩٠	٩٧٤,٩٩٠	ثقافة المساندة
	١	٩٩٤,٩٩٠	٩٨٥,٩٩٠	٩٦٠,٩٩٠	٩٧٦,٩٩٠	٩٨١,٩٩٠	٩٥٣,٩٩٠	٩٧٩,٩٩٠	٩٧٨,٩٩٠	ثقافة الدور
١	٨١٤,٩٩٠	٨١٥,٩٩٠	٨٣٩,٩٩٠	٨٤٧,٩٩٠	٧٠٠,٩٩٠	٧٩٥,٩٩٠	٧٠٣,٩٩٠	٧٨٧,٩٩٠	٧٩٨,٩٩٠	الثقافة الإبداعية

*دال عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٥

** دال عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠١

يتضح من الجدول ان العلاقات بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الثقافة التنظيمية هي علاقة موجبة، وهذا مدلوله أنه كلما علت الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الثانوية الفنية كلما كان التكتاف والتعاون من أجل التخطيط الاستراتيجي السليم لخدمة العملية التعليمية والإدارية وتحقيق الأفضل عن طريق التقييم المستمر للأدوار، وتحديد الأهداف الاستراتيجية باستمرار وتعديل الرؤية فيما يتوافق مع شراكات المجتمع لربط العائد من التعليم مع سوق العمل. وقد بلغ الارتباط بين مجموع محور التخطيط الاستراتيجي ومجموع محور الثقافة التنظيمية ٠.٩٧ وهي قيمة مرتفعة وموجبة ودالة.

التصور المقترح لاساليب دعم الثقافة التنظيمية بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية بمحافظه الاسماعيليه في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي :

للإجابة عن السؤال السابع ونصه " ما التصور المقترح لاساليب دعم الثقافة التنظيمية بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية بمحافظه الاسماعيليه في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي ؟" يمكن تحديد ما يلي:

فى ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فى شقيها النظرى والميدانى , يأتى التصور المقترح لأساليب دعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظه الاسماعيليه فى ضوء مدخل

التخطيط الاستراتيجي , باعتباره مطلبًا مهمًا لنجاح المدارس الثانوية الفنية نظام الثلاثة سنوات , والذى تنوى وزارة التربية والتعليم المصرية العمل بتحسين التعليم الثانوي الفني والإرتقاء به.

أ- التصور المقترح فى صورته الاولى:

تم إعداد التصور المقترح في الدراسة الحالية بناءً على نتائج الدراسة الميدانية من خلال تطبيق أداتى الدراسة ميدانيًا (الاستبيان والمقابلة) ، وما تم الاستفادة منه من خلال الدراسة النظرية والرجوع للقوانين والقرارات الوزارية والأدبيات والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة وتمت مناقشته مع المشرفين والاتفاق على التعديلات المطلوبه .

ب التصور المقترح في صورته النهائية وقد إشتمل على المحاور التالية:

١. منطلقات التصور المقترح.
٢. الأهداف العامة والخاصة للتصور المقترح.
٣. الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح.
٤. الفترة الزمنية المتوقعة لتنفيذ التصور المقترح.
٥. أبعاد التصور المقترح.

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

٦. آليات متابعة وتقويم تطبيق التصور المقترح.

٧. المعوقات المحتملة أمام تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها.

٨. الحلول المقترحة للتغلب على الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح

٩. مقترحات عامة

منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح لأساليب دعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الفنية الثانوية الصناعية

بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي على الأسس التالية:

١. سعي الدولة نحو تفعيل التخطيط الاستراتيجي في المدارس.

٢. إستراتيجية جمهورية مصر العربية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، والتي تسعى إلى دعم الثقافة التنظيمية في التعليم.

٣. رغبة الدولة في دعم الثقافة التنظيمية بالمدارس.

٤. دعم الدولة للتعليم الفني، والرغبة في تحسينه وتجويده.

٥. أهمية التعليم الفني ودوره في تخريج الطلاب إلى العمل.

٦. دور الثقافة التنظيمية في تحسين العملية التعليمية داخل المدارس.

الأهداف العامة للتصور المقترح:

١. الإسهام في دعم الثقافة التنظيمية داخل المدارس.

٢. تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي بما يسهم في دعم أساليب الثقافة التنظيمية داخل المدارس.

٣. تحسين مستوي مدارس التعليم الفني الثانوي الصناعي.

٤. مساعدة المسؤولين عن المدارس الفنية الثانوية الصناعية في وزارة التربية والتعليم، في صناعة القرارات المناسبة التي تخدم تطلعات توجهات تلك المدارس، واتخاذها وتنفيذها وتقويمها.

٥. تحسين مخرجات المدارس الفنية الثانوية الصناعية.

٦. الإسهام في التغلب على المعوقات التي تعيق تقدم المدارس الفنية الثانوية الصناعية

الأهداف الخاصة للتصور المقترح:

١. الإسهام في دعم الثقافة الإبداعية داخل المدارس الفنية الثانوية الصناعية.
٢. نشر ثقافة المساندة داخل المدارس الفنية الثانوية الصناعية.
٣. تحسين ثقافة الدور نحو العاملين بالمدارس الفنية الثانوية الصناعية.
٤. نشر ثقافة النفوذ والقوة للمدارس الفنية الثانوية الصناعية.
٥. تقديم تصور لأساليب دعم الثقافة التنظيمية داخل المدارس الفنية الثانوية الصناعية.

الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح:

١. مديرو وكلاء ومعلمي المدارس الفنية الثانوية الصناعية.
٢. الجهات المعنية داخل وزارة التربية والتعليم.

أبعاد التصور المقترح:

البعد الاول: التخطيط الاستراتيجي:

ويتضمن ما يلي:

١- رؤية المدرسة:

يجب أن تتم صياغة رؤية المدرسة بمشاركة جميع أفراد المجتمع المدرسي علي أن يراعي ما يلي:

- (أ) الالتزام بصياغة الرؤية باختصار، علي ألا تتجاوز الرؤية سطرين فقط.
- (ب) تضمين بعض القيم الاقتصادية عند صياغة رؤية المدرسة، كقيم ترشيد الاستهلاك، والتسويق الالكتروني، والعمل.
- (ج) إعلان الرؤية بوضوح للمستفيدين والمشاركين في العملية التعليمية، من خلال نشرها في موقع المدرسة، وكتابتها علي جدران المدرسة والفصول، وعلي لوحات داخل المجتمع المدرسي.

(د) مراعاة ظروف المدرسة عند صياغة الرؤية، كبيئة المدرسة، وإمكاناتها المادية والبشرية.

(هـ) مراعاة المرونة عند صياغة الرؤية بحيث يمكن تعديلها حسب المستجدات الطارئة.

٢- رسالة المدرسة:

يجب أن تتم صياغة رسالة المدرسة بمشاركة جميع أفراد المجتمع المدرسي علي أن يراعي

ما يلي:

- (أ) توجيه الرسالة نحو التحول إلى خطط وسياسات واقعية مدرسية، من خلال التعرف علي واقع المدرسة والإمكانات المتاحة والبناء في ضوءها.

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

ب) مراعاة التكامل بين الرسالة والرؤية عند صياغتها، بحيث تكون الرسالة موضحة لطرق تحقيق الرؤية.

ج) تبني توجهات الطموح في الرسالة في ظل إمكانات المدرسة، الاستفادة القصوى من إمكانات المدرسة بما يحقق طموحات المدرسة.

د) تضمين مبدأ التنافسية عند صياغة الرسالة، فالتنافس يحقق الاستفادة القصوى من إمكانات الفرد والمجتمع.

٣- الأهداف الإستراتيجية للمدرسة:

يراعي أن تتم صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة بمشاركة جميع أفراد المجتمع المدرسي وتتطلب ما يلي:

أ) إشراك خبراء المجتمع المحلي في صياغة الأهداف الإستراتيجية، دعوة أساتذة كليات التربية، والمهتمين بالتعليم من أفراد المجتمع المدرسي عند وضع الخطة الإستراتيجية للمدرسة.

ب) وضع أهداف واقعية تحدد مستقبل المدرسة، في ضوء الإمكانيات المتاحة.

ج) اختيار الأهداف الأكثر ملائمة مع ظروف المدرسة واحتياجاتها، من خلال ما تظهره نتائج التحليل البيئي.

د) تحقيق التوازن بين الإمكانيات والمتطلبات عند صياغة الأهداف الإستراتيجية، حتى لا تضع أهداف يستحيل تحقيقها.

هـ) اعتماد الأولوية في توزيع المهمات على الأهداف الأكثر إلحاحاً، ثم الذي يليه، فتبدأ الأهداف بالأهم فالهم.

٤- تحليل البيئة الداخلية للمدرسة:

علي أفراد المجتمع المدرسي القيام بإجراء التقييم الذاتي بشقيه (البيئة الداخلية - البيئة الخارجية) باستمرار مع الالتزام بما يلي:

أ) القيام بعملية التقييم المستمرة لإمكانات المدرسة، إجراء التقييم قبل بداية العام الدراسي، وعند الحاجة إليه.

ب) وضع خطة لإثراء نقاط القوة للواقع المدرسي كمناطق عند تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.

- ج) تحديد نقاط الضعف للواقع المدرسي كمنطلقات عند تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.
- د) تحديد مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المدرسة في المستقبل.
- هـ) رصد الإمكانيات المادية المتاحة عند تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.
- ٥- تحليل البيئة الخارجية للمدرسة ويتطلب ما يلي:
- عند القيام بتحليل البيئة الخارجية للمدرسة يراعي ما يلي:
- أ) التوافق مع المتغيرات الطارئة على البيئة الخارجية، وضع خطة للتعامل مع أي ظروف طارئة داخل المدرسة، من خلال البدائل التعليمية.
- ب) وضع خطة لمواجهة التحديات التي قد تعترض العمل المدرسي، صياغة قائمة بالتهديدات والتحديات التي قد تواجه المدرسة ووضع آليات لمواجهتها والتغلب عليها.
- ج) مراعاة اتجاهات المجتمع المحلي عند تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، من عادات وقيم وتقاليد، وتوجهات السياسة العامة للدولة.
- د) تقوية الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي، من خلال دعواتها الي المشاركة في مراحل التخطيط الاستراتيجي داخل المدرسة، المشاركة في الحفلات والندوات والمناسبات داخل المدرسة وخارجها.
- ٦- المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية:
- يجب أن تتم المتابعة والتقييم للخطة الإستراتيجية للمدرسة بصفة مستمرة حتى يتم التأكد من إنها تسير بشكل صحيح كما خطط لها، ويجب أتباع الآتي:
- أ) متابعة تنفيذ الخطة من خلال أدوات التقييم المناسبة، ووضع أدوات التقييم المناسبة وتكليف أحد المتميزين داخل المدرسة برئاسة فريق التقييم.
- ب) الاستفادة من التغذية الراجعة الحالية في بناء الخطط المستقبلية.
- ج) ترتيب المعلومات اللازمة لعملية التخطيط بطريقة يسهل الرجوع إليها.
- البعد الثاني: بعد الثقافة التنظيمية:
- ١- ثقافة النفوذ والقوة:
- أ) إقناع العاملين بالحلول المناسبة في المواقف التعليمية المختلفة عن طريق تحديد أسباب الموقف وطرق الحل.
- ب) اتخاذ القرارات داخل المدرسة بشكل جماعي، ووضع لجنة لاتخاذ القرارات داخل المدرسة بعيداً عن الفردية والديكتاتورية.

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

ج) توظيف الصلاحيات بشكل واسع ضمن حدود المهام والمسؤوليات المحددة، عن طريق التمكين الإداري للعاملين بالمدرسة.

د) السعي إلى احترام العاملين بعيداً عن موقع المسؤولية، وسيادة جو من الحب والاحترام داخل المدرسة.

٢- ثقافة المساندة

أ) العمل على إقناع الطلاب بأهمية احترام القيم المدرسية، عن طريق الندوات واللقاءات علي أن يشارك أولياء الأمور في هذه اللقاءات، ومعاينة المخالفين لنظام المدرسة.

ب) تيسير الأمور داخل المدرسة بسلاسة، والبعد عن الروتين والتعقيدات الإدارية.

ج) إشراك العاملين في تحديد الأهداف المستقبلية، إشراك العاملين في حل المشكلات المدرسية، من خلال اللقاءات والاجتماعات داخل المدرسة.

د) مشاركة العاملين مناسباتهم الاجتماعية المختلفة، خارج المدرسة.

هـ) إشراك العاملين في وضع قواعد إدارية تسهل إنجاز الأعمال داخل المدرسة، وفتح باب الاقتراحات لوضع القواعد وتفيذها واختيار الصالح والنافع منها.

٣- ثقافة الدور نحو العاملين

أ) الابتعاد عن المركزية والتشدد في الأمور البسيطة، من خلال تسيير الأمور.

ب) التشديد على التزام العاملين بمواعيد العمل، والحضور والانصراف في الموعد المحدد.

ج) استخدام معايير الأداء الوظيفي المعتمدة في تقييم العاملين.

د) مراعاة تناسب الصلاحيات مع المسؤوليات.

٤- الثقافة الإبداعية

أ) اعتبار إنجاز العمل معياراً أساسياً لتقييم أداء العاملين، والبعد عن المحاباة والمحسوبية.

ب) تشجيع العمل الجماعي لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال تكوين فرق العمل داخل المدرسة.

ج) الحرص على تشجيع روح المنافسة الشريفة والموضوعية بين العاملين، ورصد جوائز عينية بسيطة للمتميزين، وتحفيز المبدعين من العاملين مادياً.

آليات متابعة تقويم تطبيق التصور المقترح:

- أن تضع كل مدرسة أسلوب المتابعة المناسب لها لمتابعة تنفيذ الخطة وعلاج الإخفاقات، سواء بأسلوب التقويم المباشر، أو عن طريق الاستبانات، أو بطرق القياس الكمي. مع تحديد ذلك مع مسؤولي الإدارة التعليمية، وأخذ الموافقة عليه.
- التأكد من قياس النتائج و التقويم الذاتي بصفة مستمرة وتقديم وجهات النظر حول التقدم المحقق واقتراح التعديلات، مع مراجعة المدة الزمنية المقترحة وتحديث الخطة باستمرار.
- تقييم النتائج دوريًا للتأكد من أن الجهد المبذول من المسؤولين في المدرسة وخارجها ينتج التغيير المطلوب، مع توضيح الدروس المستفادة للمستقبل لإثراء الإيجابيات وعلاج السلبيات.
- متابعة الجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم لآليات تنفيذ التصور المقترح في المدارس.

تصور مقترح لدعم الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة
أ. د/ محمود عباس عابدين
د/ مصطفى عبد الحميد عناني

المراجع

- أبو الوفا، جمال محمد، وحسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، ٢١ (٨٢)، ٢١٢-٢٨٣.
- أحمد، أميرة محمد، (2017). المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم التقني من وجهة نظر مسؤولي التعليم التقني، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 6 (12)، 112-125.
- أحمد، محمود عمر، وعبد الرحمن، حسنية حسين. (٢٠١٥). بعض مشكلات التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم وكيفية التغلب عليها في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، ٢١ (٣)، ١٢٠-١٦٢.
- جلاّب، إحسان دهش. (٢٠١٥). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر.
- حسن، عبد الله ييومي. (٢٠٠٤). تقويم التعليم والتدريب المزدوج بالتعليم الثانوي الفني في مصر- دراسة حالة حول مشروع مبارك كول، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- حسين، علي عبد ربه. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي دليل إرشادي مقترح لمديري المدارس الابتدائية، مجلة مستقبل التربية، القاهرة، ١٩ (٧٥)، ٩-٧٢.
- داود، عبد العزيز محمد. (٢٠١١). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢ (٣٥)، ٩-٨٩.
- السبيعي، فهد مفلح. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، ١، ٥٥-٨٥.
- السكرانة، بلال خلف. (٢٠١٣). التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشرقاوي، فاطمة فاروق. (٢٠٠٧). حقوق المتعلم في التعليم الثانوي التجاري في ضوء تطبيق نموذج الجودة الاسكتلندي، المؤتمر العلمي الحادي عشر، التربية وحقوق الإنسان، في الفترة من ٧-٨/مايو، كلية التربية، جامعة طنطا.

عابدين, محمود عباس .(٢٠٠٣). قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية، الدار المصرية اللبنانية.

العجمي , محمد حسنين.(٢٠١٠). الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق، دار المسيرة.
عصفور, أمل مصطفى .(٢٠٠٨). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، دار المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

علطي, صوفية ناصر .(٢٠١٤). قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر دراسة ميدانية استطلاعية على مستوى مدينة سطيف ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة سطيف ، ١ (١٨) ، ١-٣٥.

العززي, ناصر عيد، والوعلة , محمد علي .(٢٠١٣). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم العام بالمدارس، قسم أصول التربية [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية.

عيداروس , أحمد محمد .(٢٠٠٥). إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة إلى المدرسة ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، جامعة حلوان ، ١١ (٤) ، ٢٨٩-٢١٧.
فليه, فاروق عبده، والتركي, أحمد عبد الفتاح .(٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء للطباعة والنشر.

القيوتي, محمد قاسم .(٢٠١٢). السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر.
كامل , سعيد الدقميري .(٢٠٠٧). التعليم الفني وخدماته الطلابية من منظور عالمي، العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

كامل, نسرين صبيح .(٢٠١١). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس [رسالة ماجستير غير منشورة] . قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد ، جامعة النجاح الوطنية.

المجالس القومية المتخصصة.(١٩٨٠). تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، التعليم الفني ودوره في إعداد القوى العاملة.

محمد, ماهر أحمد حسن.(٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٤ (١)، ٢٩٧-٣٧١.

المغربي , محمد الفاتح بشير .(٢٠١٦) . أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع.

تصور مقترح لدعم الثقافه التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

مقابل, منصور احمد.(٢٠١٤). واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في المدارس الثانوية

الحكومية بمدينة الطائف في ضوء بعض المتغيرات، مجلة الثقافة من أجل التنمية، القاهرة،

١٤ (٧)، ١٨١-٢٢٥.

المهدي, سوزان محمد .(٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي مدخل لإصلاح المؤسسات التعليمية في

مصر، مجلة التربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة القاهرة، ٩ (٢٠)، ١١-٣٣.

وزارة التربية والتعليم . (1981). قانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ بشأن إصدار قانون التعليم .

مادة (22).

وزارة التربية والتعليم بمصر. (٢٠٠٦). الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي

٢٠٠٧/٢٠١٢م.

الوليد, بشاريزيد .(٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة، دار الراجية للنشر والتوزيع.

Associates, B. (2003). *Transforming Organization, Learn More about Strategic Planning in the Not-For-Profit and Government Sector*, Blackerby Associates.

Balay R. (2010). Teachers, perception of Organizational Culture and Organizational Commitment in Turkish Primary, *schools journal of world of Turks* 2(1), 1-23.

Bhattacharjee, B. (2012). A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry, *Benchmarking. An International Journal*. 18 (4), 132-185.

Brieknell, D. (2011). *Slocum Transaction Cost Prospective Right and Organizational Culture, An Exchange Perspective Administration Science Quarterly*.

Bryson, J. (2011). *Strategic Planning for Puplic and Nonprofit Organization: A guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* .

Davies, B. (2007). *from school development plans to a strategic planning Framework*.

Ehrhart, M. (2014). *Organizational climate and culture : an introduction to theory, research, and practice*, New York, Routledge.

Francois, Jean. (2006). *Organization et Ggestion de l'entreprise*, copyright Editions Fouchet , Paris.

- Gibson. A. (2010). The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model, *The International Journal of interdisciplinary social sciences*, 7(2), 168- 176.
- Grant H. (2004). Definitions Benefites and Barries of k-12 Educational Straegic Planning, *journal of instructional psychology*, 6(3), 16- 86.
- Jiddahn, T. (2016). Human Resource Management, Boston, USA: Houghton Mifflin.
- Lusia, N. (2013). Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style For Effectives, University of Malang, Indonesia, *Asian Journal Of Management Sciences And Education*, 2(2), 2-28.
- Montanez, A. (2014). A study Examining the Organizational Culture of Adult Schools that are led by Transformational Versus non-Transformational Principals as Perceived by School Faculty, University of la Verne la Verne, California.
- Muth, N. (2012). Strategic Planning for Educational Technology Initiatives in pk-12 Lutheran schools submitted to North central university Graduate Faculty of the School of Education in Partial Fulfillment of the Requirements for [the degree of doctor of philosophy] , prescott valley, Arizona.
- Ololube,N ,& Kpolovie, P.(2013). Literature & Focus Group Analysis of Approaches & Obstacle to Effective Educational Planning in An Emerging Economy, *International Journal of Scientific Reserch in Education*,6 (3),233-254.
- Peasall, J. (2001). The New Oxford Dictionary of English, Oxford University Press, Oxford.
- Victor, V. (2010). School Improvement from the Central Office, A view of the five-year School System Strategic Planning Process in Selected West Virginia counties, Morgantown, doctor of education in educational leadership studies west Virginia.

تصور مقترح لدعم الثقافه التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية ----- سهام فتحي شحاتة

أ. د/ محمود عباس عابدين

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

Abstract: The study aimed to know the reality of the methods of supporting organizational culture in technical and industrial secondary schools in Ismailia Governorate in the light of the strategic planning approach.

To achieve the goal of the study, the mixed method was used to describe reality, collect data and information and analyze it. The researcher used the questionnaire in addition to the interview as a tool for collecting data and information about the study. The questionnaire was applied to (13) principals, (25) agents, and (527) senior teachers in technical secondary schools. The industrial three-year system, and the interview form was applied with (11 managers and 16 agents).

The study reached a set of results, the most important of which are the following: The general average of the responses of the total sample regarding (the reality of strategic planning) was (2.53) with a weak level of verification.

The general average of the responses of the total sample regarding the second field of the questionnaire (the reality of organizational culture) amounted to (2.62) at an average general level on the five-point Likert scale. The correlation coefficient between the reality of strategic planning and organizational culture in technical industrial secondary schools in Ismailia Governorate was strong and positive, reaching 0.97. The researcher studied the indications of the differences between the responses of the samples according to five variables: occupation, gender, experience and qualification, and academic degree.

One of the most important results of the interviews confirmed by the results of the questionnaire is that high and unattainable strategic goals are set in schools.

Keywords: strategy - organizational culture - technical industrial secondary school.